Enap Escola Nacional de Administração Pública

Gestão da Estratégia com o uso do BSC

Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa Gestão Estratégica



Enap Escola Nacional de Administração Pública

Gestão da Estratégia com o uso do BSC

Enap Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão GOVERNO FEDERAL BRASIL PÁTRIA EDUCADORA

1

Abertura do Curso

A Enap

- História.
- Estrutura.
- Missão e Visão.

O CURSO

- Setor e servidor responsável.
- Revisões, pré-requisitos etc.
- Período do curso.
- Para recebimento do certificado, o participante deve possuir frequência mínima de 80%.

ACORDO DE CONVIVÊNCIA

- O celular deve ficar desligado ou em modo silencioso.
- Pontualidade.

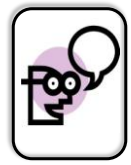


QUEM É O PROFESSOR?

Enap Escola Nacional de Administração Pública

2

Apresentação dos Participantes



- **Onde trabalha?**
- **Qual seu nome?**
- **Qual a função que exerce?**
- **Possui experiência na gestão do planejamento estratégico?**
- **Qual sua motivação para participar deste Curso?**
- **Que conteúdos não podem faltar neste Curso?**
- **O que espera aprender no Curso para melhorar sua prática profissional?**
- **Quais expectativas você tem em relação a este curso?**



Enap Escola Nacional de Administração Pública

3

Gestão da Estratégia com o uso do BSC

Objetivo Instrucional:



Capacitar servidores para a elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de um sistema de gestão da estratégia organizacional, de acordo com os fundamentos do Método Balanced Scorecard, considerando o acompanhamento por meio de indicadores e metas, a integração com o plano plurianual e orientações dos órgãos de controle.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

4

Como se estrutura o Curso?

1- A Evolução da Abordagem Estratégica.
2- A Modernização da Gestão Pública.
3- O Método Balanced Scorecard.
4- Etapas da Implantação da Gestão da Estratégia.
5- A Visão dos Órgãos de Controle.



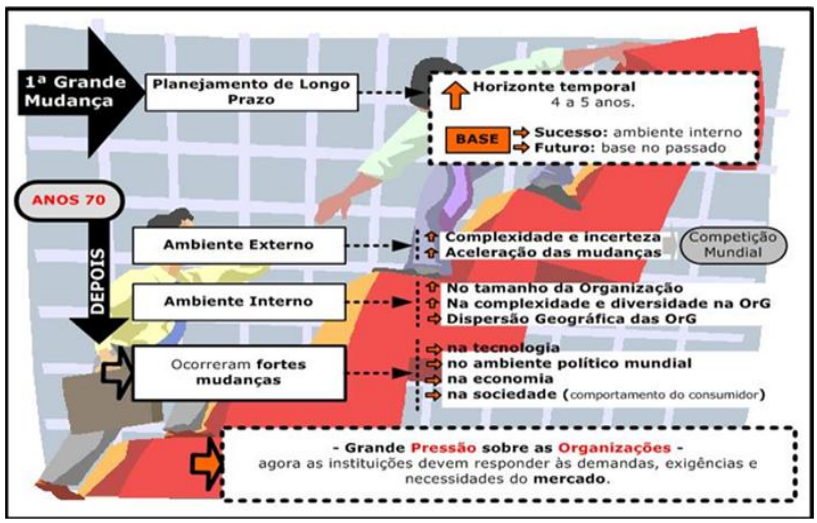
Seção 1: A Modernização da Abordagem Estratégica



Enap Escola Nacional de Administração Pública

7

Seção 1: A Modernização da Abordagem Estratégica



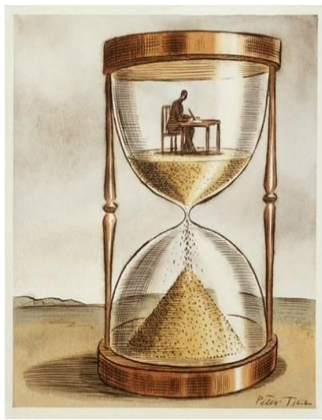
Enap Escola Nacional de Administração Pública

8

Seção 1: A Modernização da Abordagem Estratégica



Seção 1: A Modernização da Abordagem Estratégica



DESAFIO ATUAL: COMO MELHORAR OS RESULTADOS OBTIDOS?

Complexidade do Ambiente

X

Modernização não apenas nos aspectos organizacionais e tecnológicos, mas sobretudo nos aspectos relacionados com cultura e mentalidade.

Seção 1: A Modernização da Abordagem Estratégica

Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica

⇒**Planejamento Estratégico**: é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização.

⇒ **Gestão Estratégica**: é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégias em todas as áreas.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

11

Seção 1: A Modernização da Abordagem Estratégica

Vamos trocar experiências:

- É comum dirigentes orientarem suas ações e dirigirem suas organizações com base em um planejamento estratégico ou uma gestão estratégica?
- Por que alguns dirigentes não orientam suas ações com base em um planejamento ou uma gestão estratégica?
- O que podemos fazer diante dessa realidade? Você conhece casos de sucesso?

Enap Escola Nacional de Administração Pública

12

Seção 2: A Modernização da Gestão Pública



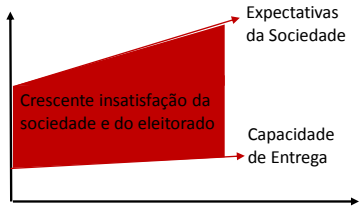
Enap Escola Nacional de Administração Pública

13

Seção 2: A Modernização da Gestão Pública

A gestão tornou-se central para governos, frente às aceleradas mudanças sociais e econômicas pelas quais passa a sociedade.

- Pulverização de esforços
- Falta de transparência
- Descontinuidade dos recursos
- Excesso de restrições
- Atrasos e cancelamentos de ações
- Falta de informações confiáveis
- Pressão das urgências
- Baixa capacidade de investimentos



Enap Escola Nacional de Administração Pública

14

Seção 2: A Modernização da Gestão Pública

A modernização em governos brasileiros

Governo Federal

⇒ Reforma da gestão pública 1995 (novos modelos institucionais, responsabilização, gestão na pauta)

⇒ PPA 2000-2003 (programas; integração entre plano, orçamento e gestão)

⇒ Lei de Responsabilidade Fiscal (2000)

⇒Carreiras transversais, governo eletrônico e aumento da participação da sociedade

Governos Estaduais

⇒ Minas Gerais: choque de gestão e estado para resultados

⇒ AL, CE, ES, PE, RJ: planejamento de longo prazo e sistema de monitoramento de projetos

Enap Escola Nacional de Administração Pública

15

Seção 2: A Modernização da Gestão Pública

GERENCIALISMO	NOVA GESTÃO PÚBLICA	GOVERNANÇA PÚBLICA
		
• Medidas de desburocratização • Aumento da Eficiência • Cultura gerencial empreendedora • Adoção de técnicas utilizadas em empresas privadas (Ex. Qualidade Total)	▪ Administração voltada para os cidadãos ▪ Gestão para resultados ▪ Descentralização / desconcentração da estrutura Governamental	▪ Abertura de novos canais de participação ▪ Aumento da coordenação das atividades internas e externas ao governo (PPPs, Redes de serviços etc)

1 2 3

Enap Escola Nacional de Administração Pública

16

Governo Aberto

- A Sociedade está em busca de maior interação com as organizações públicas.
- Interações promovem experiências positivas e significativas.
- A melhor experiência é aquela co-criada entre as organizações públicas e a sociedade.

Governo Aberto

Objetivos:

- Dar transparência e visibilidade aos processos políticos.
- Aumentar a participação do cidadão nos sistemas de tomada de decisão.
- Promover colaboração entre governo e sociedade.

Seção 2: A Modernização da Gestão Pública

Vamos trocar experiências:

- Na sua opinião, quais são as próximas etapas na evolução da gestão pública brasileira?
- Como podemos nos preparar para essa evolução?

Enap Escola Nacional de Administração Pública

19

Seção 3: O Balanced Scorecard



Enap Escola Nacional de Administração Pública

20

Objetivo da Implementação do BSC

Criar uma "Organização Orientada à Estratégia"



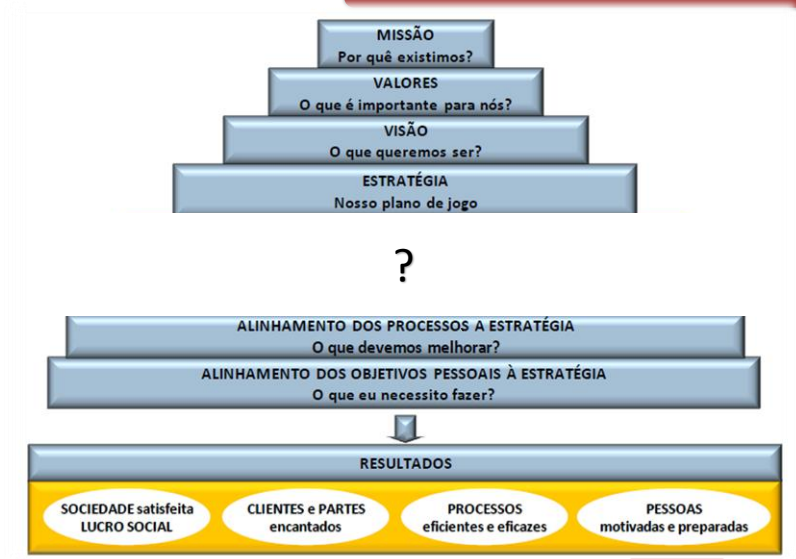
O que é o BSC ?

- Conceitualmente, o Balanced Scorecard é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzirem sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e o desempenho.
- Uma ferramenta de comunicação da estratégia.
- Uma ferramenta para garantir que os componentes da estratégia (objetivos, indicadores, metas e iniciativas) permaneçam alinhados e vinculados.

O que é o BSC ?

É uma ferramenta que permite à Alta Administração:

- traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de indicadores de desempenho;
- alinhar metas setoriais à estratégia;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- formar a base de um processo de gestão estratégica eficaz e integrado.



Seção 3: O Balanced Scorecard



Enap Escola Nacional de Administração Pública

25

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC



Enap Escola Nacional de Administração Pública

26

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC

O Ciclo da Gestão Estratégica



Enap Escola Nacional de Administração Pública

27

Seção 4: Etapas para a Implantação da Gestão Estratégica



1. Preparação	2. Definições Estratégicas	3. Implantação e Comunicação da Estratégia	4. Monitoramento e Avaliação	5. Comunicação e Aprendizado
1.1 Diagnóstico Organizacional	2.1 Referenciais Estratégicos	3.1 Gestão das Iniciativas	4.1 Monitoramento e Análise Crítica das Iniciativas	5.1 Ações de Melhoria e Prevenção
1.2 Projeto Executivo	2.2 Mapa Estratégico	3.2 Plano de Comunicação	4.2 Avaliação da Gestão Estratégica	
1.3 Mobilização das Lideranças	2.3 Painel de Indicadores			
	2.4 Iniciativas			
	2.5 Sistematização do Processo de Gestão da Estratégia			

Enap Escola Nacional de Administração Pública

28

Vamos trocar experiências

Dentre as etapas propostas para a implantação da gestão estratégica com o uso do BSC, quais você considera mais desafiadoras em sua organização?

1. Preparação

1.1 Diagnóstico Organizacional

Objetiva formar uma percepção sobre como a Organização empreende esforços para desempenhar suas atribuições, quais têm sido seus resultados e quais desafios precisa superar.
Os esforços anteriores de planejamento e organização precisam ser recuperados e reconhecidos.

1. Preparação

1.1 Diagnóstico Organizacional Compreende:

- a realização de entrevistas com dirigentes da Organização e com responsáveis relacionados aos seguintes temas: gestão estratégica, projetos, processos, comunicação, clima organizacional, tecnologia da informação, dentre outros;
- a análise de planos relacionados a essas áreas temáticas;
- a análise de históricos de iniciativas em gestão estratégica;
- a análise dos objetivos, ações, metas e indicadores contidos no PPA, dos relatórios de gestão e de relatórios de auditorias internas e de órgãos de controle;
- a análise de opiniões de clientes e do público-alvo;
- a realização de um diagnóstico estratégico, por meio de análise SWOT.

O que é Análise SWOT?

Análise que permite construir uma **visão integrada** do contexto de atuação, sinalizando as **oportunidades** e **ameaças**, no cumprimento da **Missão** e na construção da **Visão de Futuro.**

Análise SWOT

Forças

São fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão.

Fraquezas

São situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

33

Análise SWOT

Ameaças

São fatores externos à organização, **atuais** ou **potenciais**, que podem **impactar negativamente** sua missão e/ou seu desempenho.

Oportunidades

São fatores externos à organização, **atuais ou potenciais**, que podem impactar positivamente sua missão e/ou seu desempenho.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

34

Análise SWOT

EXEMPLOS

- Elementos e estrutura de poder
- Estrutura e procedimentos organizacionais
- Sistemas de planejamento
- Sistemas de gestão
- Sistemas de informação e comunicação
- Sistemas e processos produtivos
- Tecnologia
- Qualidade dos produtos e serviços
- Sistema de aquisição de equipamentos
- Sistema de suprimento de materiais
- Sistema de recursos humanos
- Cultura organizacional

Fonte: PORTO, Cláudio, MACROPLAN, Outubro, 2000

Enap Escola Nacional de Administração Pública

35

Análise SWOT

Matriz de Avaliação Estratégica

		Ambiente externo							
Ambiente interno		Oportunidades				Ameaça			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força 1	**Capacidade Ofensiva** capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo.				**Capacidade Defensiva** poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo.			
	Força 2								
	Força 3								
	Força n								
FRAQUEZAS	Fraqueza 1	**Incapacidade Ofensiva** quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades.				**Incapacidade Defensiva (Vulnerabilidade)** quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização.			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

Escola Nacional de Administração Pública

36

Análise SWOT

Matriz de Avaliação Estratégica

		Ambiente externo							
Ambiente interno		Oportunidades				Ameaça			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força 1	EM QUE NÍVEL AS FORÇAS PODEM CAPTURAR AS OPORTUNIDADES? (0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-FORTE)				EM QUE NÍVEL AS FORÇAS PODEM MINIMIZAR AS AMEAÇAS? (0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-FORTE)			
	Força 2								
	Força 3								
	Força n								
FRAQUEZAS	Fraqueza 1	EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA DIFICULTA A CAPTURA DA OPORTUNIDADE? (0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-MUITA DIFICULDADE)				EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA NOS TORNA MAIS VULNERÁVEIS FRENTE `A AMEAÇA? (0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-FORTE)			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC

1. Preparação

1.2. Projeto Executivo

- É útil para formalizar a iniciativa de gestão estratégica, com o estabelecimento de compromissos. Muitas vezes, tais compromissos são formais: projeto ou ato normativo assinado pelo dirigente máximo da Organização.
- Contém a metodologia, as etapas e o cronograma da iniciativa de Gestão Estratégica.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

38

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC

1. Preparação

1.3 Mobilização das Lideranças

As lideranças da organização devem necessariamente:

- Conhecer, participar e legitimar o processo de mudança que está sendo proposto;
- Falar a linguagem da gestão da estratégia;
- Traduzir a visão da alta direção.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

39

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC

1. Preparação	2. Definições Estratégicas	3. Implantação da Estratégia	4. Monitoramento e Avaliação	5. Comunicação e Aprendizado
1.1 Diagnóstico Organizacional 1.2 Projeto Executivo 1.3 Mobilização das Lideranças	2.1 Referenciais Estratégicos 2.2 Mapa Estratégico 2.3 Painel de Indicadores 2.4 Iniciativas 2.5 Sistematização do Processo de Gestão da Estratégia	3.1 Gestão das Iniciativas 3.2 Plano de Comunicação	4.1 Monitoramento e Análise Crítica das Iniciativas 4.2 Avaliação da Gestão Estratégica	5.1 Ações de Melhoria e Prevenção

Enap Escola Nacional de Administração Pública

40

2. Definições Estratégicas

2.1 Referenciais Estratégicos

Definição de Missão, Visão e Valores da Organização, considerando:

- suas atribuições legais;
- planos de governo;
- expectativas da sociedade, de seus clientes e parceiros institucionais, de órgãos de controle e de sua força de trabalho;
- sua cultura organizacional.

Referenciais Estratégicos

- **Missão institucional** – razão de ser da organização, identidade institucional.
- **Visão de futuro** – idealização de um futuro desejado para a organização no cumprimento de sua missão.
- **Valores organizacionais** – inspiram e traduzem o comportamento das pessoas.

Missão

- A missão de uma organização é a sua finalidade, **sua razão de ser.** O critério de sucesso definitivo para uma organização da área pública é o desempenho no cumprimento da missão.
- Uma organização do setor público cumpre a sua missão ao **atender às necessidades de seus *stakeholders*** (partes interessadas e atores institucionais).
- Ao satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos atores institucionais mencionados – e fazê-lo de forma compatível com a missão – a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz, **entregando os resultados esperados** pelas partes envolvidas.

Roteiro para Detalhamento da Missão

1) Razão de ser da Organização
   - "Por que a instituição existe?" – verbo no infinitivo (aumentar, diminuir, eliminar etc) e explicitação do problema que se pretende atuar ou benefício a ser criado.

2) Seu público alvo / beneficiário
   - "Para quem a instituição existe?" - Quem são os clientes e ou beneficiários?

3) Seu "Negócio" ou linha de produto-serviços
   - "O que faz?" – Que produtos/serviços ela entrega à sociedade? - normalmente utiliza-se o verbo fornecer ou ainda as palavras "por meio de", "pelo", etc.

EXEMPLOS DE MISSÃO

- Desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas.
- Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania.
- Promover o planejamento participativo e a melhoria da gestão pública para o desenvolvimento sustentável e socialmente includente do País.
- Promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira.

Visão



➢ Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão.

➢ Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza onde se pretende chegar.

➢ A visão é a idealização de um futuro desejado.

➢A visão deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos.

Exemplos de Visão de Futuro

"Todos os brasileiros contra a pirataria."

"Ter excelência no desenvolvimento das micro e pequenas empresas contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável".

"A SIT será referência na promoção da inovação no país, como parte integrante do Sistema Brasileiro de CT&I."

"A Universidade Federal de Uberlândia estará entre as dez universidades federais mais conceituadas pela sociedade como referência na promoção de ensino, pesquisa e extensão."

Valores

- As organizações devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que inspiram o **comportamento das pessoas** que nela atuam. Os valores são **norteadores da gestão estratégica**.
- Bem divulgados, os valores promovem a reflexão que orienta a atitude dos servidores e influenciam seu comportamento no dia-a-dia da organização, **inspirando a execução das tarefas**.
- Os valores devem ser enunciados de forma simples e direta, para que as pessoas possam usá-los como algo inspirador, que contribua para a compreensão da Missão.

EXEMPLOS DE VALORES

- Respeito ao cidadão; Integridade; Lealdade com a Instituição; Legalidade; Profissionalismo.
- Comprometimento, Parceria, Ética, Inteligência Estratégica, Poder de Decisão, Inclusão.
- Ética, Valorização das Pessoas, Gestão Empreendedora, Comprometimento, Dinamismo, Integração Institucional.
- Ética, Empreendedorismo, Humanização e Democratização.

Vamos trocar experiências

- Pesquise na internet algumas visões de futuro de organizações públicas. Algum prazo é mencionado? Você entende que uma Visão de Futuro deveria conter um prazo para alcance?

2. Definições Estratégicas

2.2 Mapa Estratégico

- É um diagrama que permite integrar diferentes objetivos estratégicos no sentido de obter sinergia entre eles.
- Traduz a estratégia da organização, evidenciando a forma de intervenção sobre a conjuntura.
- É o elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.

As perspectivas originais do Mapa Estratégico (Kaplan & Norton)



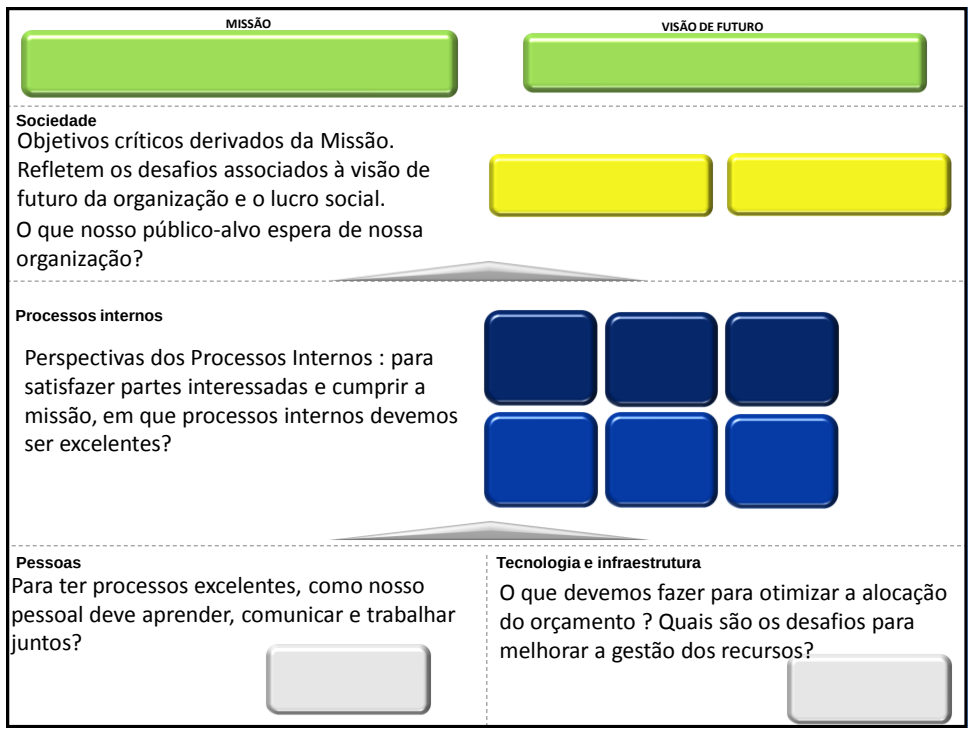


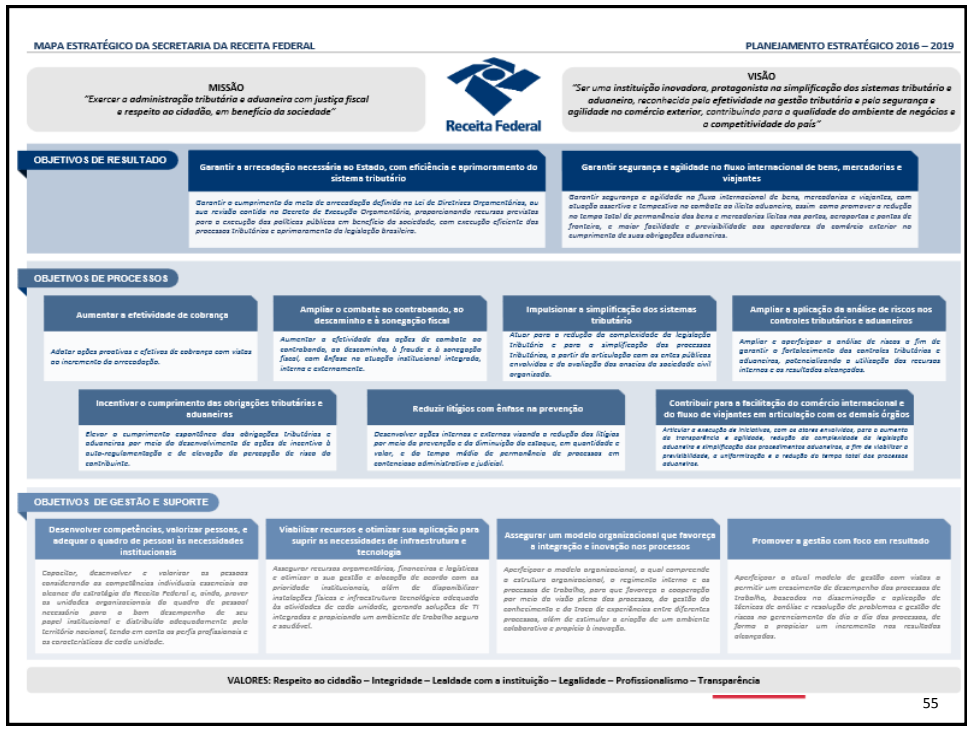
Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC

COMO SERIAM AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD* APLICADAS AO SETOR PÚBLICO?

Enap Escola Nacional de Administração Pública

53





Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC

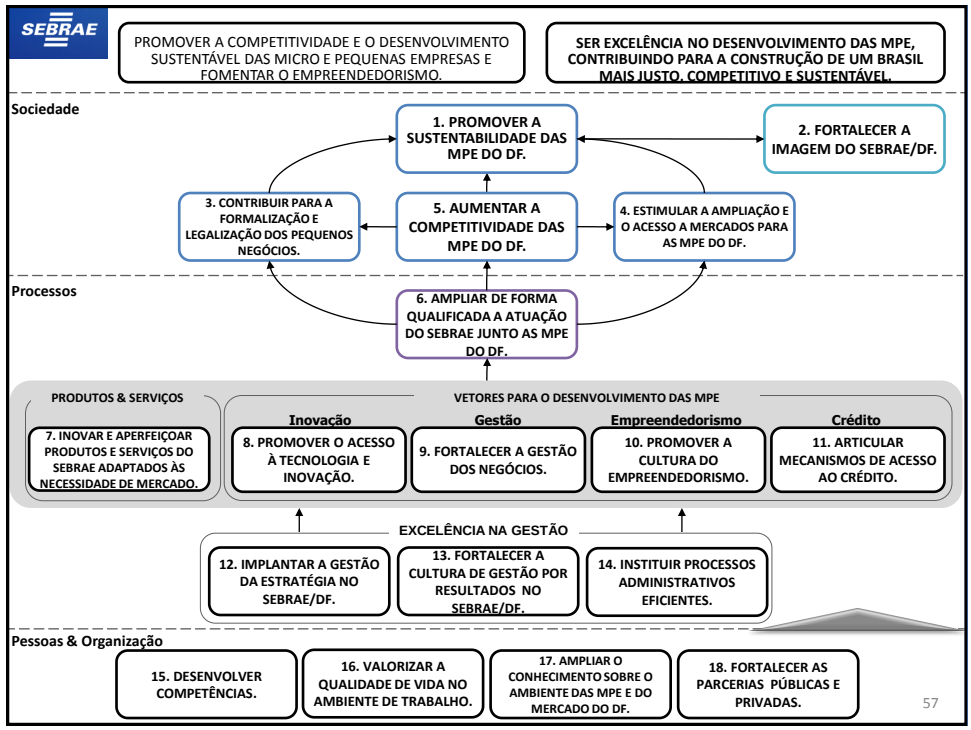
2.2 Mapa Estratégico (continuação)

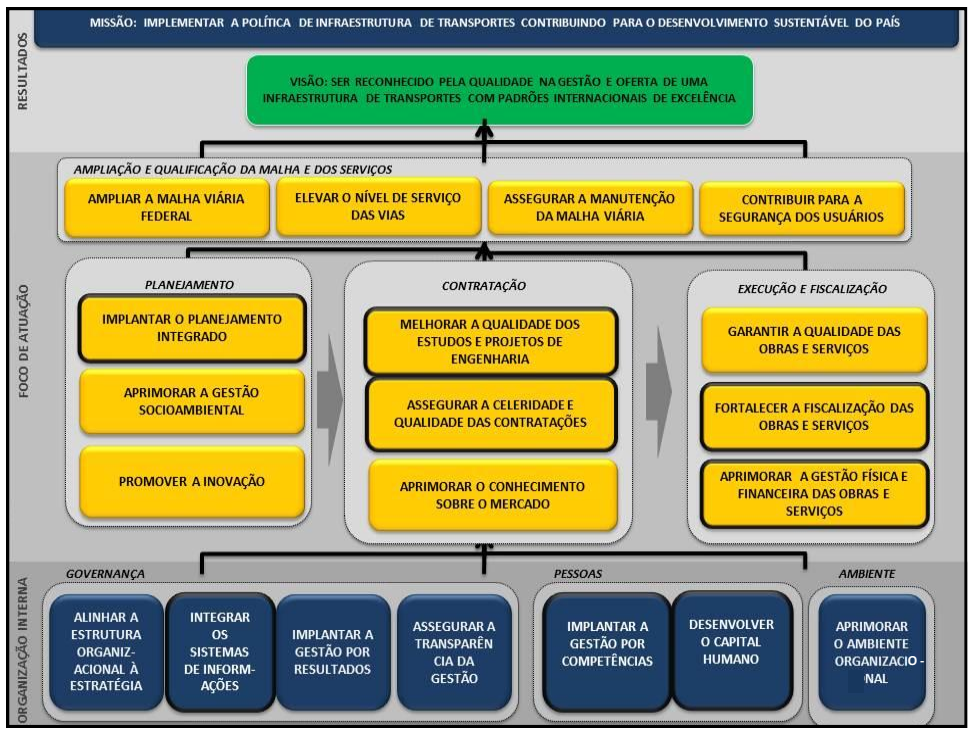
- Os objetivos estratégicos representam conquistas que devem ser perseguidas para a consecução da visão de futuro e cumprimento da missão.

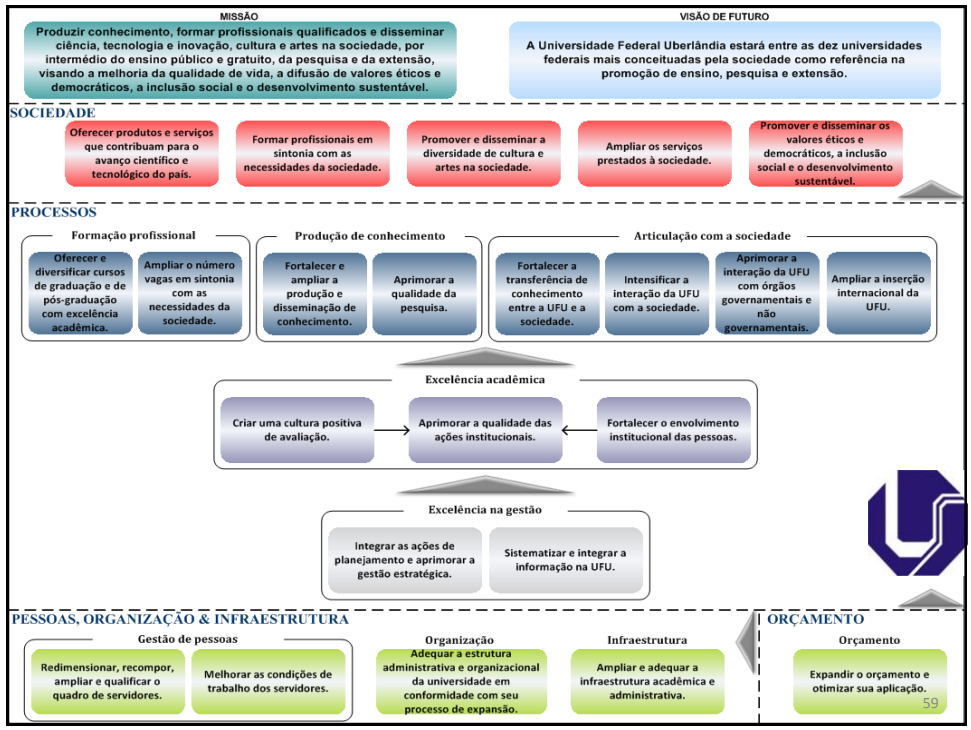
- O Mapa Estratégico é uma ferramenta de comunicação poderosa que permite relacionar e integrar os objetivos estratégicos de forma a traduzir claramente a estratégia da organização.

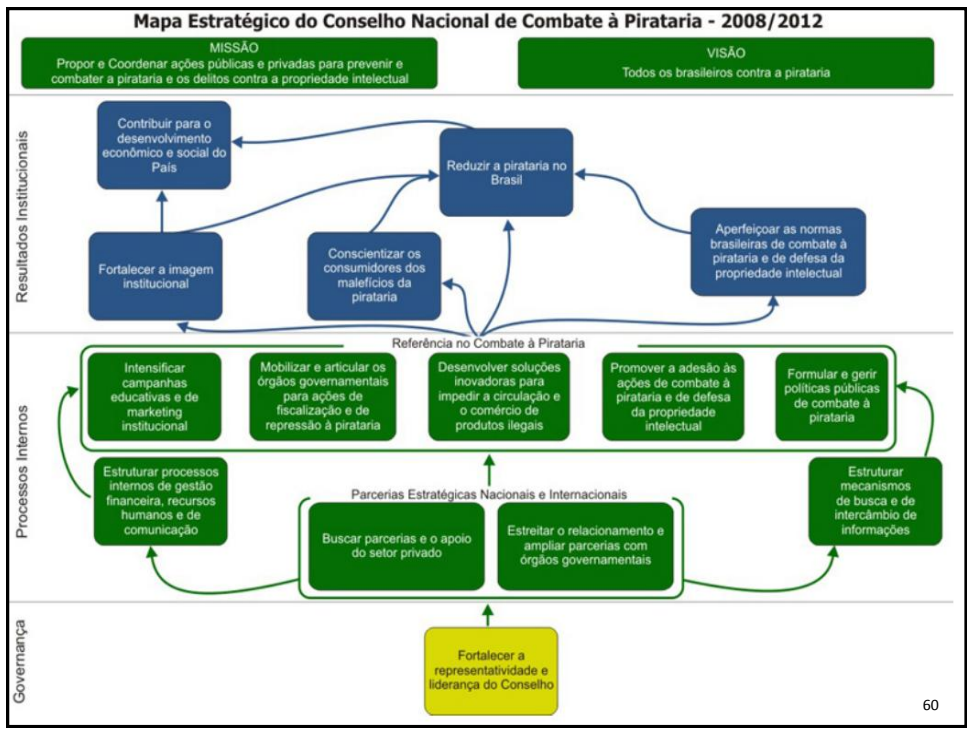
Enap Escola Nacional de Administração Pública

56


SEBRAE
PROMOVER A COMPETITIVIDADE E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E FOMENTAR O EMPREENDEDORISMO.
SER EXCELÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DAS MPE, CONTRIBUINDO PARA A CONSTRUÇÃO DE UM BRASIL MAIS JUSTO, COMPETITIVO E SUSTENTÁVEL.
Sociedade
1. PROMOVER A SUSTENTABILIDADE DAS MPE DO DF.
2. FORTALECER A IMAGEM DO SEBRAE/DF.
3. CONTRIBUIR PARA A FORMALIZAÇÃO E LEGALIZAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS.
5. AUMENTAR A COMPETITIVIDADE DAS MPE DO DF.
4. ESTIMULAR A AMPLIAÇÃO E O ACESSO A MERCADOS PARA AS MPE DO DF.
Processos
6. AMPLIAR DE FORMA QUALIFICADA A ATUAÇÃO DO SEBRAE JUNTO AS MPE DO DF.
PRODUTOS & SERVIÇOS
7. INOVAR E APERFEIÇOAR PRODUTOS E SERVIÇOS DO SEBRAE ADAPTADOS ÀS NECESSIDADE DE MERCADO.
VETORES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS MPE
Inovação
8. PROMOVER O ACESSO À TECNOLOGIA E INOVAÇÃO.
Gestão
9. FORTALECER A GESTÃO DOS NEGÓCIOS.
Empreendedorismo
10. PROMOVER A CULTURA DO EMPREENDEDORISMO.
Crédito
11. ARTICULAR MECANISMOS DE ACESSO AO CRÉDITO.
EXCELÊNCIA NA GESTÃO
12. IMPLANTAR A GESTÃO DA ESTRATÉGIA NO SEBRAE/DF.
13. FORTALECER A CULTURA DE GESTÃO POR RESULTADOS NO SEBRAE/DF.
14. INSTITUIR PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EFICIENTES.
Pessoas & Organização
15. DESENVOLVER COMPETÊNCIAS.
16. VALORIZAR A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO.
17. AMPLIAR O CONHECIMENTO SOBRE O AMBIENTE DAS MPE E DO MERCADO DO DF.
18. FORTALECER AS PARCERIAS PÚBLICAS E PRIVADAS.
57


RESULTADOS
MISSÃO: IMPLEMENTAR A POLÍTICA DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES CONTRIBUINDO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO PAÍS
VISÃO: SER RECONHECIDO PELA QUALIDADE NA GESTÃO E OFERTA DE UMA INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES COM PADRÕES INTERNACIONAIS DE EXCELÊNCIA
FOCO DE ATUAÇÃO
AMPLIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA MALHA E DOS SERVIÇOS
AMPLIAR A MALHA VIÁRIA FEDERAL
ELEVAR O NÍVEL DE SERVIÇO DAS VIAS
ASSEGURAR A MANUTENÇÃO DA MALHA VIÁRIA
CONTRIBUIR PARA A SEGURANÇA DOS USUÁRIOS
PLANEJAMENTO
IMPLANTAR O PLANEJAMENTO INTEGRADO
APRIMORAR A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL
PROMOVER A INOVAÇÃO
CONTRATAÇÃO
MELHORAR A QUALIDADE DOS ESTUDOS E PROJETOS DE ENGENHARIA
ASSEGURAR A CELERIDADE E QUALIDADE DAS CONTRATAÇÕES
APRIMORAR O CONHECIMENTO SOBRE O MERCADO
EXECUÇÃO E FISCALIZAÇÃO
GARANTIR A QUALIDADE DAS OBRAS E SERVIÇOS
FORTALECER A FISCALIZAÇÃO DAS OBRAS E SERVIÇOS
APRIMORAR A GESTÃO FÍSICA E FINANCEIRA DAS OBRAS E SERVIÇOS
ORGANIZAÇÃO INTERNA
GOVERNANÇA
ALINHAR A ESTRUTURA ORGANIZ-ACIONAL À ESTRATÉGIA
INTEGRAR OS SISTEMAS DE INFORM-AÇÕES
IMPLANTAR A GESTÃO POR RESULTADOS
ASSEGURAR A TRANSPARÊN CIA DA GESTÃO
PESSOAS
IMPLANTAR A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
DESENVOLVER O CAPITAL HUMANO
AMBIENTE
APRIMORAR O AMBIENTE ORGANIZACIO -NAL


MISSÃO
Produzir conhecimento, formar profissionais qualificados e disseminar ciência, tecnologia e inovação, cultura e artes na sociedade, por intermédio do ensino público e gratuito, da pesquisa e da extensão, visando a melhoria da qualidade de vida, a difusão de valores éticos e democráticos, a inclusão social e o desenvolvimento sustentável.
VISÃO DE FUTURO
A Universidade Federal Uberlândia estará entre as dez universidades federais mais conceituadas pela sociedade como referência na promoção de ensino, pesquisa e extensão.
SOCIEDADE
Oferecer produtos e serviços que contribuam para o avanço científico e tecnológico do país.
Formar profissionais em sintonia com as necessidades da sociedade.
Promover e disseminar a diversidade de cultura e artes na sociedade.
Ampliar os serviços prestados à sociedade.
Promover e disseminar os valores éticos e democráticos, a inclusão social e o desenvolvimento sustentável.
PROCESSOS
Formação profissional
Oferecer e diversificar cursos de graduação e de pós-graduação com excelência acadêmica.
Ampliar o número vagas em sintonia com as necessidades da sociedade.
Produção de conhecimento
Fortalecer e ampliar a produção e disseminação de conhecimento.
Aprimorar a qualidade da pesquisa.
Articulação com a sociedade
Fortalecer a transferência de conhecimento entre a UFU e a sociedade.
Intensificar a interação da UFU com a sociedade.
Aprimorar a interação da UFU com órgãos governamentais e não governamentais.
Ampliar a inserção internacional da UFU.
Excelência acadêmica
Criar uma cultura positiva de avaliação.
Aprimorar a qualidade das ações institucionais.
Fortalecer o envolvimento institucional das pessoas.
Excelência na gestão
Integrar as ações de planejamento e aprimorar a gestão estratégica.
Sistematizar e integrar a informação na UFU.
PESSOAS, ORGANIZAÇÃO & INFRAESTRUTURA
Gestão de pessoas
Redimensionar, recompor, ampliar e qualificar o quadro de servidores.
Melhorar as condições de trabalho dos servidores.
Organização
Adequar a estrutura administrativa e organizacional da universidade em conformidade com seu processo de expansão.
Infraestrutura
Ampliar e adequar a infraestrutura acadêmica e administrativa.
ORÇAMENTO
Orçamento
Expandir o orçamento e otimizar sua aplicação.
59


Mapa Estratégico do Conselho Nacional de Combate à Pirataria - 2008/2012
MISSÃO
Propor e Coordenar ações públicas e privadas para prevenir e combater a pirataria e os delitos contra a propriedade intelectual
VISÃO
Todos os brasileiros contra a pirataria
Resultados Institucionais
Contribuir para o desenvolvimento econômico e social do País
Reduzir a pirataria no Brasil
Aperfeiçoar as normas brasileiras de combate à pirataria e de defesa da propriedade intelectual
Fortalecer a imagem institucional
Conscientizar os consumidores dos malefícios da pirataria
Referência no Combate à Pirataria
Processos Internos
Intensificar campanhas educativas e de marketing institucional
Mobilizar e articular os órgãos governamentais para ações de fiscalização e de repressão à pirataria
Desenvolver soluções inovadoras para impedir a circulação e o comércio de produtos ilegais
Promover a adesão às ações de combate à pirataria e de defesa da propriedade intelectual
Formular e gerir políticas públicas de combate à pirataria
Estruturar processos internos de gestão financeira, recursos humanos e de comunicação
Parcerias Estratégicas Nacionais e Internacionais
Buscar parcerias e o apoio do setor privado
Estreitar o relacionamento e ampliar parcerias com órgãos governamentais
Estruturar mecanismos de busca e de intercâmbio de informações
Governança
Fortalecer a representatividade e liderança do Conselho
60

2. Definições Estratégicas

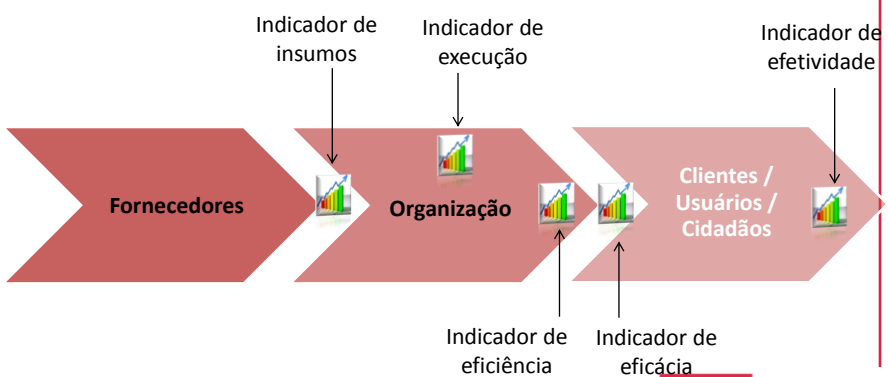
2.3 Painel de Indicadores

- Indicadores devem ser estabelecidos para medir o alcance dos objetivos estratégicos.
- Recomenda-se que cada objetivo estratégico possua de um a dois indicadores.

O Painel compreende:

- a definição de metas;
- a descrição completa de cada indicador, de forma a prevenir a ocorrência de falhas e dúvidas na coleta e análise.

Tipos de indicadores, conforme o posicionamento no fluxo de entrega de valor.



Tipos de Indicadores

Tipo de indicador	Significado	Exemplo (Escola de Ensino Médio)
Insumos	Mede a quantidade de insumos ou recursos humanos, materiais ou financeiros gastos ou necessários.	Quantidade de professores contratados
Execução	Mede o quantitativo executado.	Quantidade de alunos formados
Eficiência	Mede a relação entre serviços fornecidos e recursos despendidos (recursos de forma geral, e não apenas relacionados a custos).	Custo por aluno
Eficácia	Mede se foi entregue o que era necessário entregar.	Porcentagem de alunos com média acima de 9 na nota final
Efetividade	Mede o impacto de ações no contexto, agregando-lhe valor.	Porcentagem de alunos aprovados no vestibular

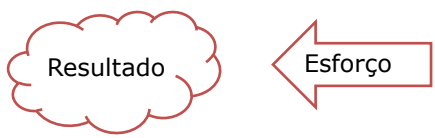
Enap Escola Nacional de Administração Pública

Tipos de Indicadores

Resumindo...

Indicadores de Esforço ou Direcionadores	• **Insumos** • **Execução** • **Eficiência**
Indicadores de Resultado	• Eficácia • Efetividade

Obs: algumas bibliografias classificam a eficiência como indicador de resultado.



O efeito desejado foi obtido? Que causas podemos presumir?

Enap Escola Nacional de Administração Pública

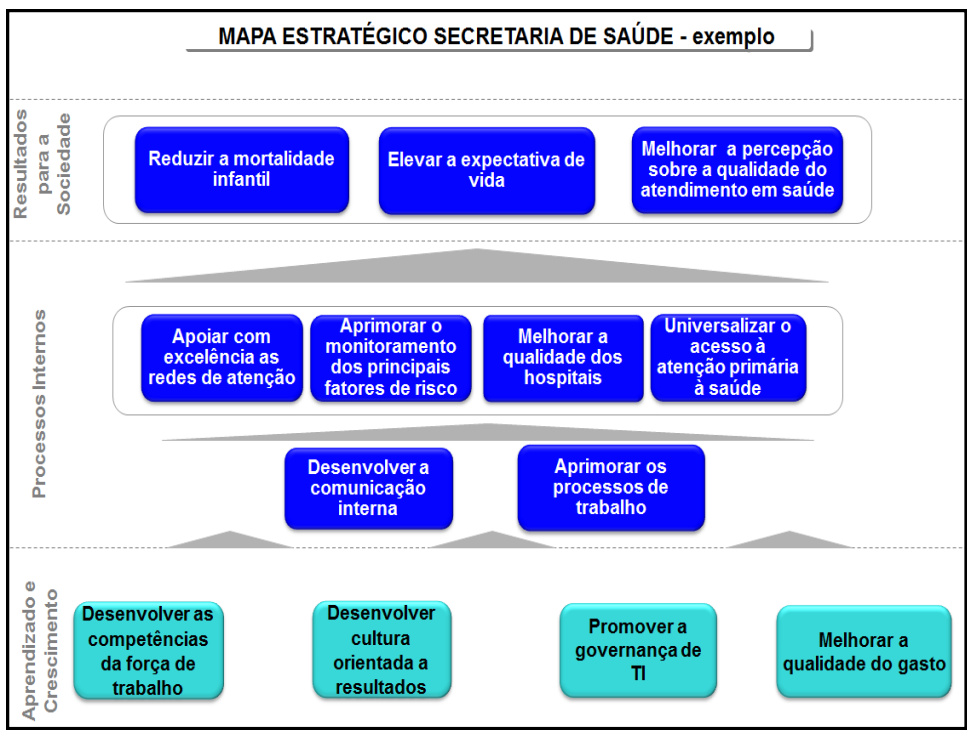
64

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC - Indicadores

- Um bom painel contém indicadores de resultado e de esforço (direcionadores).
- Nem todo objetivo precisa de ambos os tipos de indicadores.
- Objetivos da perspectiva de resultados não precisam de indicadores direcionadores, apenas de resultado.
- Objetivos localizados em perspectivas da parte superior do Mapa Estratégico demandam mais fortemente indicadores de resultado que os indicadores da parte inferior.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

65



PAINEL DE INDICADORES			
Perspectiva	Objetivo	Indicador / Meta de Resultado	Indicador / Meta de Esforço (Direcionadora)
Resultados para a Sociedade	Reduzir a mortalidade infantil	Taxa de mortalidade infantil: 15 por 1000	Ampliação de vagas nas UTIs neonatais: 20%
	Elevar a expectativa de vida	Expectativa de vida ao nascer: 67 anos	Pesquisa sobre principais fatores de óbito de adultos: 100% concluída
	Melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde	Taxa de satisfação com o atendimento: 85%	Índice de eficácia da capacitação do corpo clínico e de atendimento: 80%
Processos Internos	Apoiar com excelência as redes de atenção	Redução de sequelas permanentes por demora no atendimento em 10%	Ampliação do número de unidades de saúde com serviço de notificação de violência 20%
	Aprimorar o monitoramento dos fatores de riscos	Óbitos por doenças cardíacas de pacientes não monitorados pela rede de saúde: 10%	Concluir estudos sobre os fatores de risco: 100%
	Melhorar a qualidade dos hospitais	Índice de qualidade de recursos humanos e materiais: 80%	Ampliação da quantidade de leitos em 10%
	Universalizar o acesso à atenção primária à saúde	95% da população atendida	Ampliação da quantidade de equipes completas de atenção primária em 20%
	Desenvolver a comunicação interna	Taxa de coincidência da percepção sobre os problemas – alta direção da Secretaria/ Direção dos hospitais / corpo clínico: 70%	Plano de ação de melhoria da comunicação 100% concluído
	Aprimorar os processos de trabalho	Índice consolidado do atendimento aos prazos em atividades meio e fim: 80%	Plano de ação de aprimoramento de processos 100% concluído
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver as competências da força de trabalho	Competências atuais / necessárias = 80%	Plano de capacitação cumprido em 80%
	Aperfeiçoar a gestão da informação	Emissão automatizada de relatórios de gestão das unidades de saúde: 70%	Hospitais, postos e Secretaria 100% interligadas
	Desenvolver cultura orientada a resultados	Resultado da avaliação de clima organizacional: 80%	95% do pessoal capacitado em cultura de resultados
	Melhorar a qualidade do gasto	Aumento da relação satisfação com os serviços de terceiros/despesas com terceiros: 10%	Redução das despesas de custeio em 5%

Descrição Completa de Indicadores

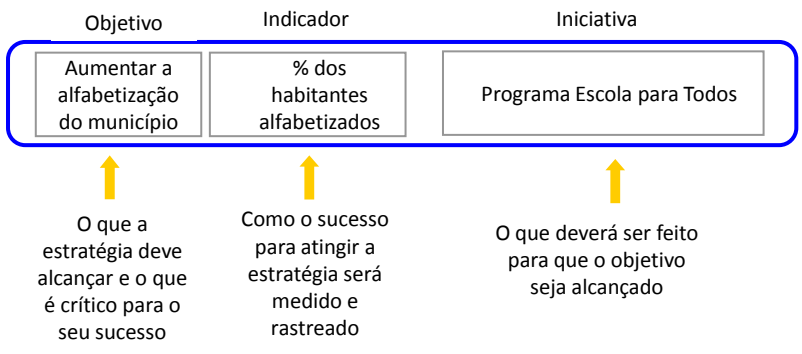
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Periodicidade de apuração	Prazo máximo de consolidação	Responsabilidade pela apuração	Fonte de dados	Metodologia de coleta de dados	Fórmula de Cálculo

2. Definições Estratégicas

2.4 Iniciativas

- Compreendem as ações a serem implementadas a curto e médio prazos para assegurar a realização dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico, bem como preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da organização e a situação desejada.
- São habitualmente representadas por projetos, mas podem incluir ações isoladas, como a elaboração de atos normativos ou a melhoria de processos.
- Uma iniciativa pode conter um ou mais projetos e ações.
- É necessário assegurar que as iniciativas estratégicas estejam alinhadas com o PPA.
- É comum a identificação de necessidades de ajustes em elementos descritos no PPA.

2.4 Iniciativas



O que é um projeto?

- Por definição, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único ou exclusivo".

- Um projeto, portanto:
  - é temporário, tendo começo e fim definidos;
  - deve ser planejado, executado e controlado;
  - entrega produtos, serviços ou resultados exclusivos;
  - é desenvolvido por etapas e tem evolução progressiva;
  - envolve uma equipe de profissionais;
  - tem recursos limitados.

2. Definições Estratégicas

2.5 Sistematização do Processo de Gestão da Estratégia

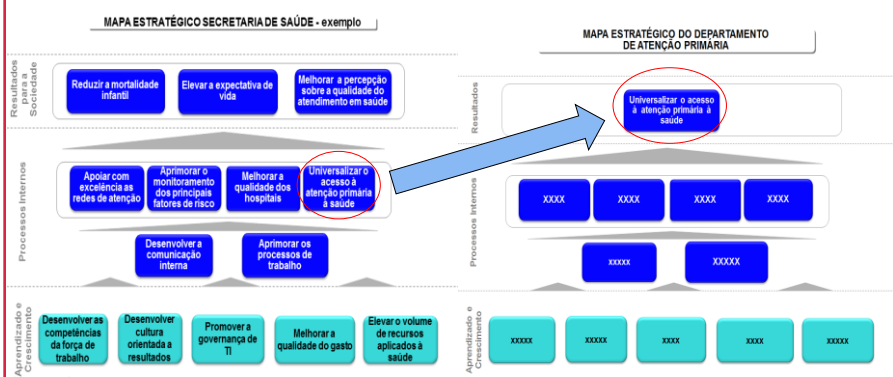
- Compreende a descrição de todas as etapas, responsabilidades, controles e periodicidades relacionadas ao Ciclo de Gestão da Estratégia, um passo a passo, que será seguido durante cada ciclo.

- Em algumas organizações tal sistematização é formalizada por meio de ato normativo;

- Podem ser analisados possíveis desdobramentos para unidades administrativas.

3. Desdobramento da Gestão

- Muito embora o Mapa Estratégico apresente os objetivos estratégicos da Organização, planos setoriais podem ser necessários (por exemplo, PETI – Plano Estratégico de Tecnologia da Informação).
- Não se recomenda, no entanto, a proliferação de mapas estratégicos em uma Organização.



Objetivos relacionados a uma unidade organizacional podem ser adaptados e transformados em objetivos da perspectiva de resultados do mapa estratégico setorial

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC



Enap Escola Nacional de Administração Pública

75

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC

3. Implantação da Estratégia

3.1 Gestão das iniciativas

- Compreende habitualmente a gestão de um portfólio de projetos e a estruturação / revisão de processos
- Uma iniciativa pode conter um ou mais projetos e ações de melhoria de processos.
- Em muitos casos uma ação de melhoria de processos pode (e deve) ser considerada um projeto.
- É fundamental o desenvolvimento de competências nessas áreas de conhecimento.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

76



3. Implantação da Estratégia

3.2 Plano de Comunicação

- O Plano de Comunicação é fundamental para que todos servidores possam ter o mesmo nível de informação e assim se sentir parte do processo. O envolvimento e o comprometimento das pessoas é parte crítica da Gestão Estratégica.

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC



Enap Escola Nacional de Administração Pública

79

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC

4. Monitoramento e Análise

4.1 Monitoramento e Análise Crítica das Iniciativas
Compreende:

- a realização de reuniões entre a equipe gestora da estratégia organizacional e os gerentes de projetos e processos;
- a análise de indicadores e metas;
- a análise da eficiência e da eficácia de projetos e demais ações planejadas para o alcance dos objetivos estratégicos;
- a preparação de um relatório sucinto para a alta administração da Organização;
- a realização de Reuniões de Avaliação Estratégica – RAE.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

80

Reuniões de Avaliação da Estratégia – R A E

- Acontecem com regularidade, a cada 3, 4 ou até 6 meses.
- Reúnem as lideranças formais da organização.
- Têm como insumo relatórios preparados com o estágio atual da evolução dos objetivos, indicadores e iniciativas.
- O propósito das reuniões é analisar os resultados e comprometer a equipe com solução dos problemas.
- Foco no aprendizado e no controle.

4. Monitoramento e Análise

4.2 Avaliação da Gestão Estratégica

Compreende a análise crítica:

- dos referenciais estratégicos (Missão, Visão, Valores);
- do Mapa Estratégico (incluindo objetivos estratégicos);
- da integração da Gestão Estratégica com o PPA;
- de resultados, impressões e expectativas de auditorias internas e órgãos de controle;
- da necessidade e suficiência das iniciativas;
- do plano de comunicação;
- do patrocínio da alta administração;
- da mobilização das lideranças;
- dos recursos para a gestão estratégica.

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC

4. Monitoramento e Análise

4.2 Avaliação da Gestão Estratégica

- Pode ser realizada sob a forma de reuniões em dois níveis: num primeiro nível, interno, apenas com a equipe responsável pela gestão estratégica e, num segundo nível, com as conclusões conduzidas à alta administração.
- Pode ser realizada junto das Reuniões de Avaliação Estratégica.

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC



1. Preparação	2. Definições Estratégicas	3. Implantação da Estratégia	4. Monitoramento e Análise	5. Comunicação e Aprendizado
1.1 Diagnóstico Organizacional 1.2 Projeto Executivo 1.3 Mobilização das Lideranças	2.1 Referenciais Estratégicos 2.2 Mapa Estratégico 2.3 Painel de Indicadores 2.4 Iniciativas 2.5 Sistematização do Processo de Gestão da Estratégia	3.1 Gestão das Iniciativas 3.2 Plano de Comunicação	4.1 Monitoramento e Análise Crítica das Iniciativas 4.2 Avaliação da Gestão Estratégica	5.1 Ações de Melhoria e Prevenção

Seção 4: Etapas para a Implantação do BSC

5. Aprendizado

5.1 Ações de Melhoria e Prevenção

Compreende:

- Ações de melhoria ou prevenção decorrentes das atividades das etapas 4.1 (Monitoramento e Análise Crítica dos Projetos, Processos e Indicadores) ou 4.2 (Avaliação da Gestão Estratégica).
- Ações de melhoria ou prevenção identificadas durante qualquer etapa do Ciclo da Estratégia.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

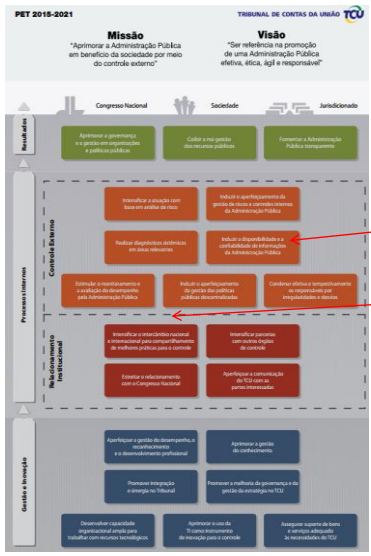
85

Seção 5: A Visão dos Órgãos de Controle



Enap Escola Nacional de Administração Pública

86



TCU: Manual de Auditoria Operacional

Induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos da Administração Pública

Estimular o monitoramento e a avaliação do desempenho pela Administração Pública

TCU: Manual de Auditoria Operacional

Técnica de diagnóstico	Objetivo
SWOT e Diagrama de Verificação de Risco	• Identificar as forças e fraquezas do ambiente interno do objeto da auditoria e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. • Identificar possíveis áreas a investigar. • Identificar fatores de risco e conhecer a capacidade organizacional para o seu gerenciamento.
Análise *stakeholder*	• Identificar principais grupos de interesse (atores interessados). • Identificar opiniões e conflitos de interesses e informações relevantes.
Mapa de produtos e Indicadores de desempenho	• Conhecer os principais objetivos de uma entidade ou programa. • Representar as relações de dependência entre os produtos. • Identificar os responsáveis pelos produtos críticos. • Desenvolver indicadores de desempenho.
Mapa de processos	• Conhecer o funcionamento de processos de trabalho. • Identificar boas práticas. • Identificar oportunidades para racionalização e aperfeiçoamento de processos de trabalho.

TCU: Manual de Auditoria Operacional

Quadro 7
Principais abordagens em auditoria operacional

Questão de auditoria	Abordagens
O programa está alcançando as metas previstas?	Estudo sobre alcance de metas ou resultados
Como o programa funciona?	Estudo sobre processos
Quais são os efeitos líquidos do programa?	Avaliação de impacto
Os benefícios do programa excedem os custos? Os objetivos são alcançados ao menor custo possível?	Estudos de custo-benefício e de custo-efetividade
As atividades e procedimentos adotados estão sendo realizados conforme as melhores práticas?	Estudo de *benchmarking*
A qualidade da avaliação realizada é aceitável?	Estudo de meta-avaliação

TCU: Manual de Auditoria Operacional

Exemplo de formulação de questões e subquestões de auditoria

Questão 1: Os controles internos sobre o auxílio-doença são adequados para garantir, com razoável segurança, o pagamento desses benefícios?

Subquestão 1.1: Os controles internos sobre as atividades de concessão dos benefícios de auxílio-doença são adequados para garantir, com razoável segurança, o pagamento desses benefícios?

Subquestão 1.2: Os controles internos sobre as atividades de manutenção dos benefícios de auxílio-doença são adequados para garantir, com razoável segurança, o pagamento desses benefícios?

Questão 2: Qual a cobertura de atendimento do serviço de reabilitação profissional e qual o seu impacto econômico nos gastos com o benefício?

Subquestão 2.1: A estrutura física do serviço e o número de servidores alocados são suficientes para o atendimento da demanda por reabilitação profissional?

Subquestão 2.2: Qual a economia que o serviço de reabilitação possibilita e qual o seu potencial de crescimento?

Comunicados

Cursos de Catálogo na área de Gestão e Planejamento

Presenciais

- Elaboração de Projetos (35 horas)
- Gerenciamento de Projetos (21 horas)
- Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional (35 h)

Educação a Distância (Ead)

- Análise e Melhoria de Processos (40 horas)
- Gerência de Projetos: teoria e prática (40 horas)

Enap Escola Nacional de Administração Pública

91

Escola Nacional de Administração Pública
SAIS - Área 2A – 70610-900
Brasília, DF – Brasil
Telefone: (61) 2020 3000
Portal: www.enap.gov.br



Enap
Ministério do Planejamento
GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA