

Curso de Gestão Pública do Estado de Sergipe

Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso

Aracaju, 21, 22 e 23 de Novembro de 2018

Formação Acadêmica

- Tecnologia em Processamento de Dados – Universidade Mackenzie/SP - 1986
- *Certificate in Marketing – CIM - The Chartered Institute of Marketing/UK - 1993*
- *Diploma in Marketing – CIM - The Chartered Institute of Marketing/UK - 1994*
- *Executive MBA – Business School São Paulo – 2001*
- Mestrado em Administração – Organizações e Estratégia – Universidade Federal do Paraná – 2009
- Doutorado em Administração – Organizações e Estratégia – Universidade Federal do Paraná – 2013

Experiência Profissional

- Bancos Itaú, lochpe e Varig – 1987 a 1991
- Empregos informais durante o tempo de estudante em Londres - 1991 a 1994
- Área Comercial – Panamco-Spal (Coca-Cola) – 1996 a 1998
- Gerente de Vendas – Heineken – 1998 a 2000
- Diretor de Planejamento Comercial – TPI (Telefônica) - 2000 a 2002
- Empreendedor – 2003 a 2005
- Professor de Marketing - 2005 a 2008
- Professor de Administração e Estratégia (UFS) – desde 2008

Experiência Profissional

- Professor de Planejamento Estratégico Governamental do Curso de Especialização em Gestão Pública do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP (UAB/UFS) – 2012
- Professor de Administração Estratégica do Curso de Bacharelado em Administração Pública – PNAP (UAB/UFS) – 2012
- Coordenador do Curso de Pós-graduação de Gestão em Saúde Pública (PNAP/UAB/UFS) – 2014
- Chefe do Departamento de Administração (UFS) – 2014/2018
- Administrador Executivo do Curso de Pós-graduação de Gestão em Turismo – 2016/2019
- Avaliador Institucional do INEP (Ministério da Educação) - 2018

Planejamento estratégico governamental como instrumento de gestão.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático. São Paulo: Atlas, 2011.

OBS: Os textos extra, que não fazem parte da apostila, serão apresentados como * **MATERIAL ADICIONAL** (ao final de cada slide) e não farão parte do material cobrado na prova.

O Processo de Administração

- Processo dinâmico que compreende quatro funções: planejamento, organização, direção e controle.
- Todas as funções são executadas de forma inter-relacionada e não necessariamente sequencial.

Fonte: SOBRAL; PECI (2018)

* MATERIAL ADICIONAL

O Processo de Administração



* MATERIAL ADICIONAL

As Funções da Administração

- **Planejamento:** consiste na especificação dos objetivos a serem atingidos, na definição das estratégias e ações que permitem alcançá-los e no desenvolvimento de planos que integrem e coordenem as atividades da organização.
- **Organização:** função da administração que faz a distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros organizacionais. É ela que define quem tem autoridade sobre quem, quando e onde devem tomar decisões.

Fonte: SOBRAL; PECI (2018)

* **MATERIAL ADICIONAL**

As Funções da Administração

- **Direção:** está relacionada com os processos de gestão de pessoas na organização. Dirigir significa liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades.
- **Controle:** é a função da administração que assegura que os objetivos estão sendo alcançados. Consiste no monitoramento e na avaliação do desempenho da organização, na comparação deste com os objetivos planejados e na correção dos possíveis desvios.

Fonte: SOBRAL; PECI (2018)

* **MATERIAL ADICIONAL**

Os Stakeholders

- Os *stakeholders* (ou grupos de interesse) são indivíduos ou grupos direta ou indiretamente afetados pela ação de uma organização.
- Os *stakeholders* externos fazem parte do ambiente operacional da organização e incluem grupos e atores como fornecedores, competidores, consumidores, mídia, instituições financeiras, agências governamentais, entre outros, que influenciam ou são influenciados pela organização.
- Os *stakeholders* internos incluem grupos como empregados, acionistas e a diretoria, que também influenciam suas atividades ou são influenciados por elas, mas que fazem parte do ambiente interno da organização.

Fonte: SOBRAL; PECI (2018)

* MATERIAL ADICIONAL

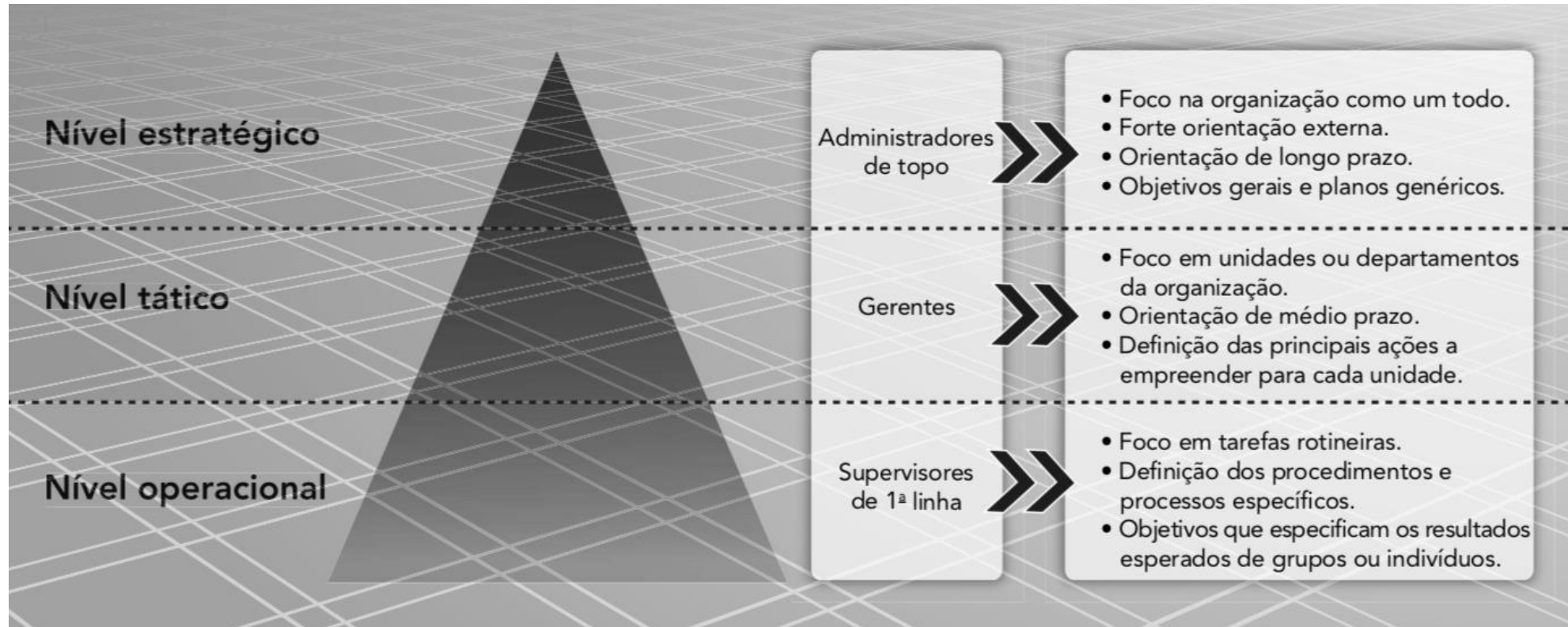
Stakeholders Organizacionais



Fonte: SOBRAL; PECI (2018)

* MATERIAL ADICIONAL

Planejamento por Nível Organizacional



Fonte: SOBRAL; PECI (2018)

* MATERIAL ADICIONAL

Estrutura de Planejamento Estratégico Governamental (Exemplo)

Fonte: MPDG, 2018.
* MATERIAL ADICIONAL

Figura 1 – Estrutura do Planejamento do Desenvolvimento Nacional Equilibrado



Fonte: Seplan/MP.

Planejamento Empresarial versus Planejamento Governamental

- As técnicas usadas no planejamento estratégico empresarial (PEE) não são totalmente aplicáveis ao planejamento estratégico governamental (PEG).
- Ajustes são necessários.
- As diferenças se referem ao objetivo final perseguido e à questão do equilíbrio financeiro.
- O PEE visa o lucro ao passo que o PEG visa a prestação de bons serviços à população.
- Enquanto no PEE a empresa pode realizar o seu planejamento investindo recursos que só retornarão a longo prazo, no PEG, o poder público deve se ater às exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal.

A Importância da LRF

- A Lei de Responsabilidade Fiscal permeia a ação do Gestor Público, durante o planejamento e a gestão nas três esferas de poder, conforme o §1º do art.1º da LC nº 101, de 4 de maio de 2000:
 - A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação **planejada e transparente**, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

Diferenças entre o Setor Público e a Empresa Privada

Fonte: DE TONI (2016)
 * MATERIAL ADICIONAL

Quadro 3.1 – Diferenças entre o público e o privado

	Empresa privada	Setor público
Missão	<ul style="list-style-type: none"> + Limitada (a determinados produtos e/ou serviços) + Definida pela direção ou pelos proprietários 	<ul style="list-style-type: none"> + Ampla e não específica (muitas vezes implicitamente subentendida e não explicitamente definida) + Obrigatória na base de um mandato
Visão	<ul style="list-style-type: none"> + Baseada na missão e na análise do ambiente + Coerente com as próprias possibilidades 	<ul style="list-style-type: none"> + Determinada pela política + Ampla e não específica + Muitas vezes incoerente com os recursos disponíveis
Organização	<ul style="list-style-type: none"> + Funcional + Linhas claras de decisão + Relativamente simples 	<ul style="list-style-type: none"> + Parcialmente funcional + Superexposição de funções e política + Complexa
Clientela	<ul style="list-style-type: none"> + Limitada ao campo de operação da empresa + Relação definida através de compra ou contrato 	<ul style="list-style-type: none"> + Ampla e diversificada + Relações mal definidas + “Cliente” não visto como tal
Propósito de atuação	<ul style="list-style-type: none"> + Realizar lucro + Cumprir missão 	<ul style="list-style-type: none"> + Servir ao público + Servir à política informalmente
Forma de atuação	<ul style="list-style-type: none"> + Tem de ser eficiente + Dinâmica 	<ul style="list-style-type: none"> + Não precisa ser eficiente + Geralmente lenta e burocrática

Fonte: Pfeiffer, 2000a, p. 11.

O Processo de Administração Estratégica Empresarial (VBR)



Fonte: BARNEY; HESTERLY (2017)

* MATERIAL ADICIONAL

Planejamento Governamental

- É uma ferramenta que os gestores públicos possuem para modificar uma realidade social – atendendo a uma demanda ou solucionando problemas de maneira racional, eficaz, eficiente e oportuna.
- É o planejamento realizado pelos governos Federal, Estadual ou Municipal e também aquele realizado por todos os gestores dos órgãos, entidades e unidades administrativas que desempenham alguma função pública.

Planejamento Governamental

- Nele devem estar contidos os anseios da sociedade representados por objetivos gerais e permanentes voltados para o desenvolvimento, a estabilidade e o bem-estar social em detrimento de eventuais interesses político-partidários.
- As decisões governamentais sintetizadas no planejamento governamental envolvem grandes quantias de recursos e os interesses de toda uma sociedade, sendo esses motivos suficientes para que ele seja realizado de forma técnica, participativa e equilibrada de forma a aumentar suas chances de sucesso.

Planejamento Governamental

- Devido à escassez de recursos, aliada às constantes necessidades e anseios sociais, governos e gestores públicos têm que escolher meios de maximizar a eficiência, a eficácia e a efetividade no uso de recursos públicos.
- O modelo de planejamento governamental, em todos os níveis, deve incorporar conceitos mais amplos que incluam a governança, a governabilidade e a sustentabilidade.

Governança

- Em sentido amplo, o conceito de governança indica a criação de uma estrutura ou de uma ordem resultante de múltiplos agentes que se autoinfluenciam na condução de esforços para alcançar objetivos sociais.

Governança Corporativa Pública

- É a capacidade de governar, capacidade de decidir e implementar políticas públicas que atendam as necessidades da população.
- Tem relação com a competência técnica interna do governo, que abrange as capacidades gerencial, financeira e técnica propriamente dita, e tem na ação articulada dos agentes públicos, em sentido amplo, e na ação dos servidores, em sentido estrito, a sua origem.
- Por ser um instrumento da governabilidade para a realização dos fins do Estado, a governança pressupõe condições mínimas de governabilidade, ou seja, em situações de crise ou ruptura institucional que afetem a governabilidade, a governança restará comprometida, haja vista o seu caráter instrumental.

Governabilidade

- A governabilidade refere-se ao poder político em si, que deve ser legítimo e contar com apoio da população e de seus representantes.
- Significa também que o governo deve tomar decisões amparadas num processo que inclua a participação dos diversos setores da sociedade, dos poderes constituídos, das instituições públicas e privadas, e de segmentos representativos da sociedade, para garantir que as escolhas atendam os anseios sociais e contem com o seu apoio para implementação e fiscalização.

Balanço de Governabilidade

Pode-se dizer que $g = f(a, c, 1/p)$

Onde:

g – Governabilidade;

a – Apoio Político;

c – Capacidade de Governo; e

p – Ambição do Projeto de Governo.



Para manter **G** acima de um nível mínimo,
o governante deve ter um balanço favorável entre
A, C e P

Fonte: DAGNINO (2009)

* MATERIAL ADICIONAL

Figura 5: Balanço de governabilidade

Governabilidade

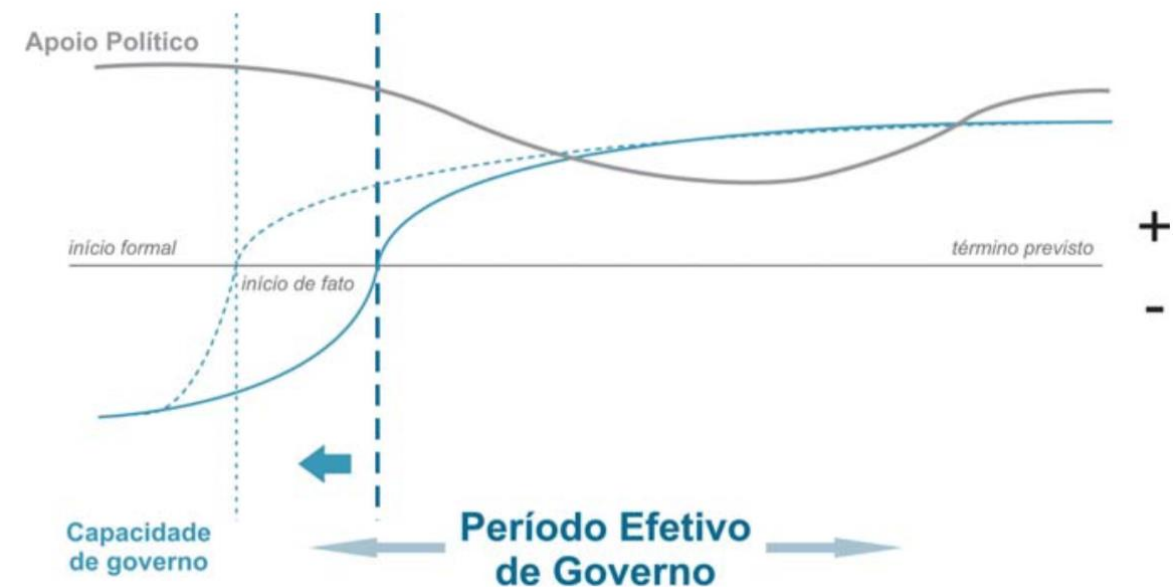
- A origem da governabilidade são os cidadãos, a sociedade civil organizada e a base política do governo no Congresso Nacional.
- O grande desafio consiste em conciliar interesses divergentes e reuni-los em objetivos comuns perseguidos por todos.
- Para isso, a capacidade de articular-se em alianças políticas e pactos sociais constitui-se em fator crítico para a viabilização dos objetivos do Estado.

Capacidade de Governo e Apoio Político



Figura 6: Apoio político reduzido

Figura 7: Apoio político proporcional à capacidade de governo
Fonte: Elaborada pelo autor



Fonte: DAGNINO (2009)

* MATERIAL ADICIONAL

Tendo Pouca Capacidade de Governo

- A curva da Capacidade de Governo se inicia baixa e negativa, indicando que a equipe do governo eleito, em geral, não sabe governar.
- A curva do Apoio Político se inicia positiva e alta, indicando que a equipe do governo eleito conta, no início, com muita aprovação da população.
- No 1º caso, não tendo suficiente Capacidade de Governo, a equipe vai demorar a governar de fato. Assim, o Apoio Político, que em geral tende a diminuir, será reduzido pela incapacidade da equipe de suprir as demandas da população, gerando uma das seguintes situações:
 - O governo terminará de fato antes do término previsto.
 - Para manter a Governabilidade, a equipe terá de reduzir o seu Projeto de Governo, sacrificando-o para obter apoio político das forças conservadoras.

Fonte: DAGNINO (2009)

* **MATERIAL ADICIONAL**

Tendo Capacidade de Governo Suficiente

- No 2º caso, a equipe consegue ter Capacidade de Governo mais rápido, o período efetivo de governo começa mais cedo e o projeto pode ser mantido até o fim.
- Isso significa que o governante não será obrigado a diminuir sua expectativa de mudança
- Por começar a governar com uma Capacidade de Governo maior, a equipe pode fazer com que o apoio político aumente em vez de diminuir, contribuindo para eleger uma sucessora, cuja linha política de projeto bem-sucedido será igual e que tenha o apoio da população.
- A equipe, por saber governar, faz com que o resultado alcançado promova uma ampliação do mandato previsto.
- Para que isso ocorra é necessária a capacidade de governo, quem não der a devida atenção a isso, não conseguirá governar. Poderá até governar durante certo tempo, porém a partir de um dado momento não terá sustentabilidade.

Fonte: DAGNINO (2009)

* **MATERIAL ADICIONAL**

Sustentabilidade

- A sustentabilidade refere-se à possibilidade de manutenção de programas e ações no longo prazo, cuja análise deve incluir os condicionantes políticos, sociais, econômicos, culturais e ambientais.
- A sustentabilidade não significa apenas o cuidado com a natureza. Significa a busca da manutenção das políticas públicas.
- A Constituição Federal de 1988 consagrou a sustentabilidade em seus objetivos de construção de sociedade livre, justa e solidária, de redução da pobreza, da redução das desigualdades sociais e regionais e de garantia de desenvolvimento nacional.
- A busca do desenvolvimento sustentável deve ser considerada no planejamento governamental.

Os Instrumentos Legais de Planejamento

- Para o cumprimento de sua função constitucional de planejamento, o governo dispõe dos seguintes instrumentos legais de planejamento:
 - o PPA – Plano Plurianual;
 - os Planos e Programas Nacionais, Regionais e Setoriais;
 - a LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias;
 - a LOA – Lei Orçamentária Anual, no que se refere ao curto prazo.
- Em cada âmbito específico de atuação, os órgãos, entidades e unidades administrativas públicas, por sua vez, utilizam-se também de planejamentos próprios de longo prazo, do planejamento estratégico e do planejamento anual.

Detalhamento do Planejamento Governamental

- Planejamento Estratégico Nacional
 - É o macroplanejamento de longo prazo do governo federal, que abrange toda a nação brasileira.
- Planejamento Governamental em nível de órgão e entidade
 - Planejamento feito por estes entes públicos. **Órgão**: é o ente da adm. pública federal que detém competências próprias para desempenhar função pública e possui unidades subordinadas. **Entidade**: autarquia ou fundação da adm. pública federal responsável pela prestação de serviços públicos.
- Planejamento Governamental em nível de unidade administrativa
 - É o planejamento feito pela unidade da adm. pública federal responsável pela prestação de serviços públicos. Além de planejar, executa e presta contas.

Desmembramento do Planejamento Estratégico Nacional

- Planejamento estratégico e visões de futuro
 - Corresponde ao Visões de Futuro, Cenários, Diretrizes e o Brasil em 3 Tempos, desenvolvidos pelo Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE) da Presidência da República, pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), e pela Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos do MPDG.
- Planejamento estratégico plurianual
 - Corresponde ao Plano Plurianual (PPA), elaborado pela Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos do MPDG.

Desmembramento do Planejamento Estratégico Nacional

- Planejamento estratégico situacional
 - Corresponde à teoria desenvolvida pelo chileno Carlos Matus – é o planejamento que se concentra na situação, no presente, e a partir das ações no presente, procura alcançar soluções de longo prazo. Envolve muitos atores e variáveis políticas.
- Planejamento nacional anual
 - É o processo de elaboração e aprovação da Lei Orçamentária Anual (LOA) - instrumento de planejamento que contempla a alocação de recursos necessários para execução da parcela de planos de longo prazo, programado para ser executado no exercício anual seguinte.

Desmembramento do Planejamento em Nível de Órgão, Entidade e Unidade Administrativa

- Planejamento de longo prazo
 - Corresponde ao processo descrito no Plano Plurianual (PPA).
- Planejamento estratégico
 - Não se confunde com o PPA. Assemelha-se ao planejamento estratégico das organizações privadas com os devidos ajustes.
- Planejamento anual
 - Corresponde ao processo de planejamento que resulta na proposta orçamentária anual a ser encaminhada à unidade orçamentária ou ao órgão setorial.

Planejamento Estratégico Governamental

- O planejamento estratégico diz respeito à gestão do governo, à arte de governar.
- O planejamento, visto estrategicamente, é a ciência e a arte de acrescentar maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países.

Planejamento Estratégico Governamental

- No enfoque participativo, o planejamento não é monopólio do governo e sua equipe, mas um processo que envolve múltiplos e variados atores em sua construção.
- No entanto, essa participação não pode e não deve ser apenas retórica, ela deve ser real.
- Os segmentos da sociedade não devem ser tratados simplesmente no plano opinativo. Os problemas e as soluções por eles apresentados devem ter predominância no momento das decisões, visto que ninguém conhece melhor os problemas do que os afetados por eles.

Planejamento Plurianual (PPA)

- No âmbito nacional, o PPA representa o planejamento estratégico do governo:
 - Ele não contempla a missão (já definida nas teorias sobre o Estado como provedor do bem-estar da coletividade)
 - Nem contempla as visões de futuro, construídas pelo NAE da Presidência da República, pelo CNDES e pela SPI do MPDG (já mencionados).
 - Os macro-objetivos, também denominados desafios, não podem diferir muito dos objetivos fundamentais descritos no art. 3º da CF (a seguir).
 - Além disso, os programas contidos no PPA não trazem consigo os planos operacionais para a sua implementação.

Art. 3º da Constituição Federal de 1988

- **Art. 3º** Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil (equivalente à Missão):
 - I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;
 - II - garantir o desenvolvimento nacional;
 - III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
 - IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Planejamento Plurianual (PPA)

- Mesmo não contemplando os itens citados, o PPA é considerado pelo MPDG como o Planejamento Estratégico Nacional.
- O PPA é o instrumento legal de planejamento de maior alcance no estabelecimento das prioridades e no direcionamento das ações do governo.
- O PPA condiciona a elaboração de todos os demais planos no âmbito federal, que devem estar de acordo com e harmonizar-se com o PPA, conforme dispõe o art. 165 § 4º da CF:
“Os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional”.

Conceito do PPA

- O Conceito do PPA é extraído do art. 165 § 1º:

“A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada”.

Questões Fundamentais no PPA

- O debate para a sua elaboração gera questões fundamentais, como:
 - Qual seria o conjunto de políticas mais adequado para estimular os diversos da produção?
 - Quais as melhores políticas para gerar trabalho, emprego e renda?
 - Quais as ações necessárias para reduzir as desigualdades regionais?
 - Quais os projetos de desenvolvimento e infraestrutura são prioritários?
 - Quais os ramos da pesquisa científica e tecnológica são fundamentais para o crescimento do país?
 - Quais políticas e programas sociais são necessários para o desenvolvimento humano da população, inclusão social e melhor distribuição de renda?

RIBEIRO; BLIACHERIENE (2013)

* MATERIAL ADICIONAL

Principais Objetivos do PPA

- Definir, com clareza, as metas e prioridades da administração, bem como os resultados esperados
- Organizar, em programas, as ações que resultem oferta de bens e serviços que atendam às demandas da sociedade.
- Estabelecer a necessária relação entre os programas a serem desenvolvidos e a orientação estratégica do governo.
- Nortear a alocação de recursos nos orçamentos anuais.

RIBEIRO; BLIACHERIENE (2013)

* MATERIAL ADICIONAL

Principais Objetivos do PPA

- Facilitar a gestão das ações do governo, atribuindo responsabilidade pelo monitoramento dessas ações e pelos resultados obtidos.
- Integrar ações desenvolvidas pela União, Estado e governo local.
- Estimular parcerias com entidades privadas, na busca de alternativas para o financiamento dos programas.
- Explicitar, quando couber, a distribuição regional das metas e gastos.
- Tornar transparente a aplicação de recursos e os resultados obtidos.

RIBEIRO; BLIACHERIENE (2013)

* MATERIAL ADICIONAL

Vigência do PPA

- O PPA deverá ser enviado ao Congresso Nacional para aprovação no primeiro do mandato, passando a vigorar, então, a partir do segundo ano do mandato presidencial atual até o final do primeiro ano do mandato presidencial seguinte.
 - Embora a vigência do PPA seja de 4 anos, ela não coincide com o período de mandato presidencial.
- É no primeiro mandato de um Presidente da República que é elaborado o seu PPA, o seu planejamento para os 4 anos seguintes.
- Assim, em seu 1º mandato, o presidente eleito utiliza o PPA do elaborado pelo seu antecessor (LDO e LOA também).

Níveis de Gestão do PPA

- De acordo com o Decreto 6.601/2008, a gestão do PPA comporta dois níveis:
 - Nível estratégico: integrado pelo Comitê de Gestão do PPA, pela Secretaria – Executiva, ou equivalente nos demais órgãos, pela Comissão de Monitoramento e Avaliação do PPA (CMA) e pelas Unidades de Monitoramento e Avaliação (UMAs)
 - Nível tático-operacional: composto pelos Gerentes de Programa; pelos Gerentes-Executivos de Programa; pelos Coordenadores de Ação; e pelos Coordenadores-Executivos de Ação.

Gestão de Base Estratégica do PPA

- Vai além da avaliação da execução e da sua consistência estratégica.
- É uma base para repactuação permanente das condições para a governabilidade e implementação do plano, seja junto ao governo, seja junto a sociedade civil organizada.
- Inclui a estratégia de financiamento de programas, com a identificação das principais fontes de recursos, de parcerias e a participação da sociedade no processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão.

A Gestão dos Programas

- Contempla a definição dos programas prioritários, que tem a capacidade de impactar e construir, no médio e longo prazo, o projeto de desenvolvimento proposto pelo plano.

Síntese do Ciclo de Planejamento e Orçamento Federal

- O ciclo de planejamento e orçamento público brasileiro é composto por três instrumentos principais:
 - O Plano Plurianual (PPA)
 - A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)
 - A Lei Orçamentária Anual (LOA)

O Plano Plurianual (PPA)

- Como já visto, vigora por 4 anos.
- Estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração federal para despesas de capital e para os programas de duração continuada.
- É um planejamento de médio/longo prazo.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

- É elaborada anualmente.
- Tem por objetivo detalhar as metas e prioridades da administração para o ano subsequente e orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA).
- Dispõe sobre alterações tributárias.
- Estabelece a política de aplicação das agências de fomento.

A Lei Orçamentária Anual (LOA)

- Obedece aos parâmetros definidos pela LDO e pelo PPA.
- Estima as receitas e fixa as despesas de toda a administração pública federal para o ano subsequente.
- O orçamento é um instrumento que expressa a alocação de recursos públicos, sendo operacionalizado por meio de diversos programas, que constituem a integração do planejamento com o orçamento.

Ciclo de Planejamento e Orçamento

- Corresponde a um período maior do que 4 anos.
- Inicia com a elaboração, discussão, votação e aprovação do PPA.
- Continua com a elaboração, discussão, votação e aprovação da LDO.
- Por fim, abrange também a elaboração, discussão, votação e aprovação da LOA.

As Quatro Fases do Ciclo Anual

- Elaboração
- Discussão, votação e aprovação
- Execução orçamentária
- Controle e avaliação.

Elaboração

- Fase em que são feitos estudos preliminares, definidas as prioridades, fixados os objetivos e estimados os recursos financeiros necessários para a realização das políticas públicas.
- O processo é coordenado pela Secretaria do Orçamento Federal (SOF) do MPDG, com a participação dos órgãos setoriais e das unidades orçamentárias.
- Os Poderes Legislativo Judiciário, o Ministério Público e o Tribunal de Contas também elaboram suas propostas que depois serão consolidadas pela SOF num único orçamento.

Aprovação

- A SOF envia o processo à Casa Civil e ao Presidente da República.
- O Presidente envia o Projeto de Lei ao Poder Legislativo (até 31/08) onde ocorre o processo legislativo:
 - Relatórios preliminares, emendas, discussões votações.
- A apreciação é feita pelas duas casas do Congresso Nacional em sessão conjunta.
- Após a votação, o processo é novamente enviado ao Presidente da República para sanção e publicação no D.O.U.

Execução Orçamentária

- Após a publicação da LOA a SOF descentraliza as dotações orçamentárias aos órgãos setoriais por meio de Nota de Dotação (ND), e estes descentralizam estes créditos via Nota de Crédito as unidades orçamentárias.
- Conforme o art. 8º da Lei de Responsabilidade Fiscal, até 30 dias após a publicação dos orçamentos, nos termos em que dispuser a LDO, o Poder Executivo estabelecerá a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso.

Controle e Avaliação

- O art. 70 da CF estabelece dois tipos de controle: interno e externo.
- A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada poder.
- Em todos os níveis, o controle é exercido pelo Poder Judiciário com apoio do Tribunal de Contas.
- O controle interno é exercido por cada um dos Poderes da República.

Planejamento estratégico governamental:
início, identificação da missão e valores da
organização, avaliação dos ambientes
externo e interno da organização.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

A Declaração de Valores

- Os valores da organização também são conhecidos como crenças, princípios, políticas, filosofia ou ideologia.
- Valores são aqueles elementos nos quais a organização acredita.
- Os valores servem para os membros da organização como norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial e indicam para todos o que é certo e o que é errado.
- Valores claramente definidos podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas.

A Declaração de Valores

- A Declaração de Valores tem alguns benefícios:
 - cria um diferencial competitivo perante o mercado;
 - baliza o processo decisório da organização;
 - orienta o comportamento da organização;
 - baliza o processo de formulação estratégica;
 - orienta o recrutamento e a seleção de pessoas para a organização; e
 - fundamenta o resultado e a avaliação da organização.

A Declaração de Valores

- Importante ter claro que cada organização definirá seus valores próprios, não algo copiado de outras.
- Caso isso ocorra, certamente não obterá resultados práticos.
- A Declaração de Valores precisa ser construída e compartilhada por todos, bem como divulgada entre seus membros.

Exemplos de Valores

Valores



RESPEITO À VIDA,
ÀS PESSOAS E AO
MEIO AMBIENTE



ÉTICA E
TRANSPARÊNCIA



ORIENTAÇÃO
AO MERCADO



SUPERAÇÃO
E CONFIANÇA



RESULTADOS

Exemplos de Valores

- Ética
- Foco no cliente.
- Inovação.
- Eficiência.
- Confiabilidade.
- Protagonismo
- Espírito público.

Exemplos de Valores

- Unidade de Governo;
- Participação Popular;
- Controle social;
- Ética e Transparência;
- Responsabilidade socioambiental;
- Segurança fiscal;
- Fortalecimento da Identidade Cultural;
- Políticas públicas integradas;
- Transversalidade;
- Gestão Pública de Excelência;
- Criatividade e Inovação.

Exemplos de Valores

- Paixão pela qualidade
 - Desde o início, a _____ dá a maior importância à qualidade. Esta dedicação define tudo o que fazemos.
- Divertimento para a Vida
 - Nós trazemos alegria para a vida. Nós trazemos alegria para os consumidores através da promoção responsável dos nossos produtos, e do patrocínio de eventos que são importantes pra eles.
- Respeito pelas pessoas e pelo planeta
 - Temos raízes profundas nas comunidades locais onde operamos. Isso significa que nós tratamos as pessoas e os locais ao nosso redor com o maior cuidado.
- Marcas que as pessoas amam
 - As marcas que as pessoas adoram receberam um toque a mais, com destaque no amor. Se amamos as nossas marcas, as pessoas que compram também vão amá-las.

Missão

- Missão é a razão de ser da organização;
- Representa o ramo ao qual ela pertence.
- A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio.

Importância da Missão

- Ajuda a concentrar esforços em uma direção comum;
- Assegura que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- Serve de base para a alocação de recursos organizacionais;
- Estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefas
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais;
- Reduz o risco de tomar decisões sem orientação;
- Transmite finalidade e identidade organizacionais que motivam os funcionários para dar o melhor de si;
- Ajuda a organização a se preparar para o futuro;
- Atrai, motiva e retém os talentos;

Perguntas Importantes na Criação da Missão

- Qual é o negócio da organização?
 - O que a organização faz?
 - Para quem faz?
 - Para que faz?
 - Como faz?
 - Onde faz?
- O negócio da organização não são seus produtos e serviços!

Uma Boa Missão Deve:

- Destacar as atividades da organização, incluindo os mercados a que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece (Cuidado! No mundo globalizado em que vivemos, esse aspecto deve ser contextualizado);
- Enfatizar as atividades que sua organização desempenha e que a diferenciam de todas as outras organizações do mercado; e
- Transmitir o que a organização quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante.

Exemplos de Missão

- A. Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável.
- B. Organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos.
- C. Trabalhamos, diariamente, para sermos o restaurante favorito dos nossos consumidores.
- D. Promover ações de planejamento e gestão de políticas públicas, serviços de logística integrada e administração de pessoas, contribuindo para o alcance da missão estratégica do Governo...

Visão

- A Visão da organização funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando.
- Além de apontar o caminho para o futuro, ela orienta a organização ao cumprimento de seus planos e o atingimento de seus resultados.
- A Visão da organização é a imagem compartilhada daquilo que os gestores querem que ela venha a ser no futuro.
- A Visão tem que motivar e inspirar as pessoas da organização.
- Visão precisa ser clara e representar uma força que caminha em direção à grandeza;

A Visão deve

- Adaptar-se aos valores da organização;
- Ser fácil de comunicar, clara e simples, porém poderosa;
- Mostrar aonde a organização quer chegar;
- Ser fácil de ler e entender;
- Abranger o espírito desejado pela organização;
- Chamar a atenção das pessoas;
- Descrever a situação escolhida para o futuro;
- Poder ser sentida e vivenciada; e
- Ser desafiadora, ir além do que é confortável.

Horizonte Temporal da Visão

- A Visão deve ter um Horizonte Estratégico, ou seja, um Horizonte Temporal no qual a organização se propõe a realizá-la e a finalizar a implantação das estratégias organizacionais estabelecidas.
- Ao término do Horizonte Estratégico, a Visão vai ser a prática da organização e, com isso, aquilo que anteriormente fora estabelecido como Visão converte-se em conquista.
- O Horizonte Estratégico é definido a partir da dinâmica do negócio em que a organização atua.
 - Exemplo: em uma organização de *software*, seu horizonte estratégico será por volta de um ou dois anos, no máximo. Já em um estaleiro, como o negócio é menos dinâmico, seu horizonte deverá ser de dez a quinze anos.

Exemplos de Visão

- A. “Ser a primeira escolha do cliente nos produtos e serviços oferecidos.”
- B. “Ser reconhecida pela sociedade como uma Empresa estatal que presta serviços públicos de qualidade, aliando viabilidade econômica e responsabilidade socioambiental.”
- C. “Ser referência em planejamento, modernização da gestão, logística integrada e administração de pessoas no setor público.”
- D. “Unir as pessoas por um mundo melhor.”

Análise Externa

- É praticamente impossível afirmar que as organizações não sofrem a influência de variáveis do **Ambiente Externo**.
- Na análise do ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças.
 - Uma oportunidade é uma variável incontrolável pela organização (por estar no ambiente, ou seja, fora dela) que pode favorecer suas estratégias.
 - Uma ameaça também é uma variável incontrolável, de teor negativo para a organização, visto que criam obstáculos à sua estratégia
- Embora oportunidades e ameaças sejam incontroláveis, podem ser influenciáveis em algumas situações.

Análise Externa

- Diante de uma ameaça, a organização precisa criar estratégias para eliminá-la ou transformá-la em oportunidade.
- Diante de oportunidade, a organização precisa igualmente criar estratégias, porém nesse caso para otimizar a situação, ou seja, ser capaz de aproveitar a oportunidade.

Variáveis Macro Ambientais



Fonte: SOBRAL; PECI (2013)

* MATERIAL ADICIONAL

Os Macro Ambientes

- **Econômico:** renda da população, taxa de crescimento da renda, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, taxas de juros, câmbio e inflação, mercado de capitais, distribuição de renda, balanço de pagamentos, Produto Interno Bruto (PIB) e reservas cambiais.
- **Político/Legal:** políticas monetária, fiscal, tributária e previdenciária, legislação tributária, comercial e trabalhista, política de relações internacionais, legislação sobre proteção ambiental, saúde e segurança, políticas de regulamentação e desregulamentação, legislação federal, estadual e municipal e estrutura de poder.
- **Ecológico:** nível de desenvolvimento ecológico, índices de poluição e legislação existente.

Os Macro Ambientes

- **Tecnológico:** manifestações em reação aos avanços tecnológicos, aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia, velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país, proteção de marcas e patentes, nível de pesquisa e desenvolvimento do país e incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico. Gasto do governo em pesquisa e transferência tecnológica.
- **Demográfico:** tamanho, densidade e distribuição geográfica da população, processo migratório, taxa de casamentos, de natalidade e mortalidade, estrutura etária, estrutura familiar e residencial, nível de escolaridade e composição étnica e religiosa da população.

Os Macro Ambientes

- **Social/Cultural:** hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições, crenças e aspirações pessoais, relacionamentos interpessoais e estrutura social, mobilidade entre classes, origem urbana ou rural e os determinantes de *status*, atitudes com as preocupações individuais *versus* coletivas, situação socioeconômica de cada segmento da população, composição da força de trabalho, estrutura educacional, veículos de comunicação de massa, preocupação com o meio ambiente e preocupação com a saúde e preparo físico, demografia da população, distribuição de renda, mobilidade social, estilo de vida da população, atitudes em relação ao trabalho e ao lazer, níveis educacionais.

Microambiente

- Ao se realizar uma análise externa é preciso também o microambiente, também conhecido por ambiente de tarefa ou ambiente operacional.
- O *ambiente operacional* é a parte do ambiente externo diretamente ligado à organização. É composto pelas forças, atores e instituições que podem influenciar de forma positiva ou negativa o desempenho da organização.
- Inclui fornecedores, clientes, concorrentes, agências governamentais, entre outros grupos de interesse.
- Por ser diretamente relacionado com a esfera de atuação da organização, assume características diferenciadas de uma organização para outra.

Fonte: SOBRAL; PECI (2013)

* MATERIAL ADICIONAL

Análise Interna

- Nela a organização vai analisar os seus pontos fortes e fracos.
- Os **pontos fortes** são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam a obtenção de resultados. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema.
- Os **pontos fracos** são as características ou as limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados. Também é uma variável controlável, porque a organização pode agir sobre o problema, ou situação, na tentativa de resolvê-lo.
- Após a Análise Interna, é possível formular as estratégias para eliminar o problema ou, então, transformá-lo em ponto forte.

Análise Interna

- Quando os pontos fracos não têm relação direta com o negócio da organização, eles não devem ser melhorados, mas sim eliminados.
- A Análise Interna pode ser feita por meio do estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização.
- Cabe lembrar que o processo de Planejamento Estratégico é válido para todo tipo de organização, independente de setor ou tamanho.
- Assim, aquela que não tem as áreas funcionais bem definidas também pode utilizá-la, não há problema; pode-se apenas citar os elementos sem vinculá-los a nenhuma área específica.

Elementos Importantes na Análise Interna

- **Área de Marketing:** os 4 P's do Marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça):
 - **Produto:** variedade de produto, qualidade, *design*, características, nome de marca, embalagem, tamanho, serviços, garantias e devoluções;
 - **Preço:** preço nominal, descontos, concessões, prazos para pagamentos e condições de crédito;
 - **Promoção:** promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto; e
 - **Praça:** canais, cobertura, variedade, pontos de venda, estoque e transporte.

Elementos Importantes na Análise Interna

- **Área de Produção ou Serviços (Operações):**

- capacidade de produção e expansão;
- planejamento e controle da produção;
- tecnologia;
- política de qualidade;
- custos;
- produzir versus terceirizar;
- pesquisa e desenvolvimento;
- Just in Time;
- utilização da mão de obra;
- política de estoques;

Elementos Importantes na Análise Interna

- **Área de Recursos Humanos:**

- capacitação;
- benefícios;
- segurança;
- rotação de funcionários nos postos de trabalho;
- promoções;
- relação superior - subordinado;
- condições de trabalho;
- estrutura organizacional;
- absenteísmo
- *turnover*; etc.

Elementos Importantes na Análise Interna

- **Área Financeira:**

- contas a pagar e a receber;
- orçamento;
- política de compras;
- política de investimento;
- fatores determinantes de despesas;
- rentabilidade;
- lucratividade;
- liquidez;
- fluxo de caixa; e
- planejamento e controle financeiro.

Elementos Importantes na Análise Interna

- **Outros elementos que afetam a organização:**

- estrutura organizacional;
- rotinas administrativas;
- processo de comunicação interna;
- sistema de informações gerenciais;
- sistema de planejamento; e
- habilidade da gerência.

Matriz da Análise SWOT

- A parte mais importante da Análise Externa e Interna é a junção das duas.
- Essa forma de análise é conhecida como Matriz FOFA, em português, Pontos **F**ortes, **O**portunidades, Pontos **F**racos e **A**meaças.
- Ou Matriz SWOT, em inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*.

SWOT

Análise FOFA	Análise Externa Oportunidades O	Análise Externa Ameaças A
Análise Interna Fortes F	Como os nossos pontos fortes podem ser empregados para tirar proveito das nossas oportunidades?	Como os nossos pontos fortes podem ser usados para impedir que as ameaças atrapalhem nossas estratégias?
Análise Interna Fracos F	O que deveríamos fazer com os nossos pontos fracos para tirar melhor proveito de nossas oportunidades?	O que deveríamos fazer para reforçar nossos pontos fracos e impedir que as ameaças não nos prejudiquem mais ainda?

Figura 5: Matriz da Análise FOFA e seus questionamentos
Fonte: Elaborada pelo autor

Elaboração do mapa estratégico

DUMONT, D. M.; RIBEIRO, J. A. RODRIGUES, L. A. **Inteligência pública na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

RIBEIRO, R. J. B.; BLIACHERIENE, A. C. **Construindo o planejamento público**: buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo: Atlas, 2013.

O *Balanced Scorecard*

- O *Balanced Scorecard* (BSC) é fruto do estudo “Medindo desempenho na organização do futuro” que foi motivado pela crença de que os indicadores financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional e gerar valor futuro para a organização.
- O BSC surge a partir das escolas de ação estratégica de Ansoff e Ackoff (1980), que criticavam o planejamento tradicional por representar uma análise de uma ação passada.
- Mesmo considerando ciclos de revisão de planejamento, estes se dariam em intervalos muito afastados das mudanças da realidade.

O Balanced Scorecard

- O BSC traduz a missão e a estratégia de organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.
- Sua proposta é tornar entendível para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional.

O Balanced Scorecard

- Por meio de uma estrutura de objetivos, metas e vetores de desempenho, que interagem dentro de uma lógica de causa e efeito, o BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas:
 - Financeira
 - Do cliente
 - Dos processos internos da organização
 - Do aprendizado e crescimento

O *Balanced Scorecard*

- As Quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard*:
 - Financeira: como a organização é vista por seus acionistas e proprietários. Os indicadores devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional estão contribuindo para a melhoria dos resultados.
 - Cliente: como a organização é vista pelo cliente. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão organizacional (visa o longo prazo).
 - Processos internos: são os processos de negócios nos quais a organização precisa ter excelência. Os indicadores devem mostrar se os processos estão alinhados e se têm valor (visa o longo prazo).
 - Inovação e aprendizagem: a capacidade da organização para melhorar e se preparar para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender para garantir o crescimento (visa o longo prazo).

Fonte: KWASNICKA (2006)

* MATERIAL ADICIONAL

O Balanced Scorecard

- Cada organização tem seus próprios objetivos, mas na maioria das vezes eles são vários e conflitantes entre si: a redução de custos, por exemplo, conflita com maior qualidade; o aumento de preços conflita com a competitividade, etc.
- A essência do BSC é ter um placar composto por múltiplos objetivos que funcionem de modo sinérgico, ou seja, onde a ação positiva de um objetivo sobre os demais proporcione efeitos multiplicados e não apenas somados.

FONTE: KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

* MATERIAL ADICIONAL

A Lógica do *Balanced Scorecard*

- Medir é fundamental: o que não é medido não é gerenciado.
- O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa.
- Para sobreviver e prosperar as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.
- Muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes enquanto motivam e medem o desempenho apenas com indicadores financeiros.
- O BSC preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho organizacional, mas inclui um conjunto de medidas mais genérico e integrado, baseado nas quatro perspectivas já comentadas.

Fonte: KWASNICKA (2006)

* MATERIAL ADICIONAL

A Lógica do *Balanced Scorecard*

- Alinhamento Estratégico - fazer da estratégia a tarefa diária de cada pessoa: as organizações focadas na estratégia requerem que todos a compreendam e conduzam suas atividades de maneira que contribuam para o seu sucesso.
- Feedback e Aprendizado - fazer da estratégia um processo contínuo: é necessário um processo contínuo e ininterrupto para administrar a estratégia e permitir sua aprendizagem e adaptação por meio de um sistema de retroação.
- Mobilizar a mudança por meio da liderança dos gestores: envolver a equipe de gestores no sucesso da estratégia. Requer espírito de equipe para gerir as mudanças. Sua implementação precisa de atenção contínua.

Fonte: KWASNICKA (2006)

* MATERIAL ADICIONAL

O Balanced Scorecard no Setor Público

- No setor público as preocupações estão frequentemente mais associadas aos riscos de não cumprimento das normas legais do que aos critérios de gestão objetiva e racional.
- A fixação de objetivos tende a ser vaga e abrangente, e poucas são as metas quantitativas associadas para avaliação.
- Muitas vezes, grandes projetos que prometem a solução de problemas complexos, não atingem seus objetivos, frustrando a população.
- O BSC, devido a sua lógica, pode ser uma solução eficaz para esse tipo de situação.

O Balanced Scorecard no Setor Público

- O objetivos da metodologia do BSC vão além do que se pode extrair de um conjunto de indicadores. Quando aplicada adequadamente, a metodologia permite à organização:
 - Criar uma visão integral da organização e da sua situação atual.
 - Olhar em frente de forma proativa.
 - Alinhar a estrutura organizacional.
 - Estabelecer iniciativas priorizadas em direção às estratégias definidas.

Construção e Dinâmica do BSC

- O BSC é uma construção interativa feita pelos gestores da própria organização, orientados por consultores externos.
- As diferentes perspectivas têm responsáveis definidos e suportam-se uns aos outros.
- Se um bloco fraqueja, a estratégia de toda a organização pode sofrer.
- Quem falha fica exposto e é chamado à responsabilidade.
- Por isso, o envolvimento das pessoas, em geral, e dos tomadores de decisão, em particular, é intenso.

Construção e Dinâmica do BSC

- Os indicadores estratégicos servem para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos.
- As metas são valores objetivos que se pretende obter para os indicadores num certo período. Devem ser ambiciosas e negociadas com os responsáveis.

BSC no Setor Público



BSC Público X Privado (RIBEIRO; BLIACHERIENE, 2013)

PERPECTIVA	SETOR PRIVADO	SETOR PÚBLICO
CLIENTES	Os clientes são o principal meio para atingir o fim, são a principal fonte de renda.	O cidadão/cliente é um fim em si mesmo. É o foco de toda administração pública.
FINANCEIRO	O desempenho financeiro constitui um fim em si mesmo. Visa maximizar o valor do acionista.	O desempenho financeiro é um meio para alcançar o fim. Mostra as restrições em que a org. opera.
PROCESSOS INTERNOS	São também um meio para aumentar o valor para os clientes, mas visando melhor desempenho financeiro.	Estão orientados no sentido de criação de valor para os clientes e da satisfação dos clientes.
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Determinam o aperfeiçoamento dos processos, a criação de valor e a melhoria do desempenho financeiro.	Determinam o aperfeiçoamento dos processos, a eficiência na utilização de recursos e o aumento da satisfação dos clientes.

Alinhamento Estratégico

- Corresponde à integração funcional entre o ambiente externo e interno - integração entre mercados, estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos, com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para maximizar o desempenho organizacional.
- O alinhamento integra as ações organizacionais ao comunicar a estratégia a todas as unidades de modo que todos colaborem para a realização das metas e objetivos, agregando valor à organização.
- Com as estratégias alinhadas, todas as áreas podem oferecer mais do que suas atribuições tradicionais, permitindo o alcance da sinergia.

Alinhamento Estratégico

- A forma mais indicada para visualizar o alinhamento estratégico ocorre por meio da construção de um mapa da estratégia – ou Mapa Estratégico.
- Por Mapa Estratégico entende-se a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes estratégicos de uma organização.
- Trata-se de um instrumento de visualização que permite a descrição consistente das relações estratégicas preestabelecidas, auxiliando na definição e gestão dos objetivos e indicadores estratégicos.

Mapa Estratégico

- Ao descrever a lógica da estratégia para toda a organização, percebe-se, de modo claro e objetivo, quais são os processos internos críticos que criam valor para clientes e acionistas, bem como quais são os ativos intangíveis imprescindíveis para respaldá-los.
- O Mapa Estratégico comunica a estratégia para todos da organização, alinhando os esforços e refinando as ações desenvolvidas.
- Com ele, consegue-se gerir por informações concretas e não por instinto, pois a ferramenta facilita a identificação e monitoramento dos objetivos estratégicos e das ações que agregam valor à missão corporativa.
- Representa, portanto, a imprescindível ligação entre a elaboração e a concretização da estratégia.

Mapa Estratégico

- O Mapa Estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC.
- Ferramenta na qual se estabelecem relações de causa e efeito entre as dimensões para atingir os objetivos estratégicos na área pública.
- A ideia é que, a partir de uma hierarquia de dimensões, se estabeleça relações de causa e efeito das grandes ações estratégicas e que isso se manifeste no Mapa Estratégico.
- Ex.: Treinamento sobre processos de atendimento => aumento na eficácia de atendimento => melhoria na prestação de serviço público => cidadão/cliente satisfeito com o serviço público prestado.

MAPA ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA FEDERAL

Missão: Garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva.

2015

VISÃO DE FUTURO

Consolidar-se perante a sociedade como uma justiça efetiva e transparente

2020

Tendências atuais

- Incentivo às soluções alternativas de litígio;
- Aumento da quantidade de julgados;
- Julgamento de processos antigos;
- Melhoria do sistema criminal;
- Profissionalização da gestão;
- Intensificação do uso da tecnologia da informação;
- Proibição e combate à corrupção.

Cenário desejado

- Justiça mais acessível;
- Desjudicialização;
- Descongestionamento do Poder Judiciário;
- Proibição pública;
- Justiça tempestiva;
- Maior racionalização do sistema judicial;
- Valorização profissional;
- Melhoria da qualidade do gasto público;
- Equalização das estruturas de 1º e 2º grau de jurisdição;
- Disseminação da Justiça Eletrônica.

Sociedade

Garantia dos direitos de cidadania

Processos internos

Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional

Adoção de soluções alternativas de conflito

Aprimoramento da gestão da justiça criminal

Impulso às execuções fiscais e cíveis

Combate à corrupção e à improbidade administrativa

Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes

Recursos

Melhoria da gestão de pessoas

Aperfeiçoamento da gestão de custos

Instituição da governança judiciária

Melhoria da infraestrutura e governança de TI

Valores

ÉTICA

RESPEITO À CIDADANIA E AO SER HUMANO

RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

TRANSPARÊNCIA

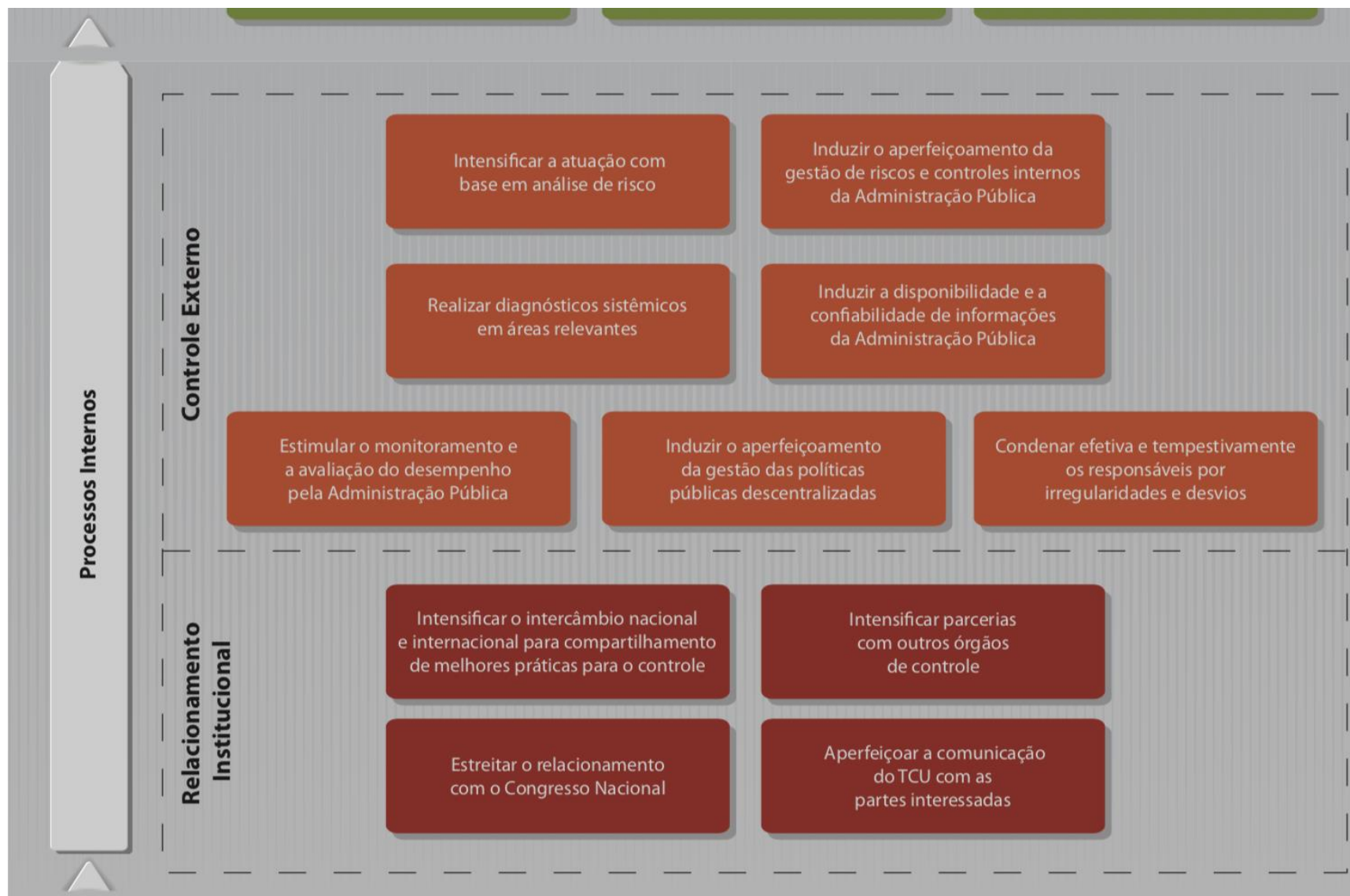
QUALIDADE

INOVAÇÃO

Mapa Estratégico MPU 2015 -2021 (parte 1)



Mapa Estratégico MPU 2015 -2021 (parte 2)



Mapa Estratégico MPU 2015 -2021 (parte 3)

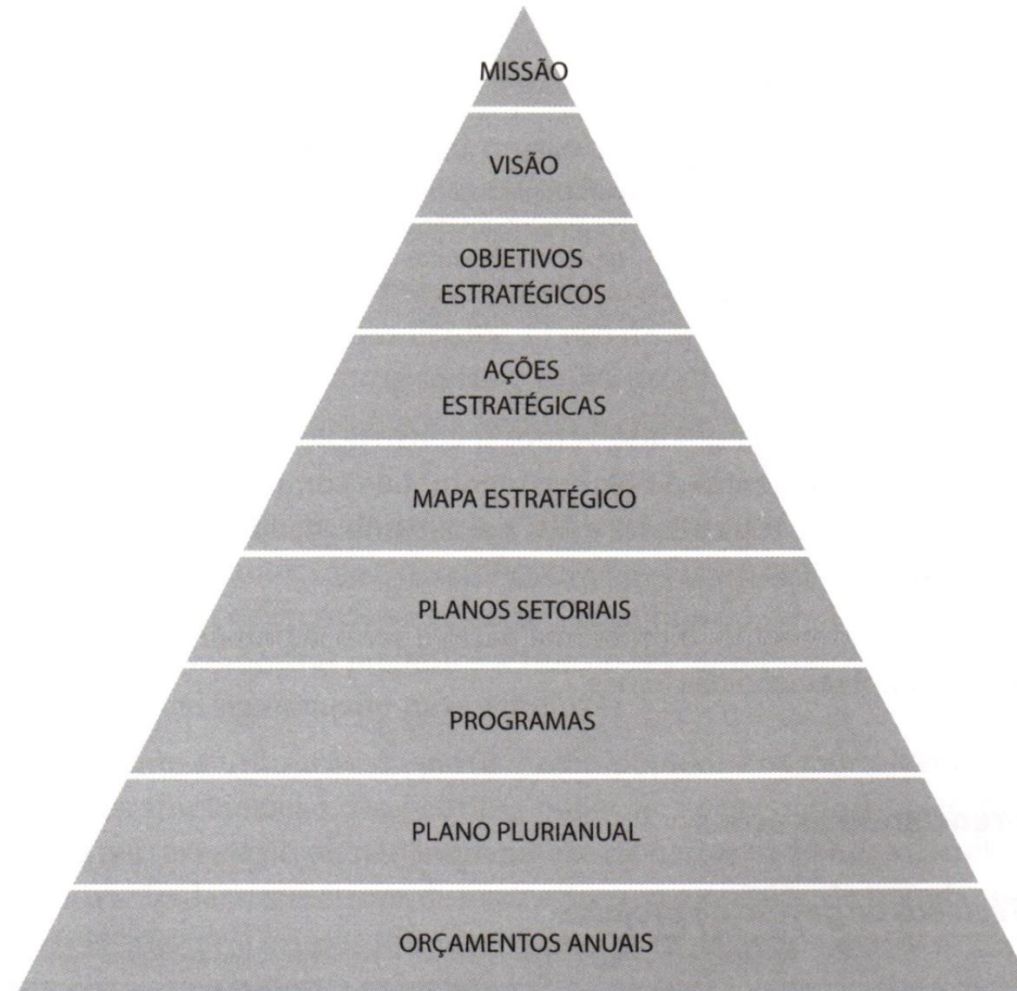
Mapa estratégico TCU 2015-2021



BSC – MAPA ESTRATÉGICO - GERDAU

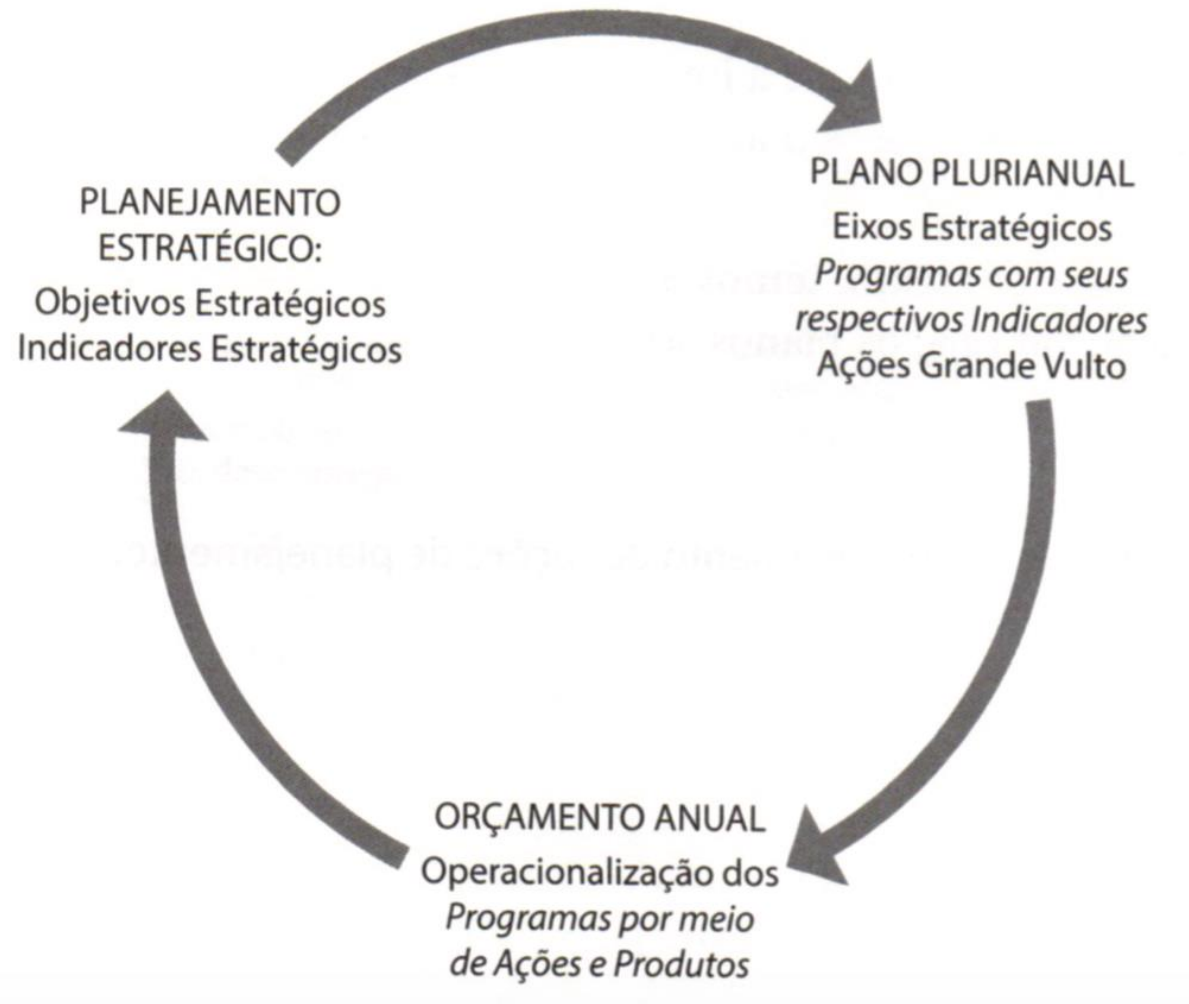


Estrutura e Encadeamento das Ações de Planejamento (RIBEIRO; BLIACHERIENE, 2013)



Ciclo de Planejamento

(RIBEIRO; BLIACHERIENE, 2013)



Eficiência e eficácia da gestão pública: definições e embasamentos.

Definição de indicadores e seu detalhamento.

Verificação de resultados: metas, meios, monitoramento e avaliação.

DE TONI, J. **O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública.** Curitiba: InterSaberes, 2016.

DUMONT, D. M.; RIBEIRO, J. A. RODRIGUES, L. A. **Inteligência pública na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Revan, 2006.

Eficiência e Eficácia na Gestão Pública

- Para se obter uma avaliação de resultados, necessariamente deverá abranger indicadores de eficácia, eficiência e efetividade.
- Eficiência é a qualidade de fazer com excelência, sem perdas ou desperdícios.
- Eficiente é aquilo ou aquele que chega a um resultado com qualidade, com competência e assertividade, sem nenhum erro ou com um mínimo de erros.
- Eficiência é a relação entre recursos necessários e produtos gerados. A análise da eficiência normalmente tem como métrica a relação entre custos e benefícios monetários (são os *outcomes*), segundo De Toni (2016).

Eficiência e Eficácia na Gestão Pública

- Eficácia é atingir o objetivo perseguido; cumprir, executar, operar, levar a cabo; é o poder de causar determinado efeito.
- Eficácia é realizar perfeitamente determinada tarefa ou função, produzindo o resultado pretendido.
- A eficácia é o impacto dos resultados do projeto nas causas da situação problemática identificada (são os *outputs*), segundo De Toni (2016).
- Avaliar a eficácia de determinado programa é preocupar-se quanto ao grau de alcance das metas fixadas para determinado período, sem que se considerem os custos incorridos.

Efetividade na Gestão Pública

- A efetividade, por sua vez, é também a qualidade do que atinge o seu objetivo; é a capacidade de funcionar normalmente, satisfatoriamente, porém tem mais a ver com a realidade, com o verdadeiro.
- O efetivo está realmente disponível, é incontestável, verificável, executável.
- De Toni (2016) considera a efetividade como o conjunto de avaliações dos resultados do projeto que vão além do âmbito do problema propriamente dito. Ela seria a geração de efeitos complementares e externalidades que reforçam o sentido propositivo do projeto.

Eficiência, Eficácia e Efetividade na Prática

- Exemplo: supondo um programa de educação.
- Mensurar a eficácia seria verificar o percentual de crianças em idade escolar que estão efetivamente matriculadas nas escolas públicas em determinado ano.
- Mensurar a eficiência seria o gasto médio com educação com aluno.
- Medir a efetividade seria avaliar a qualidade de ensino em escolas públicas por meio do acompanhamento das notas médias do ENEM.

O Uso de Indicadores

- Indicadores são réguas que usamos para medir nosso desempenho.
- São métricas que têm um ponto de origem (ou base) e que indicam se estamos próximos ou distantes de nossas metas.
- São o principal instrumento para executarmos o processo de monitoramento de um plano.
- Não ter indicadores é ruim, entretanto, informação em demasia também é ruim, gera desinformação.
- O segredo está em achar o ponto entre o possível e o necessário.
 - Nem tudo deve ser medido; o que é medido não deve ser medido de forma absoluta, pois não podemos conhecer tudo, sobretudo em fenômenos sociais.

Configuração Básica de Coleta de Indicadores

Indicador	Fonte de Dados	Método de Coleta de Dados	Quem Coletará Os Dados	Frequência da Coleta	Custo / Dificuldade de Coleta
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					

Requisitos de um Bom Indicador

Propriedade	Requisitos
Relevância para a formulação de políticas	Representatividade
	Simplicidade
	Sensível a mudanças
	Possibilita comparações em nível internacional
	Possui escopo abrangente
	Possui valores de referência
Adequação à análise	Fundamentado cientificamente
	Baseado em padrões internacionais e possui consenso sobre a sua validade
	Utilizável em modelos econômicos, de previsão e em sistemas de informação
Mensurabilidade	Viável em termos de tempo e recursos
	Adequadamente documentado
	Atualizado periodicamente

Fonte: Adaptado de OCDE (2002 *apud* MAGALHÃES 2004)

Qualidade de Indicadores

- Não existem indicadores perfeitos.
- Quanto maior for a complexidade do que eles querem medir, mais custosos geralmente eles se tornam.
- Os indicadores mais difíceis de elaborar e aplicar são os indicadores de resultado que mensuram o impacto e a efetividade de um projeto .
- Eles são abrangentes e multidimensionais, pois tentam capturar a mudança situacional de um público beneficiário de determinada política, que está sujeito a outros fatores intervenientes.
- O indicador deve indicar, mostrar, evidenciar o que está acontecendo. É como uma bússola que indica o norte, sem ela podemos nos perder.

Exemplos de Indicadores

- Expectativa de vida (média de anos de vida de uma pessoa em determinado país)
- Taxa de mortalidade (nº de pessoas que morreram durante o ano)
- Taxa de analfabetismo (nº de pessoas que não sabem ler nem escrever)
- Renda Nacional Bruta (RNB) *per capita*, baseada na paridade de poder de compra dos brasileiros.
- Índice de Desenvolvimento Humano (IDH): da ONU, mede o grau econômico como as pessoas estão vivendo, numa escala de 0 a 1.

Monitoramento e Avaliação

- A avaliação é um processo discreto ao passo que o monitoramento é um processo contínuo.
- O monitoramento e a avaliação são a base do sistema de prestação de contas, isto é, de responsabilização de cada nível hierárquico sobre a implantação do plano estratégico.
- A finalidade do monitoramento é permitir rapidamente a correção de rumos, para isso serve a avaliação em suas diversas formas, momentos e processos.

Fonte: DE TONI (2016)

* MATERIAL ADICIONAL

Monitoramento e Avaliação

- As avaliações são análises periódicas e objetivas de programas, projetos ou políticas planejados, em curso ou concluídos.
- As avaliações são usadas para responder a questões específicas relacionadas à concepção, a implementação e aos resultados das políticas.
- Em contraste com o monitoramento contínuo, as avaliações são realizadas em momentos distintos e buscam a perspectiva de especialistas técnicos externos.

Monitoramento e Avaliação

- O monitoramento é utilizado para:
 - Identificar falhas no desenho da política, programa ou projeto e/ou no seu plano de execução .
 - Estabelecer se a política, programa ou projeto está sendo implementada conforme o planejado.
 - Examinar continuamente os pressupostos da política, programa ou projeto, a fim de eliminar os riscos de não serem realizados os objetivos.
 - Identificar os problemas recorrentes que precisam ser solucionados e prever suas consequências sobre a consecução dos objetivos.
 - Recomendar mudanças no plano de ação ou de execução.
- Os resultados do monitoramento são usados para aperfeiçoamento do trabalho de equipe e para a tomada de decisões e ele deve gerar aprendizagem organizacional.

Perguntas e Indicadores de Monitoramento

PERGUNTAS DE MONITORAMENTO	INDICADORES DE MONITORAMENTO
Em que medida as metas financeiras estão sendo cumpridas conforme o cronograma estabelecido ao início do programa?	<ol style="list-style-type: none">1. % do investimento realizado em relação ao previsto2. Cumprimento dos prazos de envio dos relatórios de prestação de contas3. Cumprimento dos prazos de desembolso por parte da fonte pagadora
Qual qualidade tem a presença da comunidade nas reuniões mensais das associações rurais?	<ol style="list-style-type: none">1. Nº de participantes por reunião2. Presença das principais lideranças das regiões em foco.3. Capacidade da comunidade de influenciar a agenda das reuniões4. Influência da comunidade nas decisões tomadas nas reuniões
Em que medida os centros de saúde têm sido reformados com qualidade e em conformidade com o cronograma pactuado no programa?	<ol style="list-style-type: none">1. Nº de centros de saúde com obras em andamento2. Cumprimento do cronograma específico para cada centro social em reforma.3. Qualidade das obras sendo realizadas nos centros sociais.

O Papel dos Órgãos de Controle

- Há dois tipos de controle, o controle interno e o controle externo.
- O interno é exercido por todas as organizações dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário com o objetivo de fiscalizar a sua execução orçamentária, conforme previsto art. 74 da CF, apresentado a seguir.
- Em cada organização, o exercício do controle interno pode ser efetivado em uma gama de dimensões, em departamentos como contabilidade, auditoria interna ou comissões específicas.
- A atuação desses departamentos é solidária em relação aos órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas (TC), isto é, eles são obrigados a se reportar sistematicamente a esses organismos.

Artigo nº 74 da Constituição Federal

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

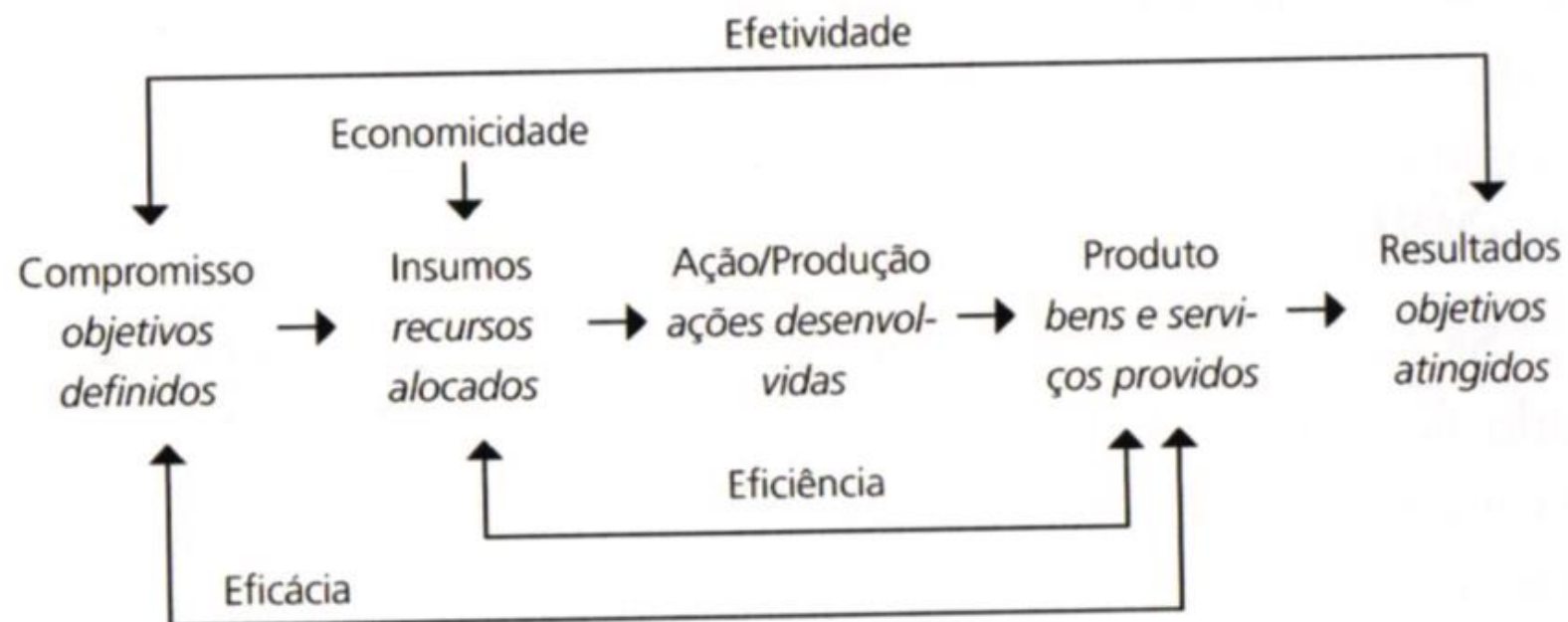
§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

O Papel dos Órgãos de Controle

- O que se verifica na atividade de controle:
 - A legalidade da despesa pública, ou seja, se houve licitação, publicação dos editais e contratos, a modalidade escolhida, etc.
 - A legitimidade da despesa, se ela atendeu ao interesse público.
 - A economicidade da despesa, ou seja, a razoabilidade dos valores pagos.
 - Assim como dimensões mais operacionais do processo, como o controle da prestação do serviço, a eficiência e a eficácia, a medição das obras realizadas, etc.

Dimensões Analisadas nas Auditorias do TCU

Figura 7.2 – Diagrama insumo-produto nas auditorias do TCU



Fonte: Brasil, 2010c, p. 11.

Referências

DE TONI, J. **O planejamento estratégico governamental**: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública. Curitiba: InterSaberes, 2016.

DUMONT, D. M.; RIBEIRO, J. A. RODRIGUES, L. A. **Inteligência pública na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

OLIVEIRA, R. **Gestão Pública**: democracia e eficiência: uma visão prática e política. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento governamental**: referencial teórico, conceitual e prático. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

RIBEIRO, R. J. B.; BLIACHERIENE, A. C. **Construindo o planejamento público**: buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo: Atlas, 2013.

Referências Adicionais

BARNEY, Jay B.; JEROMEYERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

DAGNINO, R. P. Planejamento estratégico gerencial. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

DE TONI, J. **O planejamento estratégico gerencial: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública**. Curitiba: Impulsos Saberes, 2016.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, BUDGETAMENTO E GESTÃO. **Transição de governo 2019 informações estratégicas**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.planejamento.gov.br/>. Acesso em 19 nov. 2018.

RIBEIRO, R. J. B.; BLIACHERIENE, A. C. **Construindo o planejamento público: buscando a integração entre política, gestão e participação popular**. São Paulo: Atlas, 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.