

# Curso de Gestão de Organizações Públicas

## Aula 2 – Planejamento no Setor Público

Prof. Ms. Maurício Correia

Itapevi, 28 de agosto de 2015

# Bibliografia de Apoio

## Artigo Eletrônico Indicado

CARVALHO, M. A. de B. Administração estratégica como norteadora de excelência organizacional pública. V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24-27 out. 2000. **cópia eletrônica do capítulo disponibilizado pelo professor.**



O que viram até aqui?

- p**ensar pessoas
- r**efletir processos
- e**stimular inovação

mídia

redes sociais

demanda social

relações políticas

política econômica



# Reações às pressões

- 1 — Administrar o canibalismo intraorganizacional
- 2 — Alinhar pessoas com os valores
- 3 — Construir equipe de primeira linha
- 4 — Aprimorar a inovação
- 5 — Criar flexibilidade para atender a sociedade
- 6 — Criar métodos de gestão
- 7 — Estabelecer indicadores de desempenho
- 8 — Usar intensidade a tecnologia da informação



“Se já não fizéssemos isso, será que  
começaríamos a fazer agora,  
sabendo aquilo que sabemos?”

Peter Drucker



# Diagramas de Campo de Força

Forças da Mudança

NOVAS TECNOLOGIAS

DEMANDA SOCIAL

INOVAÇÃO

INCENTIVOS DO GOVERNO

Forças do Status quo

NORMAS EXISTENTES

MEDO DE MUDANÇA

COMPLACÊNCIA DOS MEMBROS

HABILIDADES BEM APRENDIDAS



5 **erros** das organizações no processo de mudança

● Acreditar que só começam no alto

● Serviço atual X possibilidade futura

● Acreditar em estratégia do passado

● Acreditar que criar é fácil

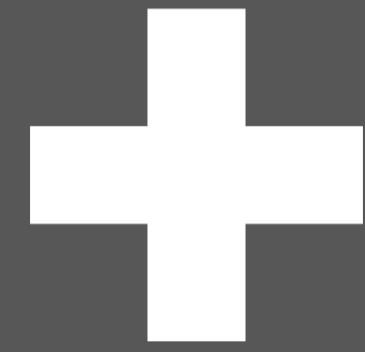
● Nostalgia do passado







Perspectiva  
Evolutiva natural  
de mudança



Mudança  
organizacional de  
forma emergente e  
não-motivacional



Modificações  
sem sentido de  
direção



Mudança  
Planejada



Atua sobre a evolução  
natural acelerando seu  
passo



Rompimentos com  
a direção  
estabelecida





# Atividade

mudanças e seus  
significados

---



# Fechamento

- Como foi o processo de identificação das principais mudanças em sua vida?
- Geralmente você reflete sobre o impacto das mudanças em sua vida?
- Diante do conteúdo visto até aqui, como vocês aplicariam para ter planejamento frente as mudanças?

---

A estratégia define a melhor forma de ter um elevado desempenho para reagir às mudanças.



# O que é estratégia



- I**nstrumento gerencial imprescindível
- M**eio fundamental para uma organização executar suas ações a partir de um horizonte predeterminado
- P**adrão que permite manter a coerência das ações das organizações ao longo do tempo

# Planejamento

Processo de seleção dos objetivos



# Estratégia

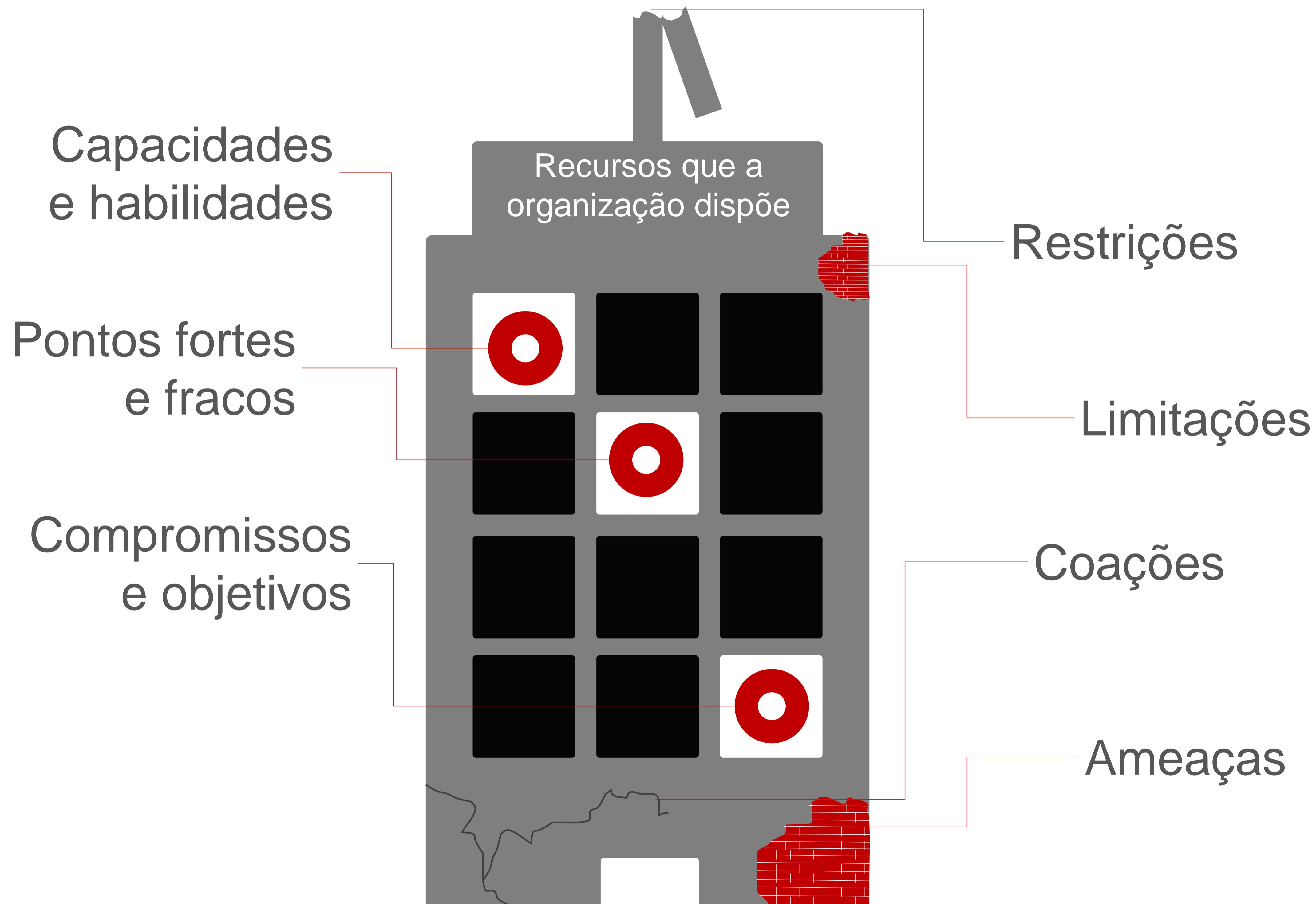
Programa geral para a concepção dos objetivos

# Planejamento Estratégico

Processo por meio do qual se mobiliza recursos para atingir os resultados



# Componentes da Estratégia



# Componentes da Estratégia





# Estratégica na Administração Pública

Flexibilidade da Gestão

Foco na Qualidade dos Serviços

Priorização das Demandas



# Direcionadores da Gestão Estratégica

**Missão**

deixa claro o propósito da  
organização

**Visão**

como a organização deseja estar e  
ser vista

**Valores**

crenças e ideais da organização



# Direcionadores da Gestão Estratégica

## Missão

Focos  
estratégicos

Desafios a serem enfrentados para cumprir adequadamente a missão e chegar no que se espera enquanto visão.

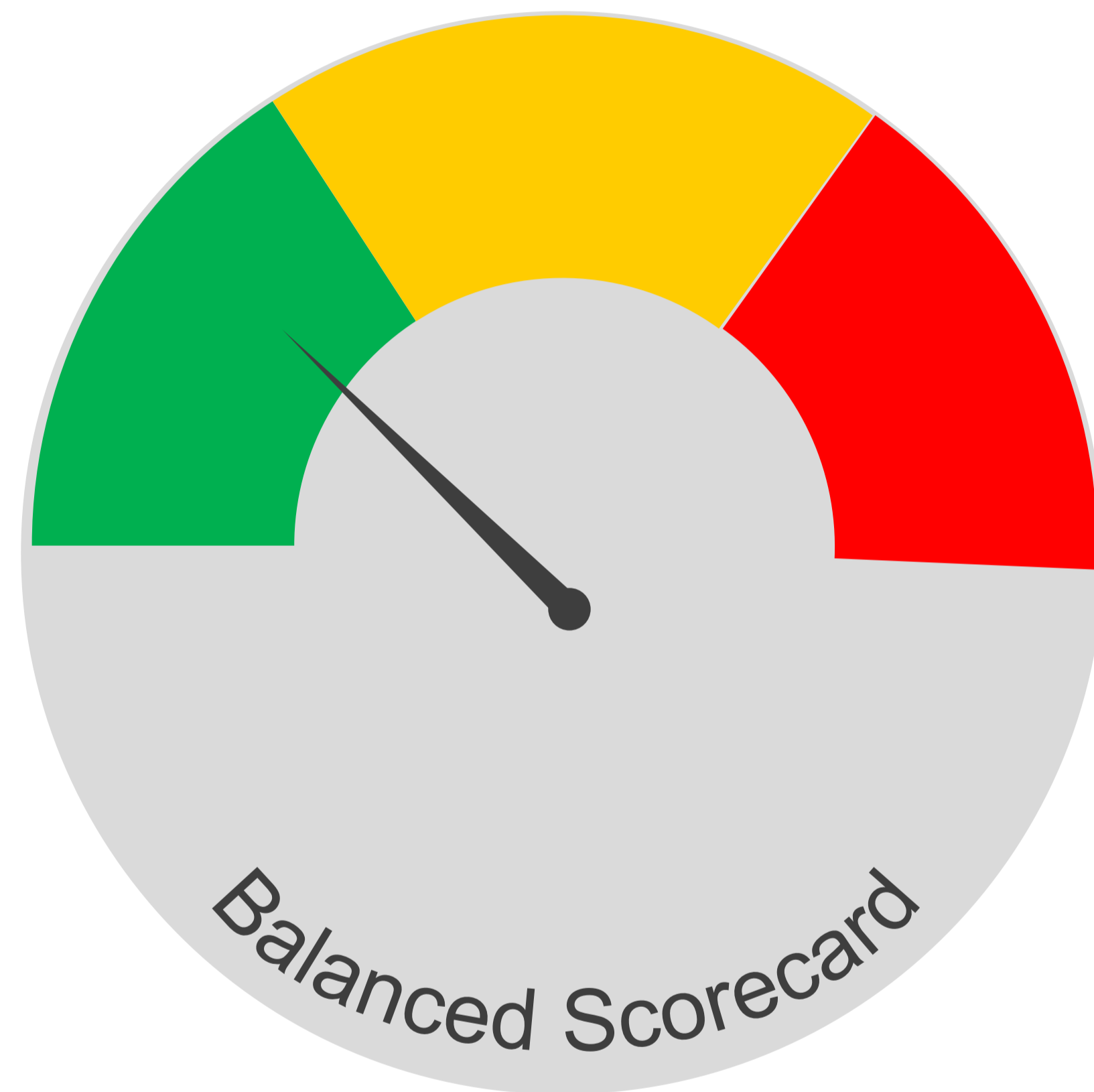
## Visão

Objetivos  
estratégicos

Resultados a serem alcançados ou mantidos.

## Valores



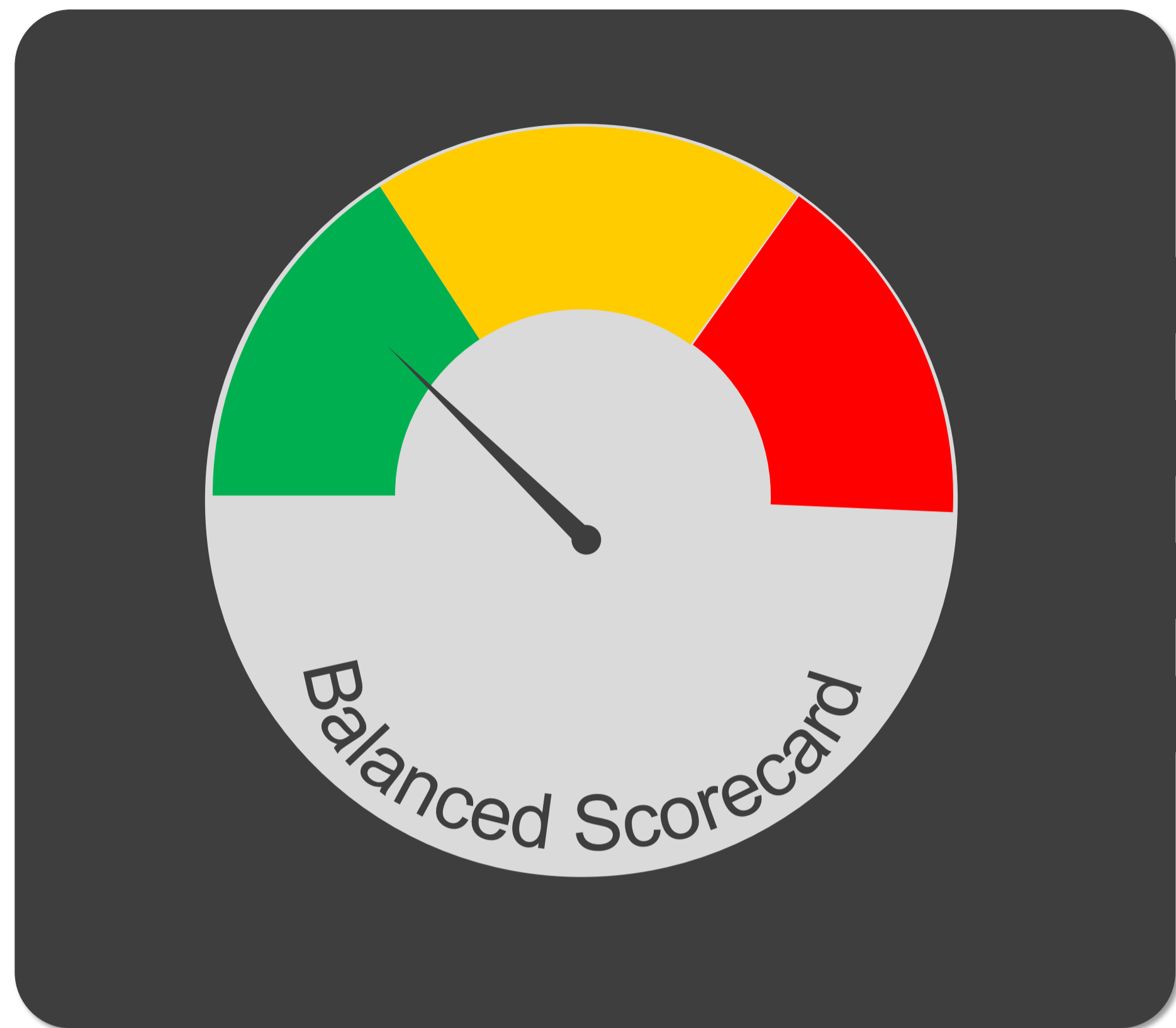


É um sistema de gestão do desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspectos mais importantes para a organização.

O BSC integra as ações Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis.

Possibilita a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.





Financeira

Usuário

Processos de trabalho

Aprendizado e crescimento

Perspectivas do BSC



Exemplo

Missão descreve:  
"Qual é o propósito da  
existência da instituição?".  
Estratégia de Crescimento

## Missão e Visão

Visão de Futuro define:  
"Onde queremos chegar?"

Estratégia de Rentabilidade

### Perspectiva Financeira

"Para alcançarmos nossa visão, e cumprirmos nossa missão, quais resultados financeiros devemos atingir?"

### Perspectiva de Mercado

"Para atingir os resultados financeiros, o que iremos fazer melhor que nossos concorrentes?"

### Perspectiva de Processos Internos

"Para sermos melhor que nossos concorrentes, quais são nossos desafios operacionais?"

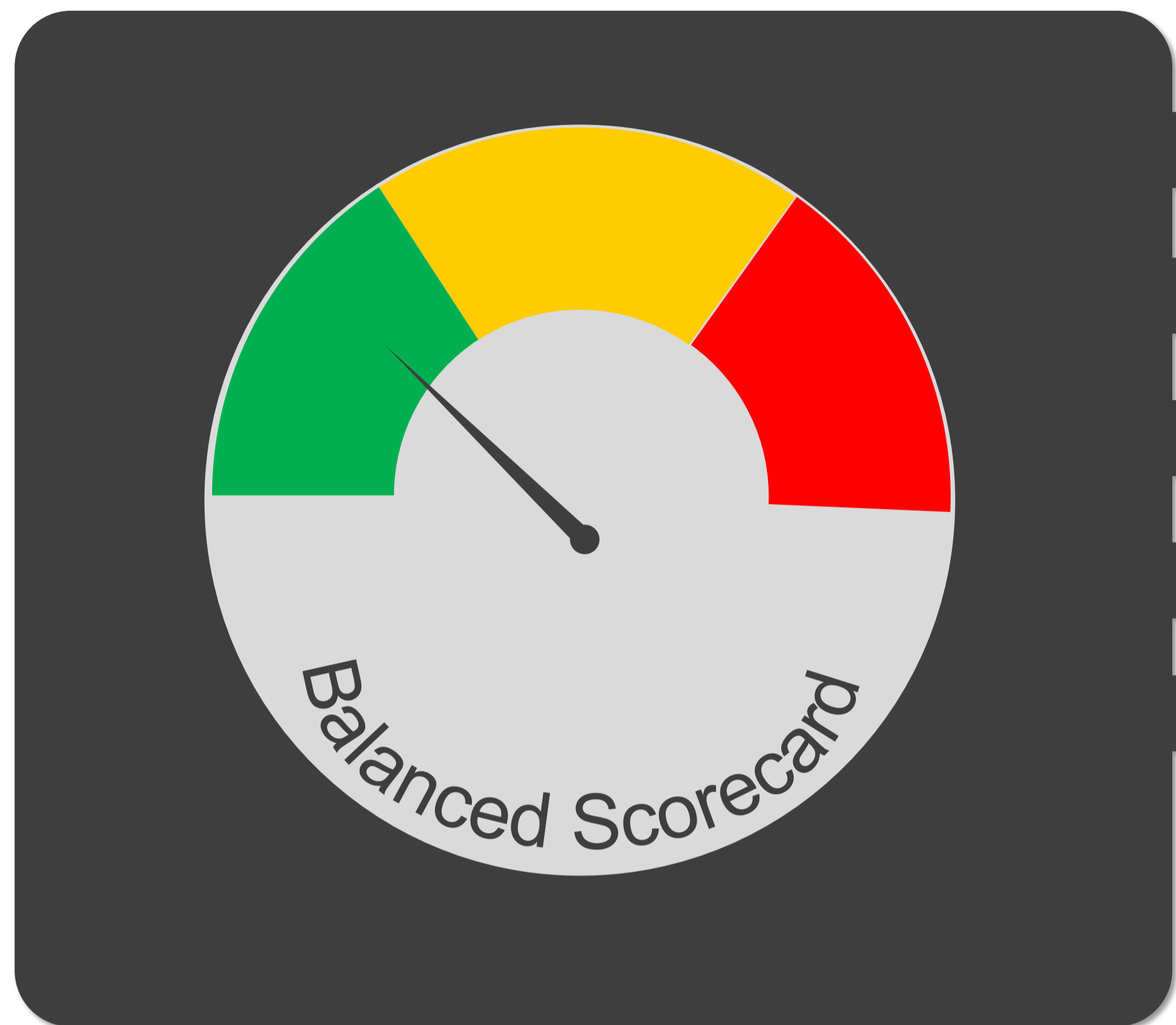
### Perspectiva de Recursos

"Quais recursos devemos providenciar (*peças, infra-estrutura e tecnologia*), para dar conta de todos esses desafios?"

RESULTADOS

MEIOS





## Perspectivas do BSC Administração Pública

Orçamentária

Cidadão e Sociedade

Adm Pública Estadual

Relações Governamentais

Aprendizado, crescimento e  
processos internos



# Orçamentária

Cidadão e Sociedade

Adm Pública Estadual

Relações Governamentais

Aprendizado, crescimento e processos internos

Envolve os custos operacionais e investimentos a serem realizados e que estejam previstos no orçamento público, sob a ótica dos recursos disponibilizados no plano plurianual (PPA), na Lei do Orçamento Público (LDO) e na Lei de Orçamento Anual (LOA), que, em conjunto, materializam o planejamento e a execução das políticas públicas.





Orçamentária

**Cidadão e Sociedade**

Adm Pública Estadual

Relações Governamentais

Aprendizado, crescimento e processos internos

Está relacionada com os objetivos estratégicos inerentes aos serviços a serem prestados ao cidadão e à sociedade, considerando os preceitos de uma gestão pública moderna focada em resultados e orientada para a transparência.



Orçamentária

Cidadão e Sociedade

**Adm Pública Estadual**

Relações Governamentais

Aprendizado, crescimento e processos internos

Envolve uma abordagem com foco na modernização da gestão pública, nos resultados das tomadas de decisões e no desenvolvimento da eficiência nas instituições públicas brasileiras.



Orçamentária

Cidadão e Sociedade

Adm Pública Estadual

Relações Governamentais

Aprendizado, crescimento e processos internos

Envolve as articulações entre os órgãos de governo, empresas privadas e organismos internacionais, cujo objetivo principal é manter o relacionamento na busca de parcerias e soluções que sejam adequadas ao desenvolvimento das atividades e que venham a provocar interferências nos processos críticos de cada órgão da APE.



Orçamentária

Cidadão e Sociedade

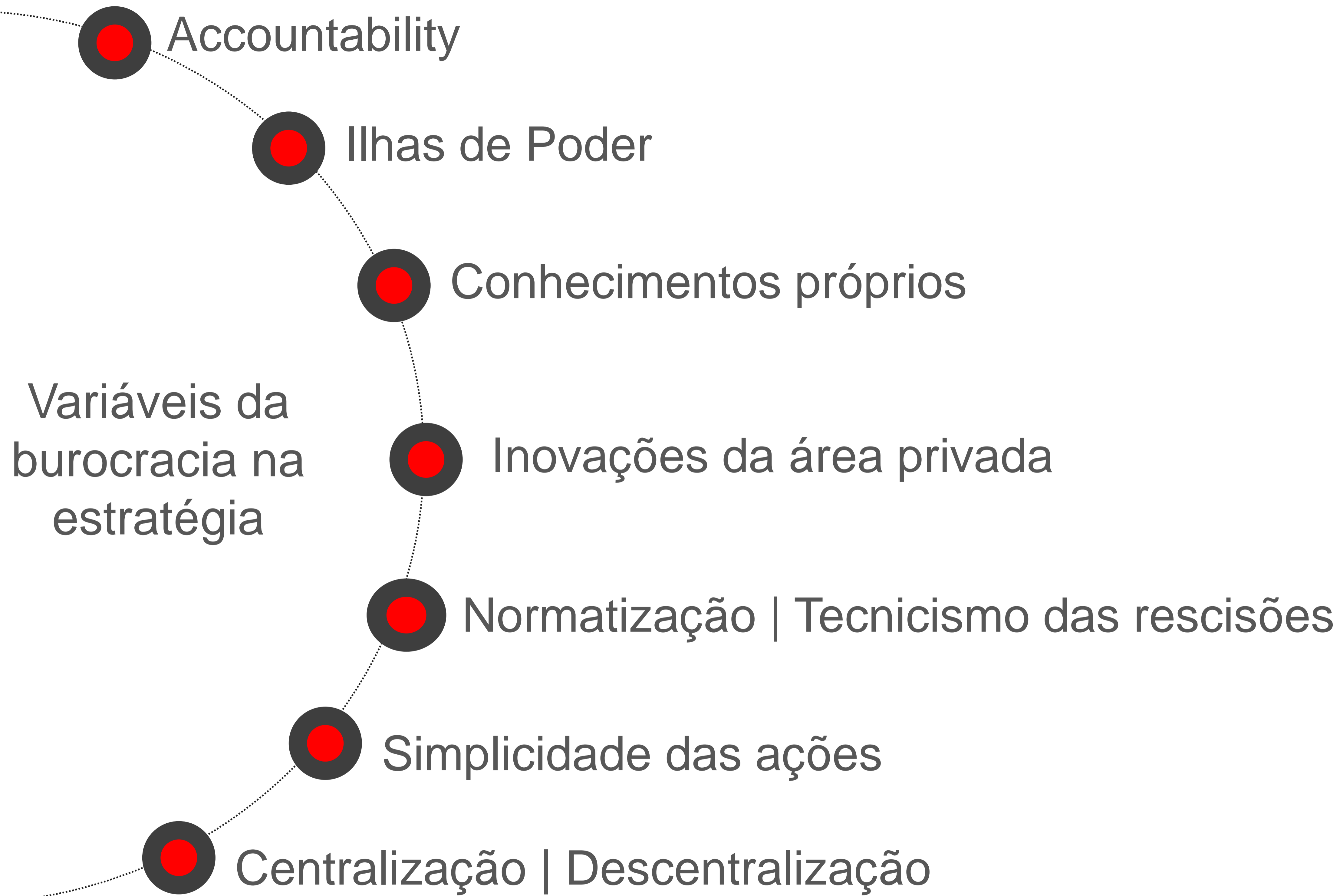
Adm Pública Estadual

Relações Governamentais

Aprendizado, crescimento e processos internos

A perspectiva do aprendizado e crescimento, juntamente com a de processos internos, consomem a maior parte dos recursos e são muito importantes para a sustentação da perspectiva de Administração Pública Estadual e de cidadão/sociedade.







# Atividade

## Análise de caso

---

1. Entendam o caso
2. Discutam quais decisões devem ser tomadas
3. Apresentem as decisões para a sala



# Fechamento

- Como o grupo se organizou para chegar nessas decisões?
- Geralmente suas decisões são pensadas ou tomadas automaticamente, seguindo padrões estabelecidos?
- Como você aplicará este conhecimento para aprimorar a forma de tomar decisões?

# Como alinhas a estratégia estabelecida pela missão, visão e valores com a organização



Compreensão e colaboração das áreas com o mapa estratégico

Busca por método de fácil aplicação e testada no setor público

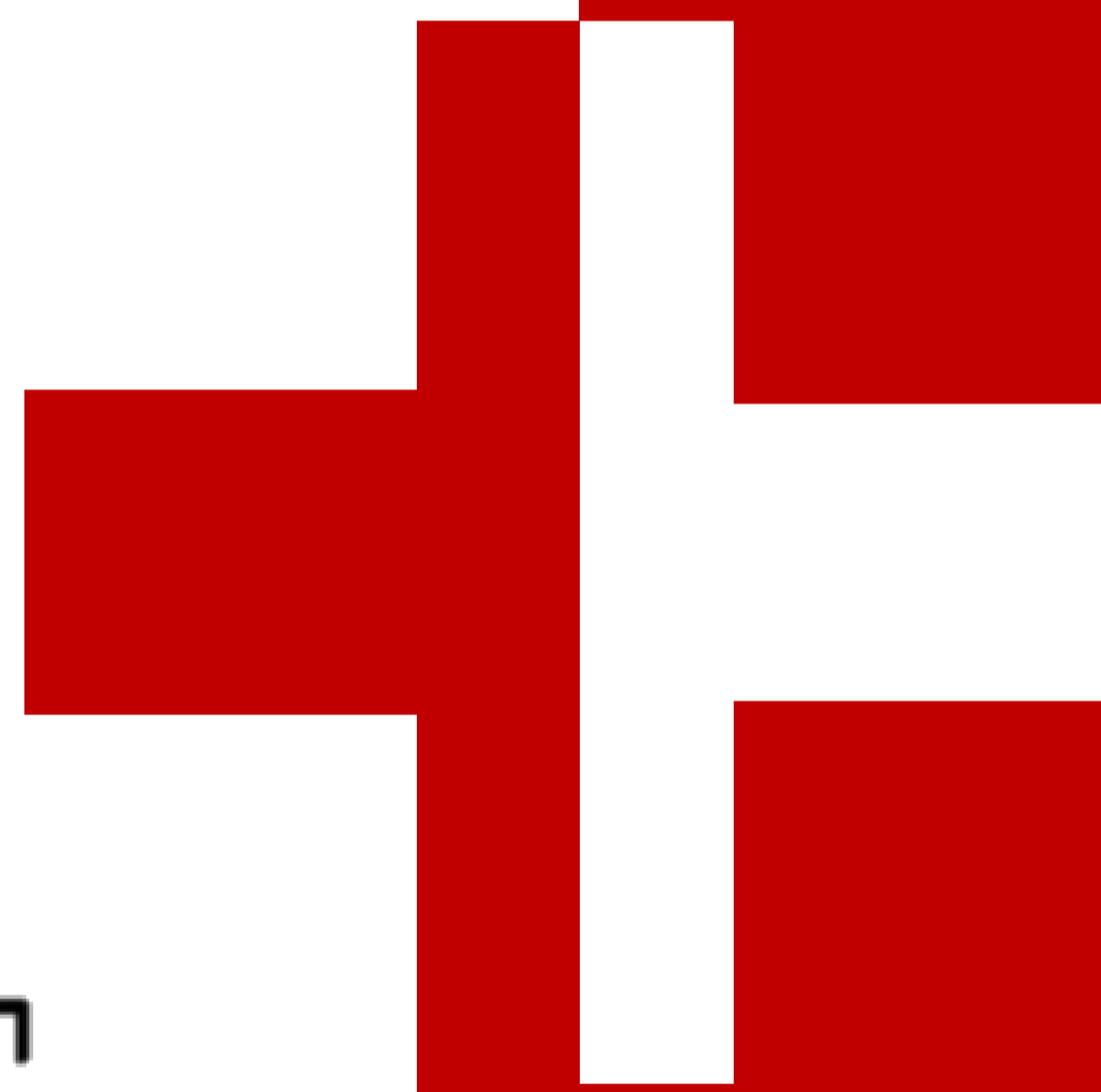
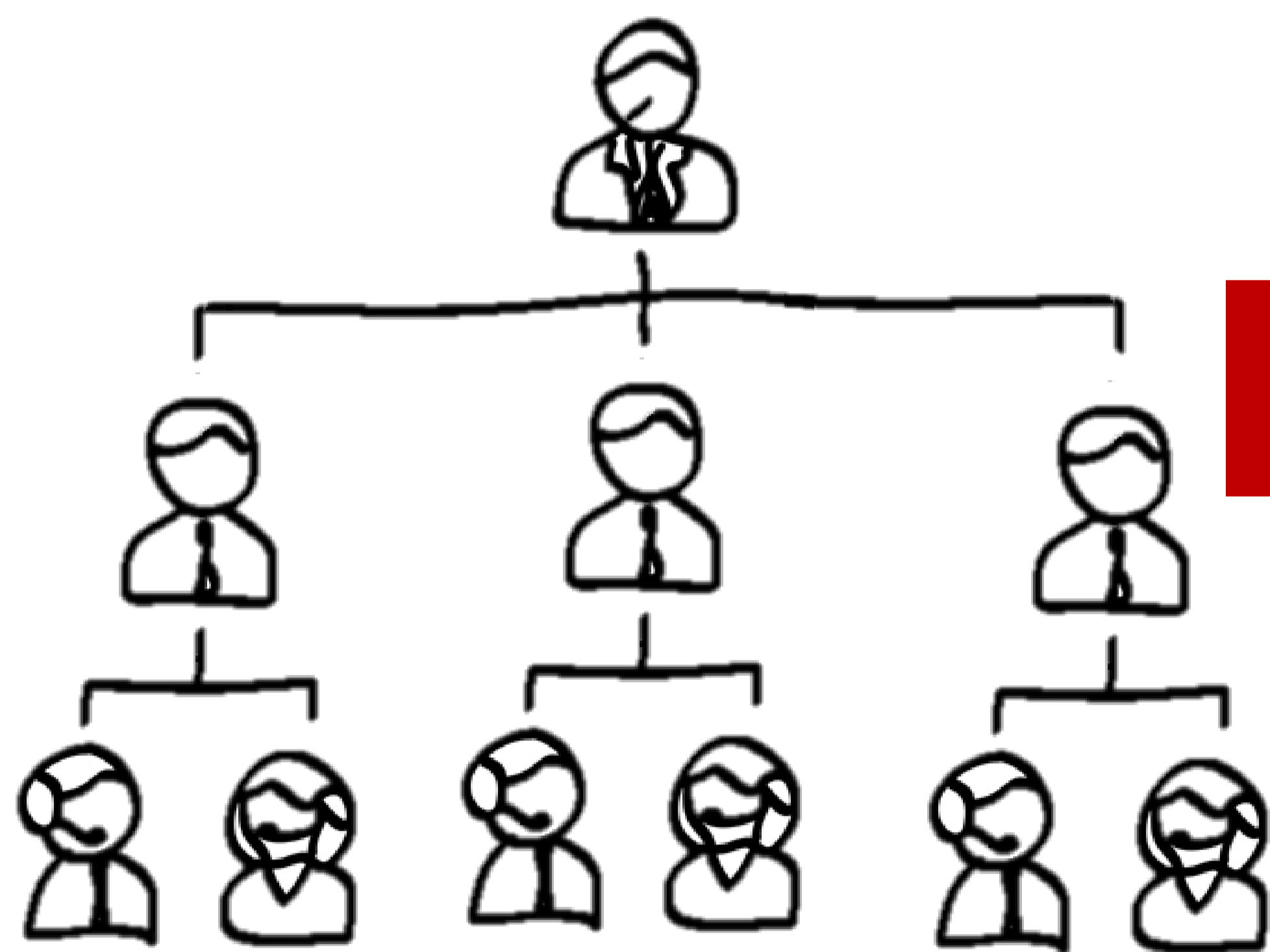
Execução de gestão de processos

Comprometimento de todos





Alinhamento é dado por...



Definição de Missão, Visão e Valores

Análise interna

Análise externa

Definição das metas e objetivos

Formulação da estratégia

Desdobramento de projetos e operações

Execução

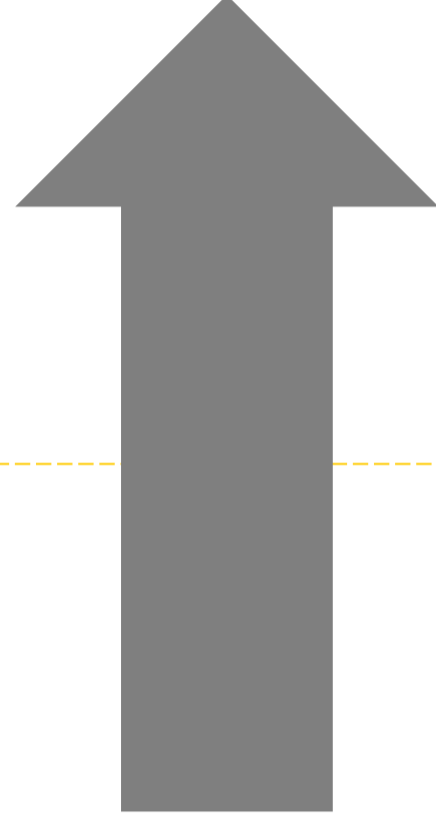
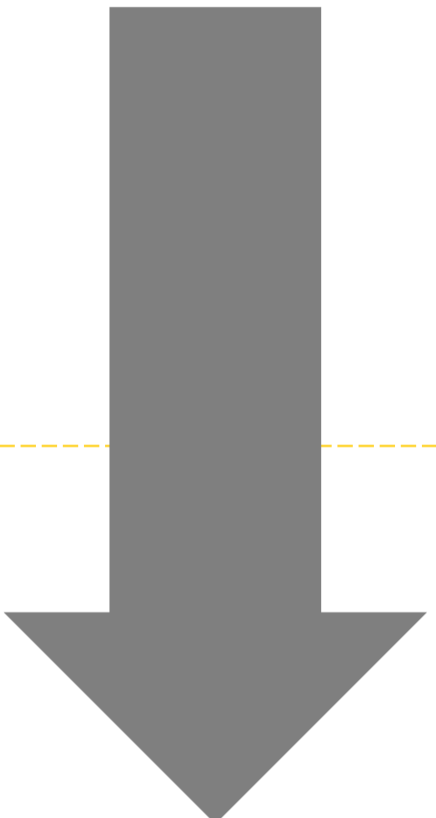
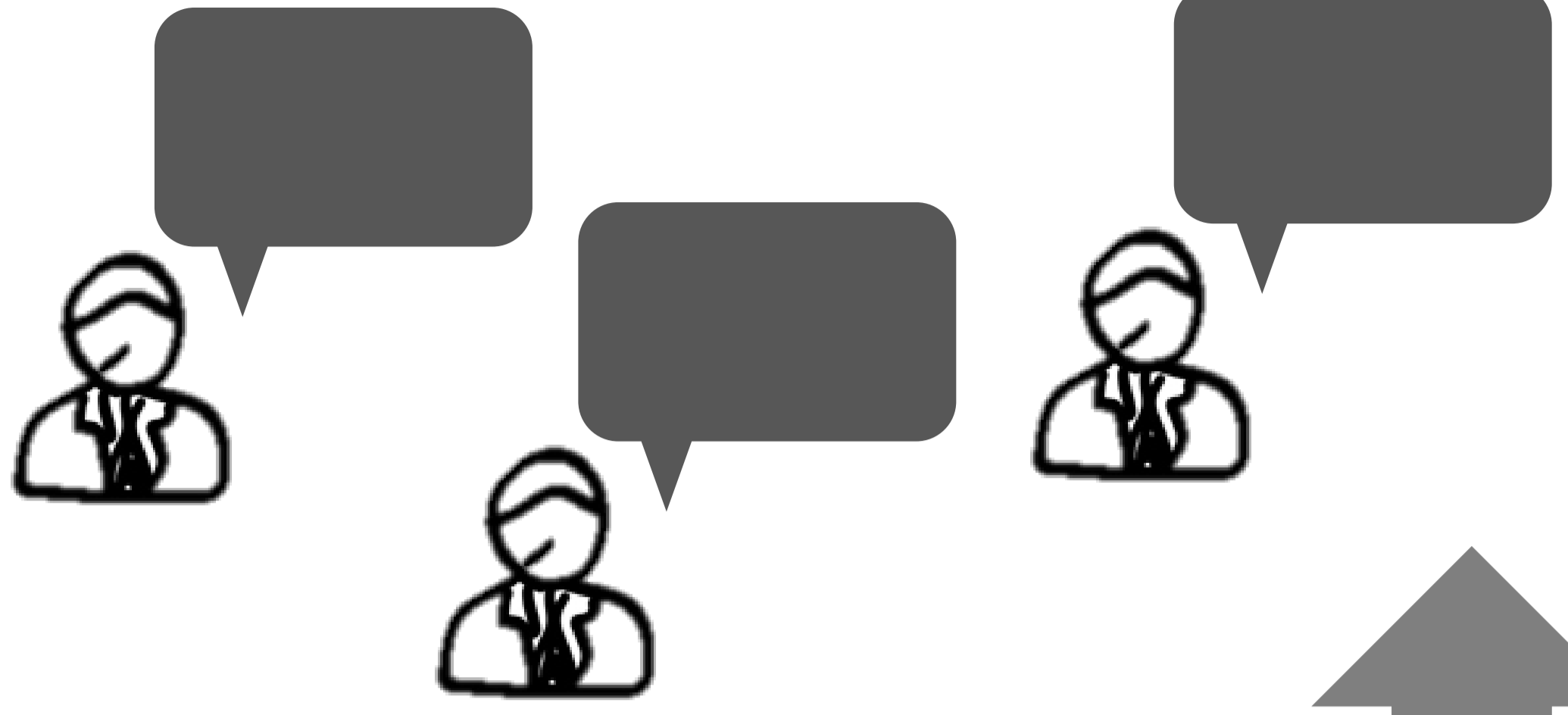
Controle

RETROALIMENTAÇÃO



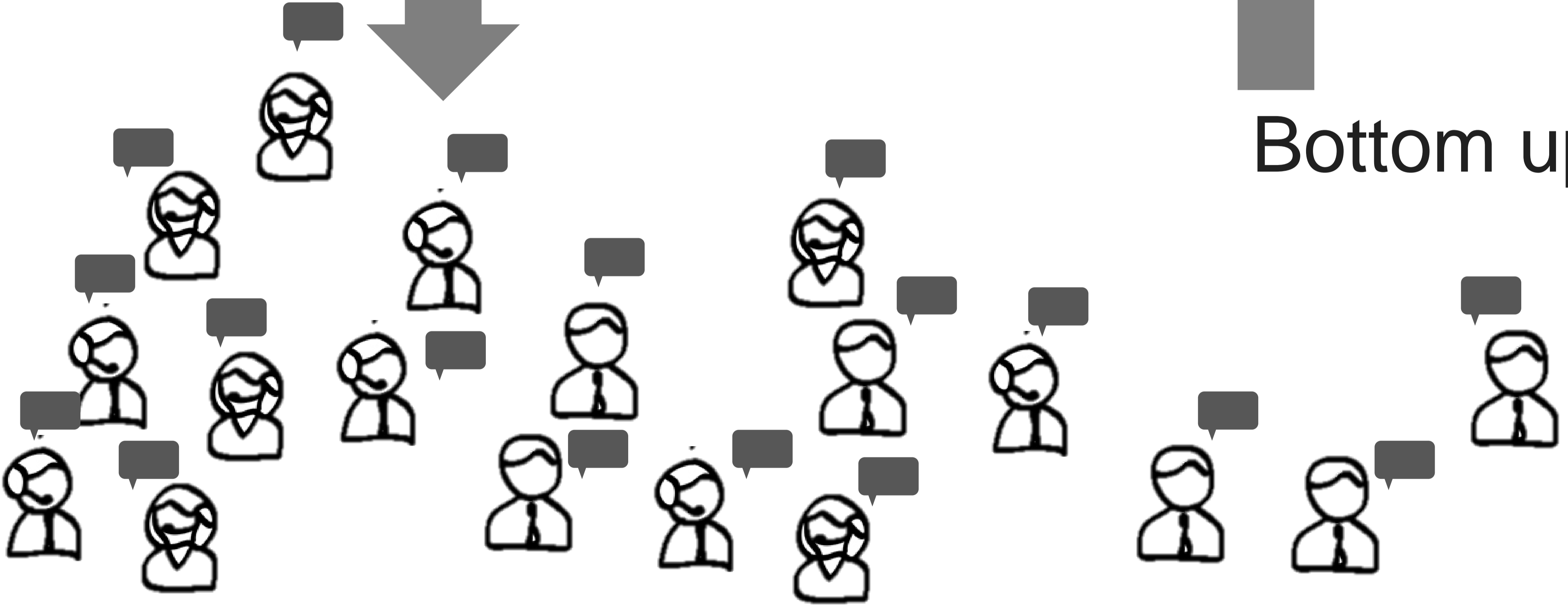
Staff

Top down



Operação

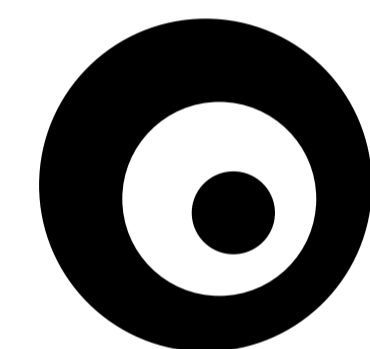
Bottom up



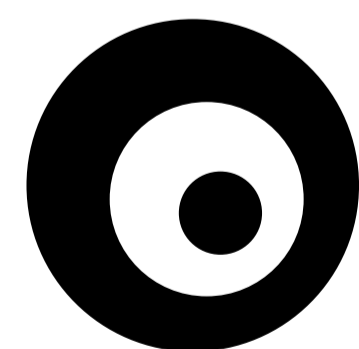
# Top down



- Se inicia com decisão centralizada
- Não teve imposição por pressão externa
- Há uma adequada suposição entre causa e efeito
- Deve haver uma comunicação e coordenação de todos os elementos envolvidos
- O grau de consenso entre os envolvidos deve ser alto
- Capacidade dos dispositivos legais para estruturar favoravelmente o processo de implementação



Estudos mostram a diferença entre os resultados organizacionais daquilo que se tinha como objetivo original



Avaliação do grau de discussão no nível de “entrega” dos bens e serviços de uma política

Bottom up



- Implementação consiste na estratégia de resolução de problemas cotidianos pela burocracia a nível de rua
- Burocracia principal ator da implementação

Bottom up



Restrições de recursos



Disponibilidade de recursos globais

Controle imperfeito



Coesão do corpo e estrutura



Top down





# Atividade

## Conceito X Prática

---

1. As atividades da sua área estão alinhadas com a estratégia da organização? Cite exemplos.
2. Listem 3 atividades que poderiam ser discutidas pelo corpo burocrático (bottom up)
3. Listem 3 atividades que poderiam ser determinadas pelo executivo da pasta (top down)







# Fechamento

- Como você avalia o grau de dificuldade para relacionar as atividades da sua área às estratégias da organização?
- Acredita que suas atitudes no dia a dia estão direcionadas estrategicamente? Exemplifique.
- Como você poderia utilizar esses conhecimentos para, a partir de agora, relacionar ações de trabalho X resultados estratégicos?

# Maurício Correia

[mauricio.msc@gmail.com](mailto:mauricio.msc@gmail.com)

Mestre em Administração Pública – FGV  
Bacharel em Gestão de Políticas Públicas – USP  
Assessor de Presidência – Fundação CASA

