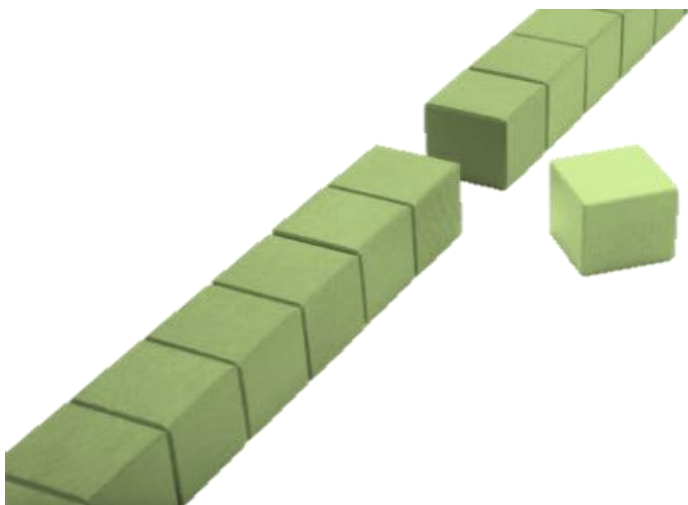


Gestão para Resultados na Administração Pública



Caderno de Capacitação



Sumário

Introdução	2
1. Módulo 1 – Sensibilização em Gestão para Resultados	5
1.1 Estado e Gestão Pública: trajetórias e desafios contemporâneos	5
1.2 Governança para Resultados: atributos ideais e a Gestão Matricial para Resultados [®]	10
1.3 O Instrumento de autoavaliação da Governança para Resultados	14
2. Módulo 2 – Compreensão detalhada da Gestão para Resultados	20
2.1 Estágios e estratégia de implementação da Gestão para Resultados	20
2.2 O Desafio da Implementação	24
3. Módulo 3 – Construindo a Agenda Estratégica	46
3.1 Elaborando a Cadeia de Valor	46
3.2 Estabelecendo os Propósitos da Organização	48
3.3 Definindo os Resultados	52
3.4 Estabelecendo os Esforços de Implementação	59
ANEXOS.....	61
Anexo A: Instrumento de autoavaliação	
Anexo B: Plano de Melhoria da GpR	
Anexo C: Resultados das Oficinas de GpR	



Introdução

O caderno de Gestão para Resultados na Administração Pública é fruto do projeto iniciado em dezembro de 2011, que visava “Aperfeiçoar e desenvolver metodologia para implementação da Gestão para Resultados nas secretárias fazendárias dos estados brasileiros”. O projeto capacitou a COGEF e os estados brasileiros em gestão para resultados, como também:

- Desenvolveu uma avaliação do grau de implantação do modelo de gestão para resultados nas secretarias fazendárias, permitindo a identificação de lacunas e oportunidades de melhoria;
- Construiu planos de melhoria do modelo de gestão para resultados para cada Estado;
- Elaborou a Agenda Estratégica da COGEF.

Como resultados desse trabalho, o Instituto Publix em parceria com o BID, transformou os temas abordados nesse projeto em um caderno de capacitação, que poderá ser utilizado por qualquer organização que queira aperfeiçoar os conhecimentos em gestão para resultados. O caderno possui uma estrutura de 3 módulos, nos quais foi inserido os seguintes conteúdos:

- **Módulo 1 – Sensibilização em Gestão para Resultados:** Este módulo busca oferecer um panorama histórico das transformações do estado até a gestão pública contemporânea, como também apresenta de forma sintética os ideias de um modelo de governança para resultados e os aspectos que compõem a Gestão Matricial para Resultados. Como atividade, este módulo possui o instrumento de autoavaliação da governança para resultados.
- **Módulo 2 – Compreensão detalhada da Gestão para Resultados:** Este módulo busca apresentar um panorama dos diversos estágios de implementação da Gestão para Resultados nas organizações, e de acordo com o estágio, demonstrar as diversas estratégias que a organização pode realizar para implementar. Também apresenta de forma mais detalhada os aspectos que compõem a Gestão para Resultados, encarados como o desafio da construção: da agenda estratégica; do desdobramento estratégico e contratualização de resultados; do alinhamento e otimização de processos, estrutura e pessoas; e, do monitoramento e avaliação.
- **Módulo 3 – Construindo A agenda Estratégica:** Este módulo é de natureza prática, busca apresentar os conceitos e procedimentos necessários para que a organização construa sua própria Agenda Estratégica, contem informações e procedimentos para elaboração dos propósitos da organização (missão, visão e valores), dos resultados (mapa estratégico, indicadores e metas) e dos esforços (iniciativas e ações).



O Anexo A possui o instrumento de autoavaliação para que as organizações apliquem e monitorem a evolução em termos de gestão para resultados. O Anexo B contem formulários para elaboração de planos de melhoria para implementação da GpR a partir dos resultados encontrados no instrumento de autoavaliação.

Por fim, o Anexo C contem os resultados das Oficinas de GpR, sendo eles:

- **Resultados da Oficina 1:** visão geral dos resultados obtidos nas autoavaliações realizadas pelas Secretarias Fazendárias dos estados brasileiros, oferecendo uma análise do estágio de implantação do modelo e as possíveis estratégias a serem adotadas.
- **Resultados da Oficina 2:** planos de implementação e melhoria da GpR elaborados pelas Secretarias Fazendárias dos estados brasileiros e os marcos conceituais, com descrição dos produtos e ações necessárias para que as secretarias elaborem Termos de Referências para implementar a GpR.
- **Resultados da Oficina 3:** agenda estratégica da COGEF, contendo seus propósitos, resultados e esforços de implementação.

Bibliografia Básica

- Martins, Humberto Falcão; Marini, Caio e outros. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora, 2010.



MÓDULO 1

Sensibilização em Gestão para Resultados



1. Módulo 1 –Sensibilização em Gestão para Resultados

O módulo 1, sensibilização em gestão para resultados, contém três seções, a primeira busca oferecer um panorama histórico das transformações do estado até a gestão pública contemporânea. A segunda, pretende de forma sintética, apresentar os atributos ideais de um modelo de governança para resultados e apresentar brevemente os aspectos que compõem a Gestão Matricial para Resultados. Por fim, após esse breve nivelamento conceitual, o terceiro bloco apresenta o instrumento de autoavaliação da governança para resultados, o qual tem como objetivo identificar o grau de implementação da gestão para resultados na organização e, posteriormente, analisar pontos nos quais a organização destaca e pontos que requerem melhoria, e sobretudo iniciativas prioritárias que permitam o contínuo aperfeiçoamento do modelo de gestão para resultados.

1.1 Estado e Gestão Pública: trajetórias e desafios contemporâneos¹

Esta primeira seção do módulo 1 é contextual e seu propósito é oferecer ao leitor um brevíssimo panorama do pano de fundo da discussão sobre governança: o estado contemporâneo.

Advoga-se que a consolidação dos ideais de estado de direito e de estado social, considerados instrumentos essenciais da promoção do bem estar e do desenvolvimento, clamam pelo efetivo desenvolvimento de modelos de governança para resultados.

O contexto de transformação e a necessidade de alinhamento

A característica marcante do contexto contemporâneo é a transformação. Embora não haja nenhuma novidade na mudança – o mundo muda desde que o mundo é mundo –, a novidade está, então, nas especificidades desse momento particular de mudança. Alguns exemplos:

- A democracia como valor cada vez mais se consolida, a partir da afirmação da cidadania, da ampliação do espaço da participação popular, do desenvolvimento da sociedade civil e da defesa intransigente dos direitos humanos, ainda que num contexto desigual, caracterizado por práticas nem sempre coerentes com esses princípios;

¹ Este capítulo contém excertos de: Martins, Humberto F., “A construção do Estado moderno e da burocracia profissional no Brasil: questões centrais, dilemas, impasses e desafios”, Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, n. 1, março/abril/maio de 2005; e Marini, Caio & Martins, Humberto F., Um modelo de gestão governamental para resultados, I Seminário Administração Pública: Análise Contextual e Propostas de Modernização, Comissão de Trabalho e Administração Pública da Câmara dos Deputados, Brasília, 06 de dezembro de 2005.



- A tão propalada globalização, um processo histórico complexo e contraditório, que se refere à crescente integração da sociedade mundial, e ao funcionamento de atividades vitais em tempo real, e que aboliu fronteiras econômicas, internacionalizou o capital, unificou mercados, hábitos e comportamentos, permitiu a redistribuição geográfica dos processos produtivos e aumentou a competição entre países;
- A revolução tecnológica, principalmente nas áreas de comunicação e informação, que vem eliminando as barreiras à comunicação a partir da disponibilidade em tempo real da informação para toda a sociedade, permitindo, dessa forma, importantes inovações nas mais diversas áreas da existência humana e gerando preocupações crescentes sobre novas formas de exclusão social.

E, em particular, muda rapidamente o papel do Estado (que abandona algumas funções, assumindo outras), exigindo, como consequência, a necessidade de alinhamento dos modelos de gestão pública para atender aos requerimentos desses novos tempos.

O entendimento das questões e desafios contemporâneos que clamam pela implantação de modelos de gestão para resultados na administração pública requer uma ligeira incursão conceitual, histórica e contextual sobre as trajetórias recentes de evolução do Estado e da gestão pública.

Antecedentes: a evolução para o estado moderno

O estado moderno é uma invenção cujo propósito foi tornar possível a vida em sociedade. Nesse sentido, fazia-se necessária a existência de uma entidade que pudesse submeter os indivíduos a regras de conduta para subjugar a natureza individualista do ser humano em prol da coletividade.

Entre o ponto de partida, o modelo de estado patrimonial pré-moderno, e o ponto de chegada, o estado-rede pós-moderno contemporâneo, há três séculos de implementação do estado moderno, que possui, por sua vez, três momentos bastante característicos: a) o nascimento e a consolidação do estado moderno; b) a crise do Estado; e c) a reforma do Estado. Por se tratar de um processo, a implementação do estado moderno vem ocorrendo de forma muito variada em diversos contextos.

O modelo de estado patrimonial, ponto de partida da trajetória histórica do estado contemporâneo, possui duas características basilares: a) a captura por interesses privados (de dentro ou de fora do estado); b) a inexistência de regras universais, predominando situações casuísticas e personalistas.

O nascimento do estado de direito foi marcado por movimentos revolucionários que promoveram rompimentos com os regimes patrimonialistas, a exemplo das Revoluções inglesa, francesa e norte-americana. A partir dos elementos resultantes desses movimentos – Parlamento representativo com poder decisório, República com equilíbrio entre poderes e federação –, se erigiu o estado democrático de direito, culminando com o alcance de seu ideal: garantir direitos universais à base do universalismo de procedimentos, tornando residual o caráter patrimonialista.

O momento de consolidação do estado moderno representa a implementação do ideal de estado de direito, com o reconhecimento de direitos civis e, posteriormente, de direitos políticos – à medida que a ideia de democracia de massas avançava. A absoluta ausência de iniciativas de gestão da ordem



social ou da ordem econômica aproxima essa concepção estrita de estado de direito à noção de estado liberal, ao qual cabe apenas fazer cumprir leis que assegurem direitos civis.

Outra faceta da consolidação do estado moderno é a implementação do ideal de estado social (o reconhecimento de direitos sociais) como forma de apoiar o desenvolvimento da economia de mercado e os decorrentes processos de urbanização e de transformação das famílias. O Estado, por assim dizer, deveria prover minimamente a educação, a saúde e a previdência como meios de qualificar seus cidadãos para ingressar na sociedade do trabalho. O primeiro grande momento de consolidação do estado social foi iniciado a partir do avanço da Revolução Industrial na segunda metade do século XIX; o segundo, a partir da crise de 1929 e da Segunda Guerra Mundial. Esses dois últimos eventos, em particular, fizeram incorporar ao estado social (mais propriamente ao conceito de bem-estar), além da gestão da ordem social, o conceito de gestão da ordem econômica, alinhado com as ideias keynesianas, gerando um ciclo de expansão e crescimento das funções estatais numa linha desenvolvimentista.

Diferentemente do estado liberal, o estado social desenvolvimentista requeria uma pesada implementação administrativa, possuía características da administração burocrática clássica (legalidade e impessoalidade) e fazia uso de tecnologias gerenciais emergentes dos anos 1930 aos anos 1950.

No entanto, o mundo que surgiria a partir dos anos 70 inaugurava o discurso da crise do Estado, segundo momento na transição do estado pré-moderno ao estado pós-moderno. As crises do petróleo dos anos 1970, as primeiras crises de liquidez dos anos 1980, o surgimento da nova economia da sociedade do conhecimento, as contestações e conturbações políticas dos anos 1960 em diante, o início da globalização (queda do padrão ouro, do dólar e da barreira de circulação de dinheiro entre países) estão entre as principais questões contextuais.

Nesse novo mundo, o estado passou a ser tratado mais como um problema que como uma solução, impedindo o desenvolvimento do mercado e sendo questionado a respeito de sua confiabilidade e da eficiência de suas instituições. A solução seria menos Estado, mais mercado e mais associativismo, culminando em um terceiro movimento na trajetória do estado moderno: a reforma do Estado.

Dentre os movimentos de reforma, a experiência anglo-americana de ajuste fiscal com ganho de eficiência teve um forte apelo paradigmático na medida em que se tornou condicionalidade para o apoio de organismos multilaterais de crédito.

A denominada nova gestão pública (um conjunto de tecnologias gerenciais inovadoras aplicadas ao Estado e suas organizações nos anos 1980 e 1990) é o modelo de gestão da era da reforma do Estado. Iniciou-se a serviço de um ideal neoliberal de enxugamento, controle e eficiência, preconizando a aplicação de tecnologia gerencial privada no setor público, mas logo se expandiu em múltiplas direções, buscando melhorar a qualidade dos serviços e políticas públicas, bem como tornar o Estado mais sólido, democrático e cidadão.



Estado e gestão pública contemporâneos

O estado pós-moderno contemporâneo herda os ideais do estado moderno, mas lida com condições contextuais complexas que impõem desafios e perspectivas inusitados.

O primeiro fator determinante é a crise da reforma do Estado. A adesão ao padrão predominante de ajuste fiscal e choque de eficiência pode ter gerado relevantes efeitos positivos em termos macroeconômicos, mas gerou custos de oportunidade – principalmente em se tratando de contextos submetidos a condições de alta pobreza e desigualdade, nas quais o critério da eficácia se sobrepõe ao da eficiência. Em segundo lugar, muitos dos efeitos benéficos observados na economia mundial decorreram mais da reestruturação produtiva, da nova economia e das bolhas de consumo e produção que dos efeitos fiscais das medidas implementadas. Em todo caso, aumentou o desafio de geração de bem-estar e desenvolvimento.

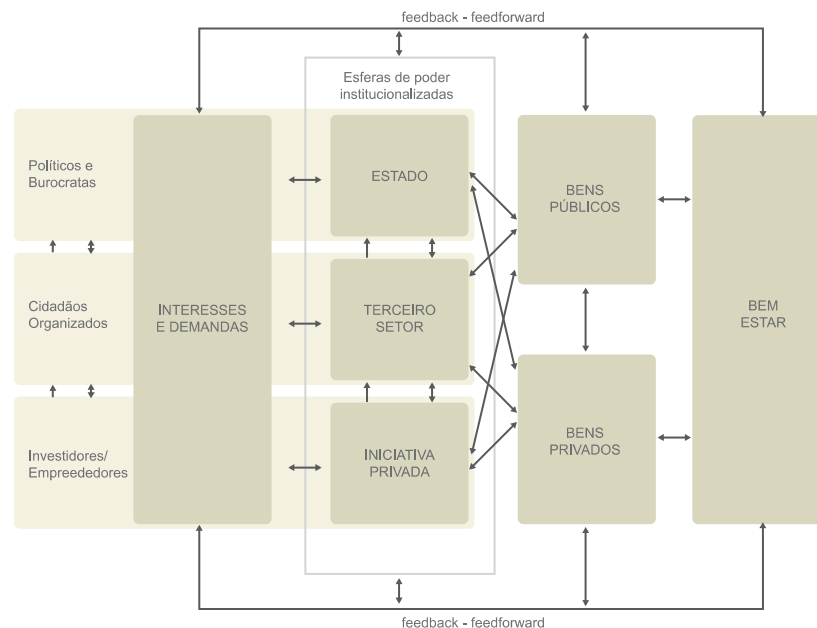
O segundo fator é a emergência de problemas globais relacionados ao clima, à segurança, à saúde e à volatilidade dos mercados, que requerem intervenções e integrações que vão muito além dos padrões usuais de gestão de políticas públicas confinadas a Estados-nação e mesmo aos Estados.

O terceiro fator é o alastramento da democracia e dos valores democráticos pelo mundo afora, senão em qualidade, na forma de governo, o que representa um clamor quase sem fronteiras (tendo em conta a penetração da mídia e da internet) por maior transparência, participação e responsabilização.

Com efeito, o mundo contemporâneo impõe arranjos de governança não apenas estatais para lidar com problemas complexos. Esses arranjos requerem um modelo de governança social, em vez de tipicamente de gestão pública, pondo em operação um tipo de estado-rede, com caráter consensual, relacional e contratual, caracterizado pela coprodução ou cogestão de políticas públicas por arranjos multi-institucionais entre Estado, iniciativa privada e terceiro setor. Destaca-se a necessidade de equilíbrio institucional entre os poderes dessas esferas, visto que cada uma delas possui limitações e vantagens comparativas. Assim, por exemplo, o Estado promove equidade, mas é menos eficiente, ao passo que o mercado apresenta grande eficiência, mas é insensível em equidade. O terceiro setor é virtuoso porque é o domínio do valor, da causa, mas sua natureza não é a regra de direito.



A figura a seguir ilustra o conceito de governança social.



Outra questão essencial é a superação das reformas de primeira geração e a implementação de reformas de segunda e terceira gerações. As reformas de primeira geração (anos 1980 e 1990) tinham uma orientação essencialmente econômica e fiscal, sem uma preocupação central com a geração de resultados. As reformas de segunda geração, por outro lado, que emergiram no limiar do século XXI, direcionaram-se no sentido da promoção do desenvolvimento e do fortalecimento institucional. Recentemente, a crise de 2008 marcou o advento de uma nova geração de mudanças baseada na reafirmação do papel do Estado, voltado a apoiar o mercado, promovendo-se: um reordenamento de funções e regulação, como forma de reestruturar seu modelo de atuação e ineficiências; a mitigação dos efeitos sociais negativos; a busca pela construção do futuro em novas bases tecnológicas; e a conservação dos recursos naturais.

O advento de uma nova administração para o desenvolvimento é outra característica da gestão pública contemporânea. A velha administração para o desenvolvimento se baseava em uma ideia nacionalista, xenófoba e autóctone de desenvolvimento. Dicotomizava desenvolvimento econômico e desenvolvimento social e seguia um modelo de planejamento tecnocrático e centralizado a partir de um forte órgão central de planejamento.



A nova administração para o desenvolvimento baseia-se em um conceito de desenvolvimento aberto, num contexto marcado pela globalização, integração e interdependência. Busca tratar de forma integrada a dimensão do desenvolvimento econômico, do desenvolvimento social e da sustentabilidade ambiental. Também atribui papel central ao Estado, mas numa linha de estado-rede, um elemento concertador, ativador e direcionador das capacidades do mercado e da sociedade civil. Essa realidade requer o desenvolvimento de modelos integrados de gestão para resultados – conjuntos coerentes e sistemáticos de práticas que buscam melhorar o desempenho de governos, mercados, sociedade civil organizada, organizações e pessoas, de forma integrada, para a solução de problemas coletivos complexos.

Uma visão panorâmica desse processo de transição de um padrão de estado patrimonial pré-moderno para um padrão de estado contemporâneo pós-moderno demonstra tratar-se de um processo contínuo e inacabado, porém com direcionadores claros no sentido de construir um estado democrático de direito (que garanta direitos civis, políticos, sociais, republicanos) que se constitua, ao lado de atores sociais relevantes, em um ativo promotor do desenvolvimento em benefício dos cidadãos.

1.2 Governança para Resultados: atributos ideais e a Gestão Matricial para Resultados®

Uma vasta diversidade de conceitos e tipologias de gestão para resultados pode ser observada a partir de abordagens metodológicas, casos referenciais e seus contextos de atuação. A análise dessas diferentes concepções e experiências permite identificar atributos essenciais que um bom modelo de gestão para resultados deve possuir. Adicionalmente, a forma como esse “modelo ideal” atua na construção da Agenda Estratégica, no alinhamento das estruturas implementadoras e no monitoramento e na avaliação dos resultados permite visualizar uma clara evolução do conceito passando-se da “gestão para resultados” à “governança para resultados”, como será abordado no decorrer dessa seção.

Os atributos ideais de um modelo de governança para resultados

Um “modelo ideal” de gestão para resultados deve ser dinâmico no sentido de não se limitar apenas a definir e mensurar resultados. Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (mediante processos claros de implementação), monitorá-los e avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em suma, trata-se não apenas de uma visão de PDCA, mas de uma noção de geração e incorporação das informações sobre desempenho nos processos decisórios tanto internos quanto externos da organização (ou governo), criando demandas para essas informações (situação de institucionalização), sem ideologizações e comportamentos puramente ritualísticos.

Adicionalmente, um modelo de gestão para resultados deve ser abrangente e basear-se num conceito amplo de desempenho que englobe tanto os esforços quanto os resultados propostos, pressupondo que não há resultados sem alinhamento de esforços. Da mesma forma, esforços desalinhados só promovem desempenho por conta do acaso. Gerir o desempenho significa não apenas monitorar resultados, mas também promover o alinhamento dos esforços para os resultados desejados.



Por fim, mas não menos importante, um modelo de gestão para resultados deve ser multidimensional, ou seja, levar em conta suas múltiplas dimensões de esforço (processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e , principalmente, pessoas) para alinhá-los aos resultados . Deve-se evitar definições reducionistas e unidimensionais, nas quais aspectos significativos do esforço e do resultado sejam deixados de fora e outros pouco significativos permaneçam dentro do modelo.

Em suma, é imperativo que um modelo ideal de gestão para resultados se baseie em um conceito abrangente de desempenho, incluindo dimensões do esforço e do resultado, conforme detalhado no decorrer desta seção.

A Gestão Matricial de Resultados®

Gestão Matricial de Resultados® ou Governo Matricial® é um modelo de governança para resultados, que busca destacar os três atributos que a literatura e as boas práticas recomendam: dinâmica, abrangência e multidimensionalidade.

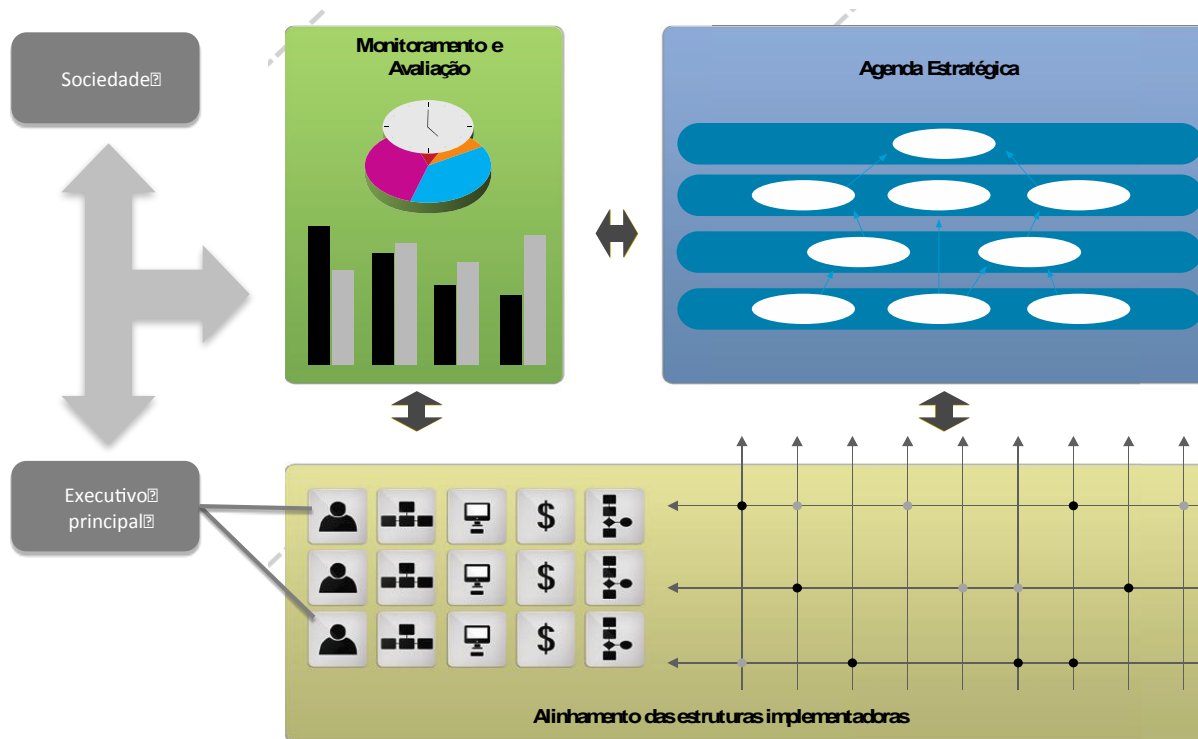
Sinteticamente, o modelo preconiza um cruzamento (como em uma matriz de linhas e colunas) de elementos da estratégia (sejam objetivos, programas, projetos etc.) com elementos da estrutura (unidades organizacionais ou organizações em si) para identificação e pactuação da contribuição dos elementos da estrutura visando à realização da estratégia sob monitoramento e avaliação contínuos. A Gestão Matricial de Resultados® preconiza, portanto, a necessidade de alinhar a estrutura implementadora (unidades organizacionais, pessoas, recursos e outras dimensões) com a estratégia, para que essa última efetivamente se realize.

Os três blocos principais de implantação da Gestão Matricial de Resultados® são:

- construção da agenda estratégica (elemento direcionador de resultados relacionado à formulação);
- alinhamento da arquitetura organizacional implementadora (elemento direcionador do esforço relacionado à implementação); e
- implantação de mecanismos de monitoramento e avaliação (elemento de controle gerencial e social e de redirecionamento e aprendizagem).



A Figura a seguir, busca ilustrar a concepção da Gestão Matricial de Resultados® segundo seus três blocos essenciais supracitados.



No primeiro bloco, a construção de uma agenda estratégica impõe definições a respeito do propósito (expressos na visão, missão, valores, diretrizes); dos resultados (sob a forma de indicadores e metas); e da forma de alcançá-los (descritos em plano de ação com prazos, responsáveis, marcos críticos), bem como envolve definições tanto de mais longo prazo (propósitos e resultados de efetividade) quanto de curto prazo (resultados de eficiência e eficácia, e a forma de alcançá-los).

No segundo bloco, o alinhamento da arquitetura organizacional implementadora dá-se mediante a identificação da contribuição de cada unidade (interna e externa, essa última sob a forma de parcerias com o terceiro setor, outros governos, iniciativa privada) para o alcance dos resultados propostos e a pactuação destas contribuições, mediante dimensionamento dos recursos necessários e dos incentivos às equipes envolvidas. As contribuições podem ser



expressas na forma de resultados desdobrados, ou de ações de implementação propriamente ditas. A identificação da contribuição das unidades e equipes para a realização da estratégia enseja dois tipos de arranjos:

- alinhamento de distintas unidades que contribuem para realizar cada elemento da estratégia (seja um objetivo, projeto, ação etc.), definindo-se as contribuições e as integrações necessárias; e
- alinhamento de cada unidade, avaliando e promovendo a prontidão para contribuir com diversos projetos estratégicos que as perpassam e que poderá ensejar ações de redesenho de processos e estrutura e ações de alinhamento de equipes no que se refere a valores, competências e dimensionamento de força de trabalho.

Por fim, o terceiro bloco trata do estabelecimento de uma central de resultados para monitorar e avaliar a realização da estratégia e a contribuição das unidades organizacionais nessa direção, subsidiando, tecnicamente, decisões corretivas por parte da direção da organização ou do governo. A central de resultados pode (assim se espera) servir, também, como uma instância de transparência, responsabilização e controle social, na medida em que permite disseminar informações sobre o desempenho do governo.

Cada bloco essencial da Gestão Matricial para Resultados® contém algumas etapas para a sua implementação. Iniciando pela Agenda Estratégica, as ações nela contidas são:

- Mobilizar, gerar consciência para resultados e desenvolver capacidades;
- Gerar e difundir conhecimento; e
- Construir agendas estratégicas.

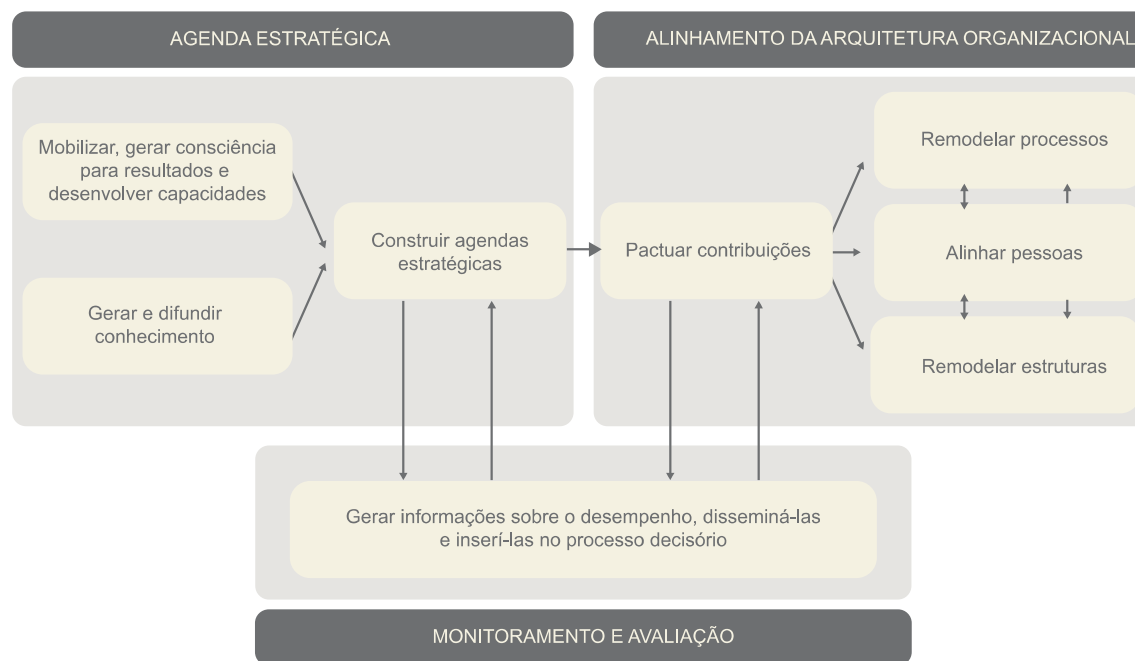
O segundo bloco, “Alinhamento da Arquitetura Organizacional” contém quatro ações principais, sendo elas:

- Pactuar contribuições;
- Remodelar processos;
- Alinhar pessoas; e
- Remodelar estruturas.

Finalmente, o terceiro e último bloco, “Monitoramento e Avaliação” contém a ação: gerar informações sobre o desempenho, disseminá-las e inseri-las no processo decisório.



A figura a seguir ilustra estas etapas principais, a partir do detalhamento das ações que compõe os três blocos supracitados



O módulo 2 abordará as etapas descritas com maior detalhe, os passos necessários para a implantação de cada uma das etapas e experiências bem sucedidas de sua aplicação, permitindo uma maior consolidação do conceito de governança para resultados.

1.3 O Instrumento de autoavaliação da Governança para Resultados

Esta seção estabelece algumas informações necessárias para preenchimento do instrumento de autoavaliação, visto que uma sensibilização do tema foi tratado nas seções acima. Esse instrumento tem como objetivo identificar o grau de implementação da gestão para resultados na organização e, posteriormente, analisar pontos nos quais a organização destaca e pontos que requerem melhoria, e sobretudo iniciativas prioritárias que permitam o contínuo aperfeiçoamento do modelo de gestão para resultados.



Um modelo para medir e avaliar a Gestão para Resultados na Administração Pública

Existe uma vasta diversidade de conceitos e tipologias de gestão para resultados, que podem ser observadas a partir de abordagens metodológicas e casos referenciais. A análise dessas diferentes concepções e experiências permitiu a identificação dos atributos essenciais que um bom modelo de gestão para resultados deve possuir. Gerir para resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), buscar alcançá-los (mediante processos claros de implementação), monitorá-los e avaliá-los (a partir de controles, acompanhamento e ajustes decorrentes) de forma integrada.

A Gestão Matricial para Resultados² é a abordagem de governança para resultados do Instituto Publix e se baseia na integração destes três elementos essenciais:

- a construção da agenda estratégica;
- o alinhamento das estruturas implementadoras; e
- os arranjos de monitoramento e avaliação (M&A).

A agenda estratégica é um conjunto de definições sobre o propósito, resultados e como alcançá-los. É essencial que a estratégia seja:

- Clara, com indicadores objetivos e metas transparentes, realistas e desafiadoras, proporcionando uma adequada definição e diferenciação entre objetivos e indicadores de esforços e resultados;
- Coerente, cujos elementos programáticos (objetivos, programas, projetos, etc.) convirjam para um ideal comum e se apoiem;
- Focada, seletiva e viável; e
- Legítima, que satisfaça as expectativas e as demandas das partes interessadas.

As Estruturas implementadoras são unidades operacionais e intermediárias, inclusive parceiros, que executam a estratégia. O alinhamento das estruturas implementadoras é crítico porque as estratégias não são autoexecutáveis, nem as estruturas implementadoras são auto-orientadas pela estratégia – sujeitando-se a agendas paralelas. A estrutura deve se curvar à estratégia.

A lógica da gestão matricial para resultados é gerar uma matriz que cruza elementos da estratégia (sejam objetivos, programas, projetos etc.) com elementos da estrutura (as unidades que executam a estratégia). Esta abordagem chama a atenção para a necessidade de se elucidar a matriz de contribuição das diversas unidades para execução da estratégia, derivando resultados em atividades e, ao mesmo tempo, integrando as unidades na sua execução.

²Uma visão detalhada dessa abordagem encontra-se em MARTINS, Humberto e MARINI, Caio, “Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública”, Editora Publix, 2010.



O alinhamento da estrutura implementadora busca aumentar a prontidão da organização para executar sua estratégia, podendo incluir o alinhamento dos processos, dos perfis de competências, do desenho da estrutura, do dimensionamento da força de trabalho e da alocação de recursos.

Os arranjos de M&A, terceiro elemento do modelo de gestão matricial para resultados, são desenhados para gerar informações tempestivas sobre o desempenho da organização, integrando informações dos tradicionais escritórios de estratégia, projetos e processos. Esta integração promove melhor uso das informações pelos agentes envolvidos, gerando um maior e mais rápido aprendizado, além de transparência e responsabilização.

Instruções para aplicação do modelo

A aplicação do modelo está baseada no instrumento/questionário de autoavaliação que encontra-se detalhado no Anexo A. Ele permite a geração de uma avaliação de governança para resultados, uma medida que indica a extensão na qual as práticas de uma determinada organização se qualificam com uma experiência de gestão para resultados conforme o modelo da gestão matricial para resultados – se as práticas gerenciais para construção da agenda estratégica, do alinhamento da estrutura implementadora e da sistemática de monitoramento e avaliação refletem padrões ideais e são integradas entre si.

O questionário é composto por uma parte inicial de caracterização da organização e por três seções de análise. Cada uma destas seções é dividida em blocos e estes são subdivididos em quesitos.

Deve-se ler atentamente as instruções para preenchimento e qualificação. Ao final de cada seção, pede-se que assegure que foi realizada a qualificação de cada bloco e, dentro destes, de cada um dos respectivos quesitos de avaliação.



Considerações para avaliação dos quesitos:

- A escala qualifica os sistemas de gestão para resultados conforme seu estágio de implementação;
- Todos os quesitos foram formulados de maneira a poderem ser respondidos conforme a qualificação da tabela 1 a seguir. A nota correspondente a esta qualificação deverá refletir apenas uma das seguintes opções:

Qualificação	Nota
Primário estacionário - não tem nada	0
Primário iniciante - quesito foi iniciado	1
Intermediário - quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	2
Avançado - quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora	3

Abaixo de cada tema será disponibilizado espaço para que o avaliador fundamente suas respostas com evidencias ou considerações cabíveis.

Ao final de cada bloco deverá ser calculada uma nota média. A consolidação das notas de cada seção são estabelecidas a partir da média das notas médias dos blocos.

Sugere-se que realizem em conjunto com outras membros de sua organização a avaliação do grau de implementação da gestão para resultados a partir do instrumento/questionário disponível no Anexo A, após preenchimento de todos os quesitos de análise deve-se realizar a consolidação da pontuação. Há uma tabela de consolidação que encontra-se ao final do instrumento.

Por fim, adicionalmente à análise a partir do sistema de pontuação, é recomendável que se realize uma análise puramente qualitativa, a partir da identificação de pontos nos quais a organização se destaca (e que, portanto, necessitam ser mantidos), de pontos que requerem melhoria e, sobretudo, de iniciativas prioritárias que permitam o contínuo aperfeiçoamento do modelo de gestão para resultados.

As iniciativas de fortalecimento e de melhoria identificadas na análise quantitativa devem ser desdobrada no quadro de ações que compõem o Plano de Melhoria e que se encontra no Anexo B.



Para que organização garanta a implementação das ações que compõe o Plano de Melhoria a ser realizado a partir do modelo proposto no Anexo B, algumas questões devem ser consideradas. Primeiramente, torna-se necessário estabelecer a ordem de prioridades para execução das ações. Sugere-se três níveis de prioridades: Prioridade Zero, Prioridade 1 e Prioridade 2.

- Prioridade Zero: são as ações mais importantes do Plano de Ação, seja pela urgência do problema que a ação irá enfrentar, ou pelo nível do impacto/benefício que será gerado.
- Prioridade 1: devem ter essa priorização ações que são importantes, e que agregarão significativo valor a Secretaria. Entretanto, deve primeiro ser mantido o foco às ações de Prioridade Zero.
- Prioridade 2: algumas ações nesse nível de prioridade só deverão acontecer após a concretização dos resultados de algumas das ações de Prioridade Zero e 1. Algumas ações demandam, por exemplo, maior amadurecimento e melhoria da estrutura e da gestão interna. Assim, são ações que possibilitarão qualificar significativamente as ações, os serviços e a gestão, mas que não precisam e/ou não há viabilidade de implementação imediata.

Para tornar essas execuções possíveis, se propõe que a organização estabeleça um conjunto variado de responsáveis. Essa descentralização permitirá que várias ações possam ser paralelamente.

De todo modo, é essencial que seja definido um “Coordenador-Geral” do Plano de Ação, que monitore o cumprimento das ações e faça ajustes quando necessário. É altamente recomendável que sejam realizadas reuniões em uma periodicidade a definir, para avaliação parcial das ações e resolução de problemas pontuais.

Com relação às ações previstas, faz-se a ressalva de que as mesmas podem ser ajustadas conforme se faça necessário. Ou seja, pode ser que outras ações tenham de ser realizadas, ou então que algumas não precisem ser realizadas. O foco é, naturalmente, na realização concreta das iniciativas, para que sejam gerados os resultados e impactos esperados.

É indispensável, também que os responsáveis e prazos definidos sejam validados no âmbito das equipes internas da organização. Caso se demonstre necessário, ajustes poderão ser feitos por essas equipes. O importante é, mais uma vez, garantir que as iniciativas sejam executadas.

Deve-se observar, por fim, que as ações do Plano de Ação não exigem dedicação exclusiva. Por isso, as atividades de rotina da organização e suas equipes não serão prejudicadas. As ações, portanto, ocorrerão paralelamente às outras atividades.

Assim, ainda considerando que não haverá prejuízo às atividades de rotina, é importante que sempre se tenha em mente a importância dessas ações propostas, sobretudo pelo impacto que trarão na melhoria da gestão e geração dos resultados desejados



MÓDULO 2

Compreensão detalhada
da Gestão para Resultados



2. Módulo 2 – Compreensão detalhada da Gestão para Resultados

O módulo 2, compreensão detalhada da Gestão para Resultados, contém duas seções, a primeira busca apresentar um panorama dos diversos estágios de implementação da Gestão para Resultados nas organizações, e de acordo com o estágio, demonstrar as diversas estratégias que a organização pode realizar para implementar. A segunda seção apresenta de forma mais detalhada os aspectos que compõem a Gestão para Resultados, encarados como o desafio da construção: da agenda estratégica; do desdobramento estratégico e contratualização de resultados; do alinhamento e otimização de processos, estrutura e pessoas; e, do monitoramento e avaliação.

2.1 Estágios e estratégia de implementação da Gestão para Resultados

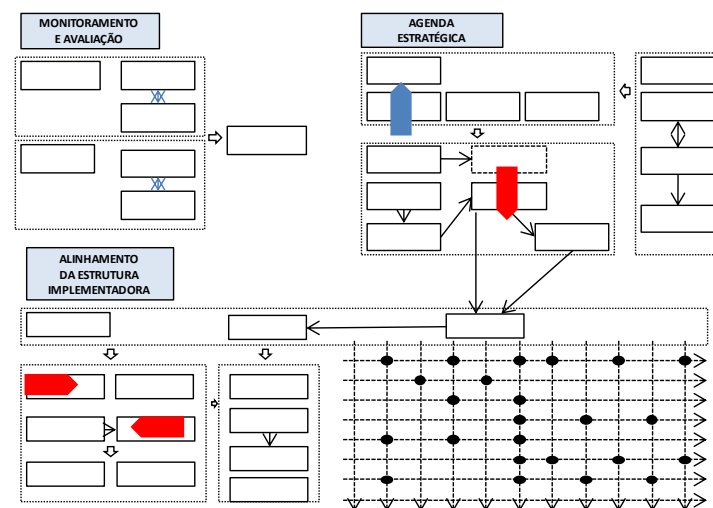
A partir da operacionalização do instrumento de autoavaliação do Módulo 1, poderá identificar em qual estágio se encontra em relação à implementação da Gestão para Resultados. De acordo com algumas experiências, pode-se dizer que a organização estará em um dos seguintes estágios a seguir:

- Estágio 1: primitivo estacionário;
- Estágio 2: expansão fragmentária;
- Estágio 3: gestão orientada para a eficiência operacional;
- Estágio 4: gestão orientada para a estratégia.

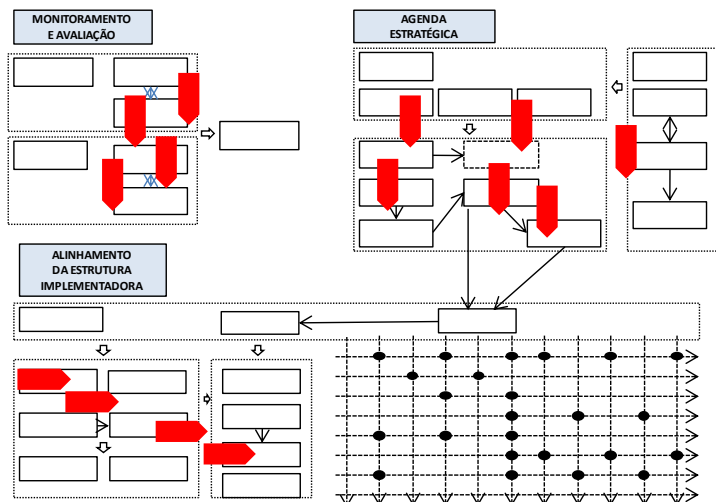
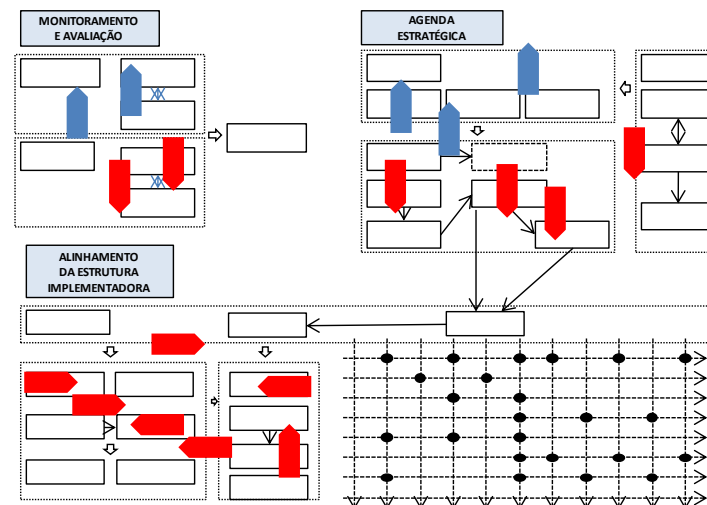
Esses estágios serão melhor detalhados a seguir.

Estágios de Implementação da Gestão para Resultados

No Estágio 1, primitivo estacionário (figura ao lado), encontram-se as organizações que não possuem quase iniciativa alguma. Entretanto, as que existem são muitas vezes inconclusas e desconexas, ou seja, são organizações que possuem baixa eficiência operacional e ausência de perspectiva estratégica.



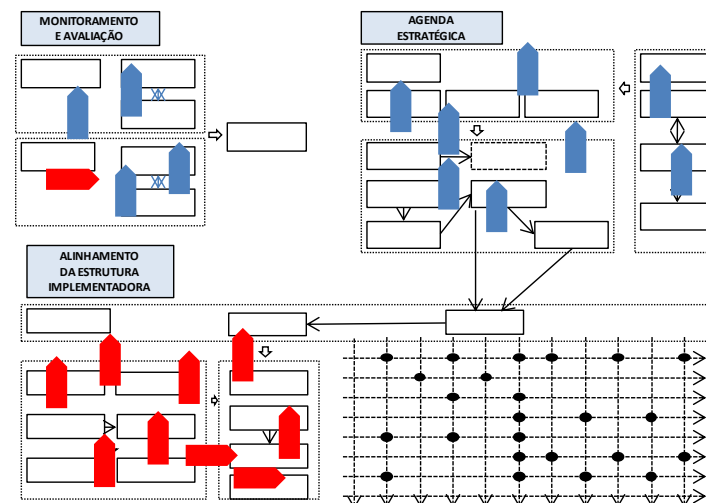
No Estágio 2, expansão fragmentária (figura ao lado), encontram-se as organizações que vêm aumentando as iniciativas, porém sem estratégia alguma deliberada, ou seja, ausente de perspectiva integradora.



No Estágio 3, gestão orientada para a eficiência operacional (figura ao lado), encontram-se as organizações que possuem estratégias localizadas (unidades), mas ainda fragmentárias. Entretanto, é um estágio que possui muitas iniciativas orientadas para a eficiência operacional, elevando a mencionada eficiência da organização, mas ainda mantém a inexistência de uma perspectiva integradora, conservando ainda uma gestão estratégica frágil.



Estágio 4, gestão orientada para a estratégia (figura ao lado), encontram-se as organizações que aumentaram suas iniciativas, obedecendo uma lógica integradora com orientação estratégica, o que também acarreta a elevação da eficiência operacional, mas também promove o alinhamento de todos os esforços em direção dos objetivos pretendidos.



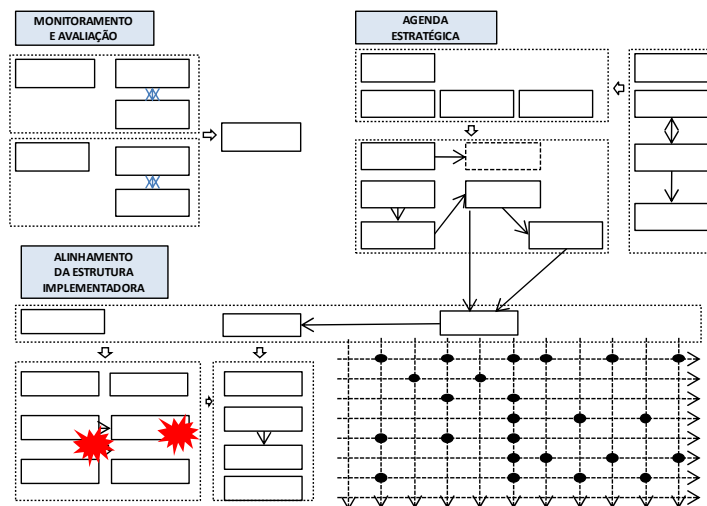
Estratégias de Implementação

A partir dos estágios de implementação da GpR, torna-se possível elencar um conjunto de estratégias a serem adotadas para promover a melhoria da gestão nas organizações. As possíveis estratégias são:

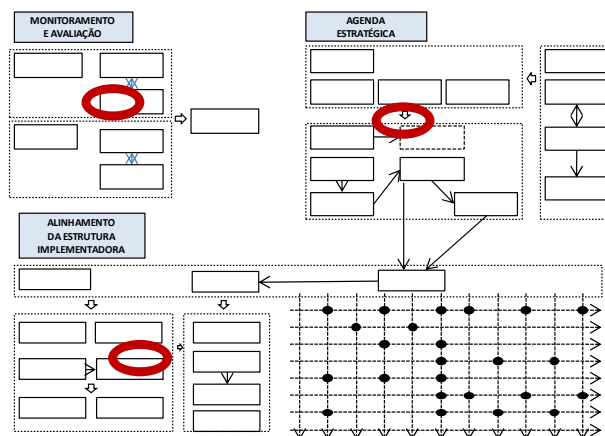
- Estratégia Emergencial;
- Estratégia de Aperfeiçoamento;
- Estratégia Transformadora.

A estratégia emergencial (figura a seguir) visa resolver problemas pontuais, devido à falta de iniciativas nas organizações que se encontram no estágio primitivo estacionário.

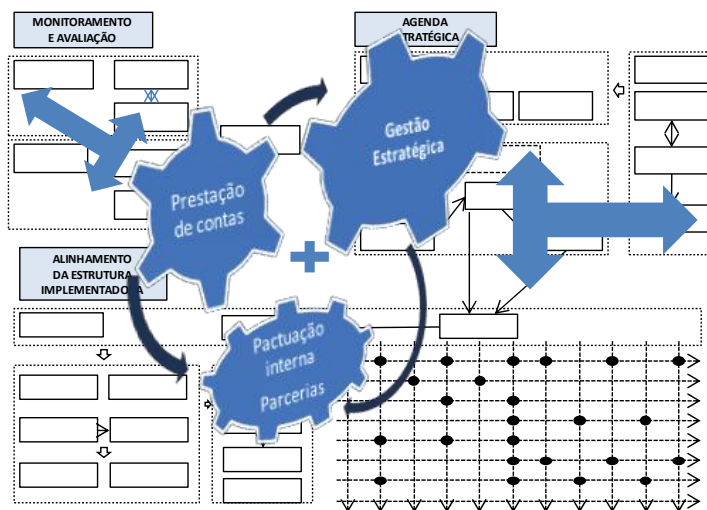




A estratégia de aperfeiçoamento (figura a seguir) visa melhorar a qualidade de gestão a partir do preenchimento de lacunas existentes no modelo, muitas vezes ocasionado pela falta de perspectiva integradora existente tanto nas Secretarias que se encontram no estágio de expansão fragmentária e de gestão orientada para a eficiência operacional.



A estratégia transformadora (figura a seguir) visa produzir uma mudança estrutural na gestão estratégica da organização por meio da integração das diversas iniciativas existentes. Essa estratégia deve ser utilizada pelas organizações que desejam transformar o modelo de gestão, implantando efetivamente a gestão para resultados.



2.2 O Desafio da Implementação

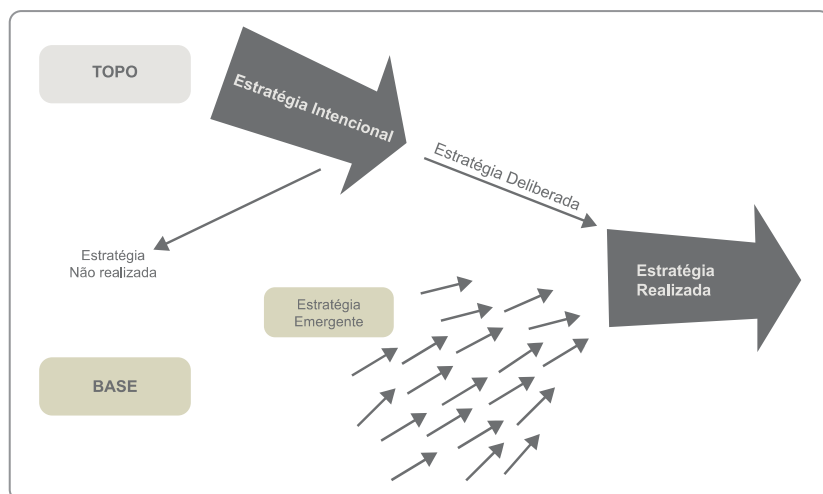
Esta seção aborda o desafio da implementação da Gestão para Resultados, esse desafio envolve a:

- Construção da agenda estratégica;
- Desdobramento estratégico e contratualização de resultados;
- Alinhamento e otimização de processos, estrutura e pessoas;
- Monitoramento e Avaliação.

Construção da Agenda Estratégica



A agenda estratégica representa um conjunto de definições sobre os propósitos (usualmente sob a forma de declarações de missão, visão, princípios etc.), sobre os resultados a serem alcançados (usualmente sob a forma de objetivos, indicadores e metas) e sobre como alcançá-los (usualmente sob a forma de um plano de ações ou projetos). Ou seja, ela fornece o direcionamento, os caminhos que a organização deve procurar seguir, conforme a metáfora da figura ao lado.



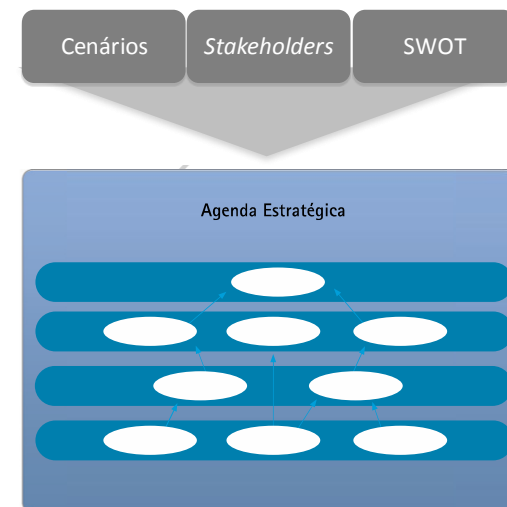
O processo de construção e explicitação da agenda estratégica deve ser fundamentado na mobilização (interna e externa) e nas informações sobre o contexto de atuação da organização e suas partes interessadas - que podem ser obtidas mediante sondagens e ensinar análises prospectivas e comparações específicas com casos referenciais (benchmarks). As estratégias podem ser deliberadas – aquelas previamente planejadas - ou emergentes, expressão introduzida ainda nos anos 70 por Mintzberg para se referir às estratégias não planejadas, que, muitas vezes, só são percebidas ao longo do seu desenvolvimento, ou até mesmo depois que já aconteceram, conforme exemplifica a figura ao lado.

Compreender o ambiente institucional na qual a organização opera e com o qual estabelece inúmeras interações constitui atividade fundamental da construção da agenda estratégica. Não se trata apenas de se mapearem variáveis do macroambiente (a partir das quais se pode inferir ou supor tendências econômicas, políticas, tecnológicas, sociais etc.) ou do ambiente operacional (reveladoras do provável comportamento dos fornecedores e beneficiários) da



organização, mas sim, essencialmente, de enxergar os ambientes externo e interno a partir da perspectiva das suas partes interessadas (stakeholders), suas expectativas, demandas, interesses e predisposições. Como toda análise ambiental que tem intenções antecipatórias, há nessa etapa uma inevitável combinação de elementos racionais (dados e análises fundamentadas em evidências) e imaginativos (percepções de analistas e partes interessadas).

- Cenários - caminhos possíveis em direção ao futuro. Tem o objetivo de nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis;
- Análise SWOT - ferramenta estrutural utilizada na análise dos ambientes interno e externo da organização para a formulação de estratégias;
- Gestão de *stakeholders* - conjunto de atividades que busca identificar, qualificar, avaliar e melhorar o relacionamento com os *stakeholders*, bem como gerar insumos para o direcionamento estratégico da organização.



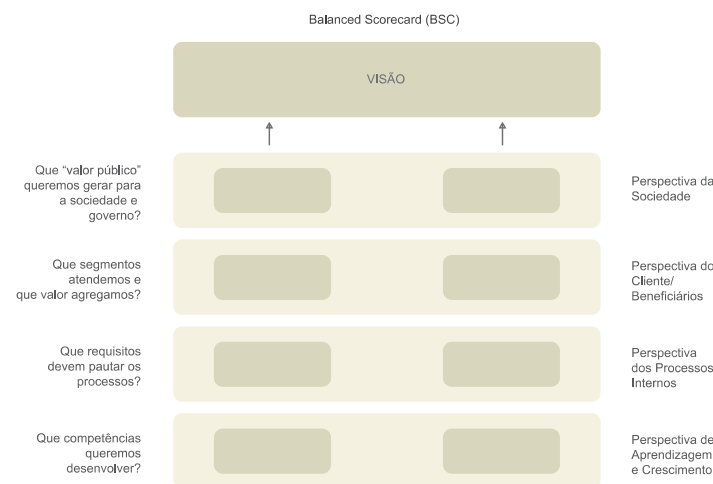
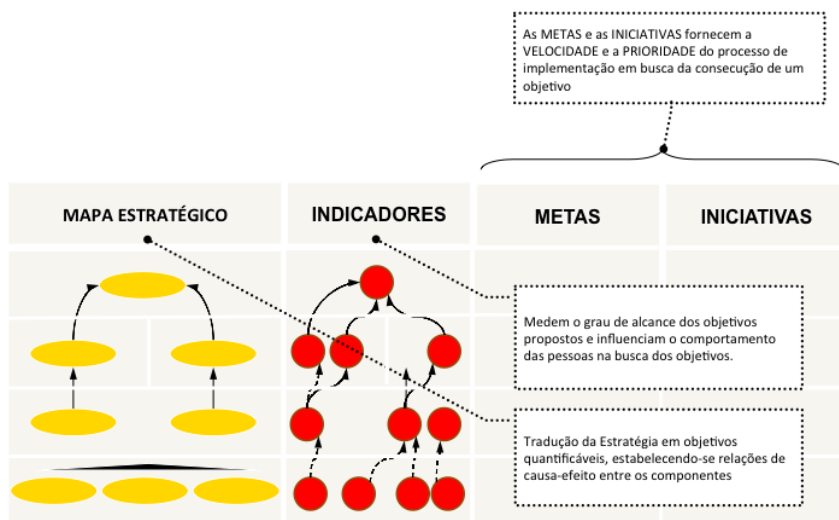
O estabelecimento do propósito da organização decorre de três grande definições: missão, visão e valores.

- **MISSÃO:** define a razão de ser – o que a organização gera (bens ou serviços, tangíveis ou não), para que ela os gera (impactos visados) como ela os gera (processos e requisitos envolvidos) e para quem os gera (beneficiários);
- **VISÃO:** representa o sonho, o que a organização quer ser no futuro. Trata-se de uma construção racional (dados e análises objetivas) e imaginativa (capacidade visionária).
- **VALORES:** princípios ou crenças que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões de pessoas no exercício de suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão na direção da visão.



A definição de resultados é realizada por meio da construção do mapa estratégico, existem muitas metodologias, cada qual apresenta vantagens e limitações, conforme o caso, o tipo de organização e seu contexto. Sem prejuízo de outras, o Instituto Publix, adota como padrão o Balanced Scorecard (BSC), por proporcionar uma tradução, consolidação e comunicação da estratégia baseada na sua mensuração objetiva e sistêmica sob a forma de mapas estratégicos, que por sua vez, podem ser desdobrados em seus componentes (objetivos, indicadores, metas, projetos etc.).

O Balanced Scorecard consagrou-se como metodologia de gestão estratégica porque permite uma explicitação sistemática da estratégia, facilitando essa gestão. O mapa estratégico é o instrumento de explicitação da estratégia, representando graficamente as relações de causa e efeito dos objetivos e dos indicadores das perspectivas do BSC. Para muitas organizações, o Scorecard consolida a fase inicial de um novo processo gerencial: a tradução da visão e da estratégia em objetivos e indicadores, podendo ser comunicados aos atores internos e externos da organização (figura ao lado).



Os indicadores consistem em métricas que proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho da organização, seguindo três aspectos relevantes: controle, comunicação e melhoria. Os indicadores são elaborados a partir do desdobramento das perspectivas do BSC em objetivos. Posteriormente, os indicadores são desdobrados em metas, e a essas metas são elencados um conjunto de esforços (iniciativas) a serem realizados (figura ao lado).



Desdobramento estratégico e contratualização de resultados

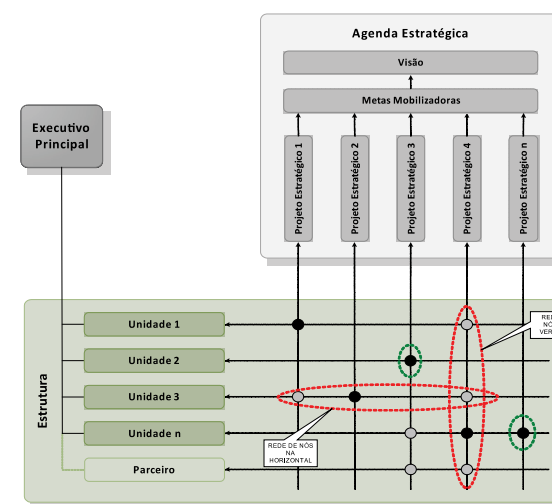
Estruturas implementadoras devem ser aqui compreendidas em seu sentido amplo, como unidades de uma ou mais organizações que possuem a função de realizar a estratégia. Não contemplam apenas a estrutura organizacional, mas também os processos e a força de trabalho que poderão estar localizados dentro dos limites de uma ou mais organizações, situação cada vez mais comum.

A efetiva implementação das estratégias requer esforços de alinhamento das estruturas implementadoras. Mais do que especificar ações e responsáveis, transpor a ponte entre o estratégico e o operacional requer atuação integrada, avaliação de condições/riscos de implementabilidade, gestão de obstáculos e, não menos importante, um direcionamento da alocação de recursos para as ações mais diretamente vinculadas à implementação da agenda.

O processo de desdobramento (alinhamento) envolve quatro etapas:

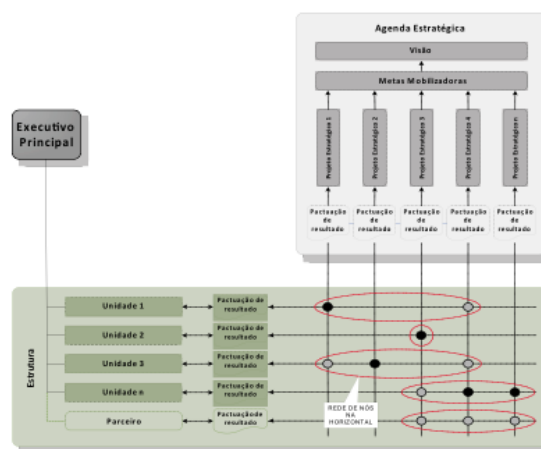
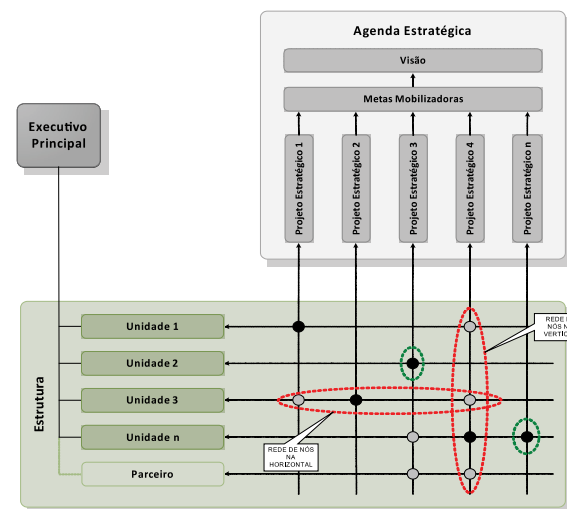
- definição da matriz de contribuição das unidades e/ou processos para alcance dos resultados propostos, especificando-se resultados, ações e requisitos de coordenação das unidades e dos processos envolvidos;
- pactuação interna da contribuição das unidades e/ou processos para alcance dos resultados propostos, incluindo, além dos resultados e ações que lhes cabem, a definição dos recursos necessários, dos mecanismos de monitoramento e dos incentivos;
- diagnóstico das unidades e dos processos pactuados, com vistas à identificação de riscos e obstáculos à implementação e ações de melhoria correspondentes; e
- apoio à remoção de obstáculos e à promoção de melhorias de gestão, que deverá incluir o alinhamento dos processos de suporte responsáveis pelo suprimento de recursos e pela gestão de pessoas, mas também poderá incluir processos mais abrangentes de revisão (da estrutura, de processos, de quadros funcionais etc.).

A matriz de contribuição se dá pelo cruzamento dos elementos da estratégia, quaisquer que sejam, com os elementos das estruturas implementadoras, conforme ilustrado na figura ao lado. O que aparece é uma rede de nós implementadores, seja um conjunto unitário de relativa baixa complexidade – com objetivos com apenas um ponto de implementação, ou organizações que implementam apenas um programa; seja um conjunto de múltiplos elementos de alta complexidade relativa, com objetivos de múltiplos pontos de implementação e organizações que implementam múltiplos programas.



O alinhamento vertical implica alinhar as diversas unidades que implementam um determinado objetivo. Trata-se de estabelecer, para cada objetivo, a rede de unidades/organizações (governamentais e parceiros) envolvidas na sua implementação. Nesse sentido, poderá haver redes de nós simples ou objetivos intrasetoriais que são implementados por uma única unidade/organização. Mas também poderá, e com maior frequência, haver redes de nós complexos ou objetivos multissetoriais, implementados por duas ou mais unidades/organizações. O alinhamento vertical não proporciona apenas uma plataforma de implementação, mas também uma plataforma de formulação matricial de resultados, a figura ao lado ilustra o alinhamento vertical.

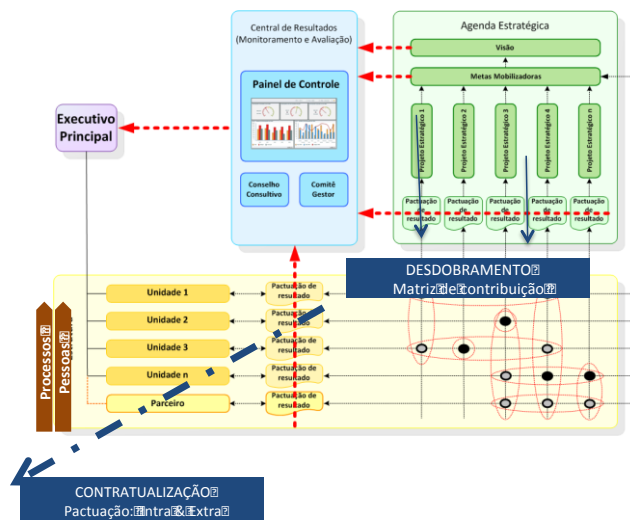
Realizar o alinhamento horizontal é integrar e ajustar as unidades/organizações aos objetivos com os quais se relacionam, analisando e promovendo a sua adequação e prontidão. Vistas na perspectiva horizontal, haverá conjuntos de nós simples, formados por unidades/organizações uniprogramáticas (envolvidas com a implementação de apenas um objetivo ou programa), e conjuntos de nós complexos, formados por unidades/organizações multiprogramáticas (envolvidas com a implementação de dois ou mais objetivos ou programas, uni-, ou multissetoriais). O alinhamento horizontal é essencialmente uma tarefa de conciliação e convergência de agendas, buscando inserir na agenda da organização sua contribuição para a geração de resultados dos objetivos prioritários, a figura a seguir ilustra essa busca de convergência entre as metas de objetivos e as metas organizacionais.



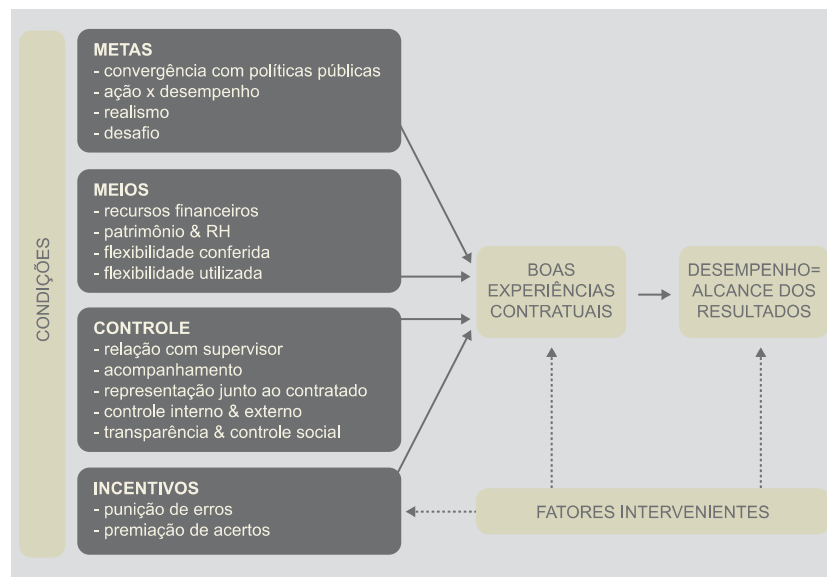
A partir dos alinhamentos verticais e horizontais que se estabelecem a contratualização de resultados.

O que é um contrato de gestão?

- Instrumento de pactuação de resultados entre partes interessadas (interna e externamente à AP) para a melhoria do desempenho das organizações públicas, proporcionando formas mais apropriadas de controle
- Modelo negocial: posição intermediária / evolutiva entre modelos hierárquicos & delegação.
- Origem na França: Relatório Nora (GT do Comitê Interministerial de Empresas Estatais). O primeiro em 1970, com a empresa de eletricidade, estabeleceu o controle a posteriori e concedeu mais autonomia. Recebeu diversas denominações: contratos de plano e de programas, contratos de serviços...
- Reino Unido em 1988 (programa "Next Steps") que deu origem à criação das Agências Executivas e introduziu a figura dos "Framework Documents" como mecanismo de responsabilização por resultado destas com os ministérios supervisores. Na mesma linha: Austrália e Nova Zelândia
- Brasil: RFR em 1983. CVRD em 1991. Decreto No.137/91 incorporou o contrato de gestão no âmbito do Programa de Gestão de Empresas Estatais. PETROBRÁS em 1994. Pioneiras Sociais. 1992/1995 Estado de SP. 1995 Governo Federal no âmbito da Reforma Gerencial



O modelo de contratualização de resultados deverá comportar os elementos: a) Metas ou resultados; b) Meios, em sentido amplo, regras, recursos e obrigações; c) Controles ou formas de verificação do alcance dos resultados pactuados; e d) incentivos, positivos e negativos, materiais e simbólicos. Essa arquitetura do modelo está ilustrada na figura a seguir.



Alinhamento e otimização de processos, estrutura e pessoas

Processos são uma dimensão fundamental do modelo de gestão para resultados, na medida em que constituem arranjos estruturados (sujeitos a regras e requisitos) de atividades que geram e entregam os produtos (bens ou serviços, tangíveis ou não) de uma organização, programa ou projeto aos devidos beneficiários. Há duas questões essenciais que constituem os grandes objetivos da (re)modelagem de processos: alinhamento e otimização.

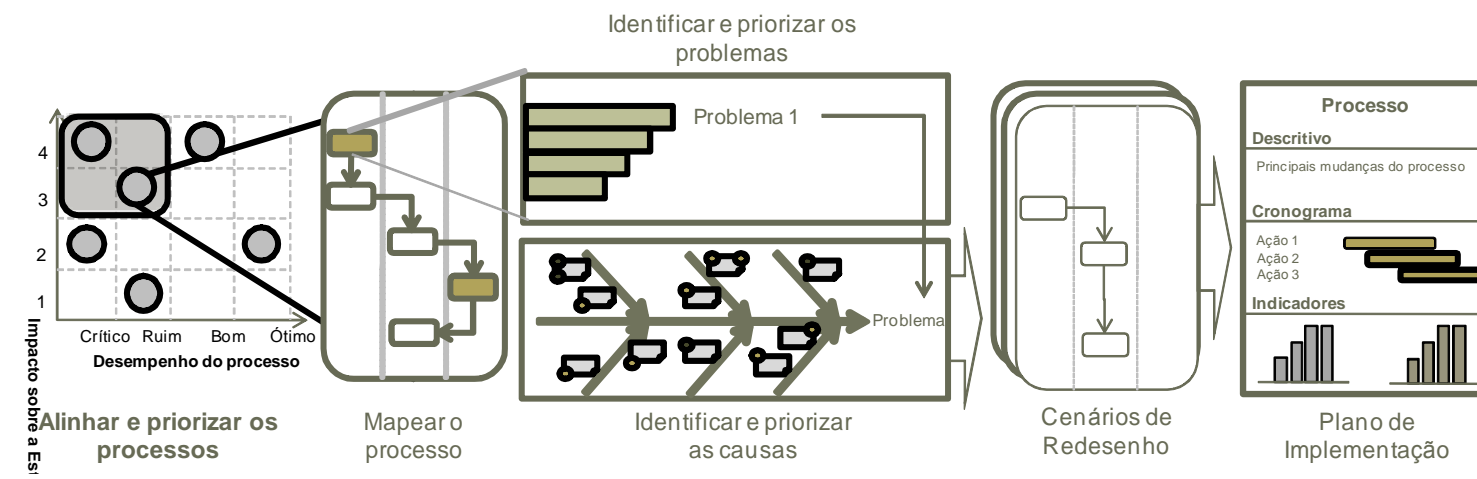
A otimização de processos vai ao encontro do imperativo da eficiência: fazer mais e melhor com menos recursos. Otimizar processos significa (re)configurá-los, alterando suas regras e procedimentos, usualmente empregando novas tecnologias para torná-los mais expeditos, confiáveis, baratos, flexíveis (capazes de incorporar novas demandas e soluções) e integrados com processos no âmbito de outras organizações para tratamento de temas transversais.



O objetivo principal da gestão de processos é que estejam alinhados à estratégia e assegurem a geração e a entrega de resultados a beneficiários e à sociedade. Além disso, ela é orientada no sentido de promover:

- otimização de processos com foco em eficiência;
- conformidade e consistência do processo;
- mitigação e gerenciamento de riscos;
- integração e automatização de processos; e
- ações de melhoria organizacional (processos, pessoas, tecnologia).

A figura a seguir exemplifica a metodologia de gestão de processos.



Já as estruturas são um conjunto recorrente (porque institucionalizado) de relacionamentos (de autoridade, de subordinação, de responsabilidade e de jurisdições sob determinados temas, como representados no organograma) que organizam o trabalho entre os membros de uma ou várias organizações (caso de estruturas extraorganizacionais, arranjos em rede que envolvem parceiros e outras partes interessadas relevantes na organização do trabalho). A

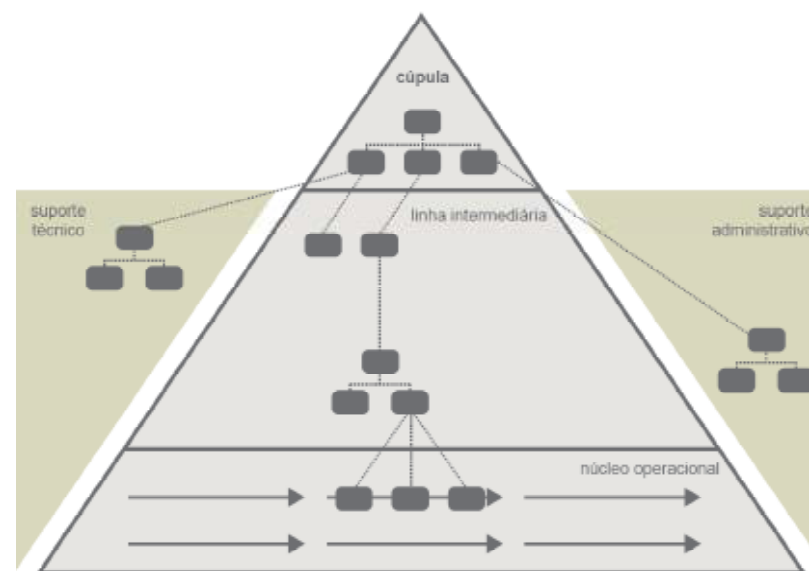


função da estrutura é realizar a estratégia. O melhor desenho de estrutura depende da estratégia, e, portanto, é contingencial (embora possa sujeitar-se a certas regularidades e padrões, em particular no âmbito da administração pública). Estruturas desalinhadas são um obstáculo à estratégia.

Analogamente aos processos, cabe alinhar e otimizar estruturas para realizar a agenda estratégica. Alinhar significa conceber um desenho com um grau de flexibilidade e autonomia condizente com a natureza da estratégia. Estratégias em contextos sujeitos a alta variabilidade qualitativa e quantitativa de demandas e tecnologias requerem estruturas flexíveis (para rápida incorporação de novas demandas e tecnologias), enquanto estratégias em contextos sujeitos a relativa estabilidade se realizam de forma satisfatória com estruturas mais rígidas.

Otimizar estruturas significa organizar o trabalho em torno de competências essenciais (com parcerias ou contratando-se o que pode ser mais bem feito por terceiros), eliminar redundâncias paralelismos, sobreposições e excessos. Estruturas não custam apenas dinheiro; estruturas disfuncionais obliteram o processo decisório.

Um desenho estrutural tem cinco blocos lógicos, e cada um deles requer uma modelagem específica e uma “montagem final”. Os blocos lógicos são: a) cúpula, em que se inclui a estrutura de governança corporativa (as instâncias máximas deliberativas que controlam a organização); b) núcleo operacional, o espaço em que os processos de trabalho finalísticos operam para produzir os resultados definidos pela estratégia; c) suporte administrativo, no qual se situam os processos de gestão de insumos (recursos humanos, financeiros, logísticos, materiais etc.) que serão aplicados nos processos finalísticos; d) suporte técnico-corporativo, que inclui os processos de definição de requisitos técnicos, desenvolvimento de produtos, planejamento corporativo e desenvolvimento institucional; e e) linha intermediária, a estrutura de coordenação que deve proporcionar integração horizontal (entre os processos finalísticos e entre esses e os de suporte) e vertical (entre o nível operacional, finalístico e de suporte e a cúpula). A figura ao lado ilustra a inter-relação entre esses blocos a partir do Modelo Genérico de Arquitetura Organizacional proposto por Mintzberg (1979). Para além das abordagens clássicas, Mintzberg (1979) foi pioneiro ao propor um entendimento e uma metodologia de concepção de estruturas a partir da sua abordagem configuracional (essencialmente tributária da visão do ajustamento estrutural ou congruência, segundo expressão própria).



O alinhamento de pessoas é estabelecido a partir das seguintes atividades:

- o mapeamento do perfil atual da força de trabalho, em termo quantitativo e qualitativo;
- o dimensionamento da força de trabalho, envolvendo a proposta de dimensionamento quantitativo e qualitativo;
- a definição do perfil de competência conjuntural e dos perfis específicos.

O mundo do trabalho, independentemente das características da organização, requer profissionais altamente qualificados e capazes de produzir resultados com tempestividade, agilidade e com níveis de complexidade cada vez maiores.

Esse nível de exigência tem mobilizado as organizações a buscarem alternativas de aprendizagem flexíveis, dinâmicas e contínuas que proporcionem ao seu corpo funcional não apenas a capacitação para o desempenho da tarefa, mas, sobretudo, o desenvolvimento da competência de aprender continuamente.

Nesse contexto, a interdisciplinaridade, a polivalência e a capacidade de atuar em ambientes integrados, em que a colaboração é essencial, adquirem importância cada vez maior e tornam-se indispensáveis ao alcance de resultados estratégicos.

Essas motivações levam as organizações a construir Planos de Desenvolvimento e Trilhas de Aprendizagem que possam orientar o seu corpo funcional na busca dos caminhos que os conduzirão aos conhecimentos relevantes para a sua atuação profissional.

É preciso reconhecer que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho somente como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas, ou seja, além dos conhecimentos, também são exigidas habilidades e atitudes apropriadas. E, para que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes possa ser considerado uma competência, é necessário colocá-lo em prática e de forma orientada aos objetivos organizacionais.

Conforme alguns autores, no âmbito organizacional, competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes à organização e que lhe conferem vantagem competitiva, que geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas.

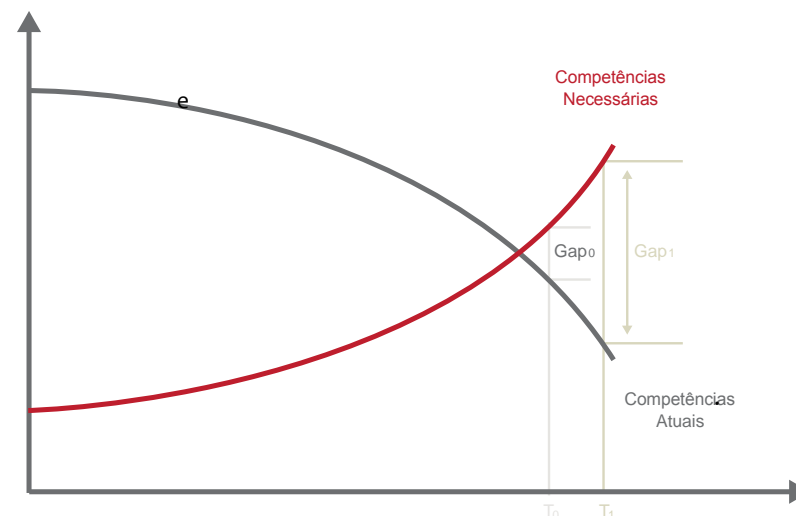
Essas competências por sua vez, norteiam a identificação das competências técnicas, dos processos, das unidades e das pessoas. O que se busca, no final das contas, é conhecer o quanto as pessoas que compõem a organização, que atuam para a realização do seu negócio, estão alinhadas com os propósitos, metas e resultados que a organização deseja alcançar.

A abordagem da gestão de pessoas com foco em competências passou a ser alvo de atenção de vários autores, estudiosos, pesquisadores e empresas que acreditam serem as pessoas o alicerce para a construção e manutenção de organizações sólidas, produtivas e bem sucedidas no mercado.

Por isso, identificar as competências de uma organização e orientar os subsistemas de gestão de pessoas por elas tendem a ser um caminho sem volta e que vem sendo trilhado por um número cada vez maior de empresas.



Um modelo sugerido por Legana (figura ao lado), por exemplo, tem como passo inicial a identificação do gap de competências da organização, ou seja, a lacuna existente entre as competências necessárias para alcance dos objetivos organizacionais e as competências internas disponíveis. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, mediante a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de desempenho.



O modelo tem por objetivo contribuir para que a organização e seus profissionais possam eliminar as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam.

É importante ter clareza que as competências isoladas têm pouco valor. É preciso integrá-las dentro da estratégia organizacional, de modo a se obter coerência no gerenciamento das ações estratégicas, evitando a falta de coordenação e fugindo de ações isoladas de caráter fortuito.

A seguir, apresentam-se os conceitos básicos relacionados à Gestão por Competências.

- Conhecimento – é o saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida;
- Habilidade – é a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento;
- Atitude – é a predisposição do indivíduo em relação à adoção de um curso de ação;
- Necessidades de Desenvolvimento – conjuntos de ações de capacitação e desenvolvimento que recorrem a múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e ao desenvolvimento de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – requeridas para o desempenho profissional.
- Competências Conjunturais - - Conhecimentos ou habilidades sistêmicas que permitem ao empregado obter uma visão ampliada da organização e estabelecer relação entre as atividades que executa e os objetivos estratégicos. Envolve conhecimentos e/ou habilidades de ordem geral, cujo domínio é requerido para atuação em qualquer processo/atividade da Organização, independentemente de unidade ou área de atuação;



- Competências Específicas - Conhecimentos ou habilidades próprios da Coordenação Geral, essenciais para a realização dos processos/atividades que o compõem.

Conclui-se, portanto, que a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização, sua visão, missão, valores, princípios, filosofias e toda uma cultura interna para captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

O dimensionamento da força de trabalho busca estimar o quadro ideal de pessoas de uma organização, de uma área ou de determinado processo de trabalho. Também inclui a definição das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) adequadas para o desempenho das tarefas requeridas, de forma a contribuir para o alcance das metas e o sucesso organizacional.

O processo de dimensionamento da força de trabalho deve envolver o conhecimento acerca da missão, dos objetivos, das metas e das estratégias adotada para alcançá-las; a avaliação de mudanças futuras, tanto externa, quanto interna, em relação às atividades organizacionais; o conhecimento da situação atual do quadro de pessoal, no que diz respeito ao quantitativo e perfil qualitativo; e, a identificação das diferenças entre a situação atual e a situação desejada.

A metodologia de dimensionamento definida consiste na aplicação de fórmulas matemáticas e na análise do perfil adequado ao dimensionamento quantitativo e qualitativo de pessoal tendo em vista as atividades existentes para o alcance dos resultados desejados.

O processo de dimensionamento deve compreender um conjunto de procedimentos e ações para o alcance das necessidades existentes de pessoal, definidas de acordo com as metas e os objetivos da organização.

Os órgãos da administração pública possui processos de trabalhos dinâmicos e em contrapartida recursos orçamentários escassos, sendo assim para sobreviver nesse cenário é necessário planejar ações no que tange a gestão de recursos humanos disponíveis. Dessa forma, o dimensionamento da força de trabalho se mostra uma ferramenta bastante útil para definir o quantitativo, o perfil e a composição desses recursos – ativo valioso para atingir os objetivos da organização.

Um bom trabalho de dimensionamento deve possibilitar o alcance do perfil profissional desejado através da redução das disparidades entre as características do quadro de pessoal atual e o proposto. Como alternativa poderá ser utilizados processos seletivos, de capacitação ou de redistribuição dos atuais servidores, sempre considerando os desligamentos que virão acontecer por conta das projeções de aposentadorias.

Alcançado o objetivo principal que é o arranjo ideal do quadro de servidores, será preciso direcionar esforços para manter uma estrutura que satisfaça aos objetivos do Governo.

Quando se fala em processos/macroatividades, deve-se entender como um conjunto de atividades de trabalho que estão inter-relacionados e geram determinados produtos/resultados, como o atendimento aos bolsistas, a preparação de um curso de capacitação, a concessão de licença médica ou a



elaboração de uma folha de pagamento, por exemplo. Para os principais processos é necessário o levantamento dos principais produtos/atividades gerados durante o processo, sejam eles finalísticos ou de suporte.

A quantidade de processos/macro atividades deve ser reduzida, haja vista que um número muito elevado inviabiliza o levantamento devido ao grande fracionamento dos produtos/atividades gerados. Uma das maneiras de identificação processos/macroatividades é através do desenho da cadeia de valor da unidade, que ressalta os principais produtos e mapeia as atividades mais relevantes, sequenciais ou interligadas, necessárias ao alcance dos resultados desejados.

Diante de todos os requisitos e premissas relatados anteriormente observa-se que o principal insumo do levantamento para estimar o quantitativo e identificar o perfil necessário dos servidores são os processos de trabalho, uma vez que para conseguir cumprir a meta relativa a um produto é necessário que sejam cumpridas, de forma eficiente, as etapas do processo de trabalho que vai gerá-lo.

O cálculo do quantitativo desejado de servidores possibilita saber quantas pessoas são demandadas para efetuar os processos de trabalho das unidades organizacionais em análise. A análise dos processos de trabalho deve, então, levantar o volume de trabalho correspondente, o tempo de serviço demandado para realizá-los e a jornada de trabalho das pessoas que efetuam estes processos. Tais informações são de extrema relevância para realizar o cálculo do número desejado de servidores para as unidades organizacionais.

Um fator importante e difícil de ser evitado na Administração Pública é o fato de muitas vezes sermos surpreendidos com inesperadas, mas necessárias novidades tecnológicas, contudo esse fator é determinante para a aplicação da metodologia, uma vez que tais inovações também podem alterar o número de pessoas necessárias para realizar uma determinada tarefa, ao modificar os processos de trabalho e, se o seu impacto futuro sobre o quadro de pessoal for significativo, deverá ser considerado tanto nas estimativas quantitativas quanto na definição do perfil requerido para a força de trabalho. Às vezes é demasiadamente difícil prever quais os impactos dessas novas tecnologias na definição do quadro de servidores, não há como estimar com precisão o número adequado de pessoas sem antes ter utilizado os novos recursos exaustivamente.

A metodologia utilizada para o dimensionamento da força de trabalho depende essencialmente da natureza dos processos de trabalho das unidades da organização. É possível classificar esses processos de trabalho em dois grupos principais:

- Processos mais “previsíveis”, ou seja, que possuam baixa variação em sua execução, no que tange ao tempo de conclusão das atividades e ao volume de produtos gerados;
- Processos menos “previsíveis”, que possuam alto grau de variação em sua execução.

Seguindo essa lógica, o dimensionamento da força deve ocorrer em duas frentes, sendo uma para os processos mais “previsíveis” e outra para os menos “previsíveis”.



No primeiro caso, o dimensionamento deve analisar basicamente dividindo-se o tempo total de execução necessário para as atividades pela capacidade atual da área. Assim, foi possível verificar se a capacidade atual de cada unidade organizacional possui o tempo disponível e necessário para cumprir as atividades dos seus processos de trabalho e gerar os produtos esperados. Dessa forma, foram identificadas algumas áreas com estado alarmante de sobrecarga de trabalho.

Para os processos menos “previsíveis”, o dimensionamento deve ser orientado pela percepção – devidamente justificada e fundamentada – das equipes das áreas quanto aos fatores que influenciam o aumento ou redução do número de funcionários.

Monitoramento e Avaliação

Monitoramento e avaliação envolve a geração de informações sobre o desempenho de algo (organização, política, programa, projeto, pessoa etc.) e a promoção do uso de tais informações incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado ou avaliado, objetivando buscar aprendizado, transparência e responsabilização. Embora sejam conceitos afins, monitoramento se refere predominantemente à geração de informações sobre o esforço em bases continuadas (acompanhamento de iniciativas), e a avaliação se refere à geração de informações sobre o alcance de resultados em determinados momentos, buscando-se também explicá-los.

Do ponto de vista de um modelo de gestão para resultados, monitoramento e avaliação são mecanismos de controle e correção, que permitem verificar a extensão na qual a agenda estratégica é pertinente e está sendo realizada, além de averiguar se os esforços empreendidos estão direcionados para ela. O ponto crítico em relação a sistemas de monitoramento e avaliação é gerar e disponibilizar informações de forma clara e expedita para proporcionar correções no momento oportuno e, por conseguinte, aprendizado.

Uma sistemática de monitoramento e avaliação envolve definições: a) sobre os objetos que serão monitorados e avaliados; b) sobre os processos, envolvendo prazos, procedimentos de coleta, tratamento e disponibilização dos dados e informações e sujeitos envolvidos; c) sobre a unidade de monitoramento e avaliação; e d) sobre os instrumentos e formas de disponibilização das informações geradas.

Um sistema de monitoramento e a avaliação deve conter objetos tanto de resultados quanto de esforços. As figuras a seguir exemplificam objetos (indicadores e iniciativas) do monitoramento e avaliação, e suas respectivas modalidades e responsáveis.



Nº	Indicador	AVALIAÇÃO			Responsável pela apuração
		Mensal	Semestral	Anual	
1	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB				CGC (DEB)
2	Índice de Titulados pela população				CGAP (DAV)
3	Média anual de artigos completos publicados em periódicos por docentes permanentes pós-graduação				CGAP (DAV)
4	Média anual de artigos completos publicados em periódicos por discentes matriculados pós-graduação				CGAP (DAV)
5	Índice de Inovação do Brasil				NIG (GAB)
6	Percentual de professores com formação superior em licenciatura na área em que atuam na rede pública de ensino				CGDOC (DEB)
7	Dispersão regional de professores com licenciatura em relação ao número de professores na região				CGDOC (DEB)

Nº	Iniciativa	MONITORAMENTO	AVALIAÇÃO		Responsável pela apuração
			Mensal	Semestral	
1	Definir o orçamento global da CAPES para o exercício seguinte				NIG
2	Atuar nas áreas estratégicas definidas pelo PNPG				NIG
3	Apoiar a criação de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado				NIG
4	Propiciar maior visibilidade de produção acadêmica científica brasileira no cenário internacional				NIG
5	Expandir a mobilidade internacional por meio do Programa Ciência Sem Fronteiras				NIG
6	Reformular e ampliar a política de relações internacionais da CAPES				NIG
7	Otimizar, em parceria com o GES, os processos de gerenciamento dos programas da DRI				NIG
8	Rever as bases normativas da área de educação básica na CAPES				NIG

O processo de Monitoramento e Avaliação estabelece a forma e o timing como os dados serão obtidos, tratados e, principalmente, disponibilizados. Envolve definições de prazos, períodos avaliatórios, escopo, produtos e atores das avaliações, de modo que formem conjuntos integrados de modalidades de Monitoramento e Avaliação.

Propõe-se três modalidades de avaliações:

- monitoramento mensal de ações;
- avaliação semestral de esforços e de resultados (indicadores de base semestrais) e indicativo de alcance de resultados em períodos subsequentes (indicadores de base anual); e
- avaliação anual de esforços e resultados.

A primeira modalidade é focada em esforços. O monitoramento de iniciativas (desdobradas em ações) é estabelecido em períodos avaliatórios curtos, em bases mensais – é possível que iniciativas consideradas críticas possam ser monitoradas de forma intensiva em bases semanais. É desejável que esse tipo de avaliação seja parte essencial do processo gerencial das unidades envolvidas na implementação das ações delineadas, cujas lideranças possuem um papel essencial na manutenção de uma constante comunicação, cobrança e gestão de obstáculos. O produto dessa modalidade de Monitoramento e Avaliação



deve ser um conjunto de informações sobre o andamento das iniciativas e ações, sob a forma de um relatório sucinto de execução, com as devidas considerações sobre eventuais reprogramações, a ser disponibilizado internamente.

A segunda modalidade, na metade do período avaliatório, é focada na avaliação de esforços e de resultados (indicadores de base semestrais) e indicativo de alcance de resultados em períodos subsequentes (indicadores de base anual), envolvendo:

- avaliação da execução das iniciativas e ações correspondentes, seus fatores facilitadores e dificultadores, com indicação de eventuais reprogramações;
- cálculo do alcance de resultados (indicadores e metas programados para o semestre x alcançados);
- análises sobre a pertinência e coerência dos resultados programados e alcançados;
- justificativas sobre eventuais descumprimentos ou superações;
- análises prospectivas do alcance dos resultados programados no ponto de avaliação futuro (indicadores anuais), com indicações de tendências de descumprimentos ou superações.

O produto dessa modalidade deve ser um conjunto de informações sobre a execução, os resultados alcançados e indicativo de alcance de resultados sob a forma de um relatório sucinto, com as devidas considerações sobre eventuais reprogramações, a ser disponibilizado internamente.

A terceira modalidade de Monitoramento e Avaliação é a avaliação de esforços e resultados ao final de um ciclo avaliatório. Essa modalidade é focada principalmente em resultados, incluindo-se propostas de redirecionamentos para outros ciclos avaliatórios. Nessa modalidade elaboram-se:

- avaliação da execução das iniciativas e ações correspondentes, seus fatores facilitadores e dificultadores, com indicação de eventuais reprogramações;
- cálculos do alcance de resultados (indicadores e metas programados x alcançados);
- análises sobre a pertinência e coerência dos resultados programados e alcançados;
- justificativas sobre eventuais descumprimentos ou superações;
- indicações para os ciclos avaliatórios subsequentes.

Nessa modalidade (que pelas características de fim de um ciclo avaliatório deverá envolver todo o corpo diretivo, gerencial e técnico), a apresentação dos resultados deve ser por meio de relatórios, de divulgação em painel de controle e de eventos de prestação de contas envolvendo stakeholders externos. A figura a seguir ilustra a visão geral de um modelo de Monitoramento e Avaliação.



		Monitoramento e Avaliação		
		Mensal	Semestral	Anual
Objetos de M&A	Resultados (quadro de indicadores e metas)		Avaliação do indicativo de alcance dos resultados	Avaliação do alcance dos resultados
	Iniciativas e Ações (plano de ação)	Acompanhamento gerencial	Avaliação da execução	Avaliação da execução
Evento		Reunião de acompanhamento com diretores e coordenadores-gerais	Reunião semestral de M&A com diretores e coordenadores-gerais	Reunião anual de M&A com diretores e coordenadores-gerais
Produtos		Relatório de Execução das áreas	Relatório consolidado de execução e plano de ação ou quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado	Relatório anual de avaliação de gestão (com recomendações) e plano de ação ou quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado

Seja qual for a modalidade, o processo de monitoramento e avaliação é essencialmente um processo de coleta, tratamento, estruturação e apresentação de dados e informações, coordenado por uma Central de Resultados, que é a instância responsável por apoiar o processo de M&A.

A Central de Resultados é o lócus responsável pelo processo de monitoramento e avaliação da organização, por meio da consolidação das aferições de indicadores e iniciativas estratégicas, sua análise e disseminação para as partes interessadas. A Central de Resultados também apóia a gestão do desempenho pactuado com as unidades organizacionais.

O titular da Central de Resultados desempenha o papel de chief performance officer (CPO), constituindo os nervos e o cérebro do modelo de gestão para resultados. Por essa razão, a Central de Resultados deve ser dotada de clara e inequívoca centralidade, estando muito próxima ao executivo principal, uma



vez que deverá se posicionar como ponto de interlocução entre as iniciativas do Planejamento Estratégico com intenso fluxo de informações com titulares das unidades operacionais. Nesse sentido, a Central de Resultados torna-se animadora de uma rede interna de gestão para resultados.

A comunicação é um fator preponderante para a integração da organização em torno dos esforços e resultados pactuados. A interação entre as equipes e o alinhamento de conhecimentos cria sinergia e um senso comum de atuação. O processo de comunicação move as ações, estimula a mudança, gera a consciência e o engajamento, e mantém o ritmo da organização na busca do melhor desempenho.

A etapa de comunicar o desempenho envolve esforço de transmitir o volume adequado de informações no menor tempo. Para isso, são concebidos painéis de controle para a disponibilização de um conjunto relevante e necessário de indicadores expostos sob a forma de gráficos e tabelas com sinalizadores de modo que as informações sobre o desempenho possam ser repassadas às partes interessadas, para serem consumidas e absorvidas nos processos decisórios.

Dessa forma, os principais requisitos críticos de um painel de controle são forma, disposição e acesso as informações.

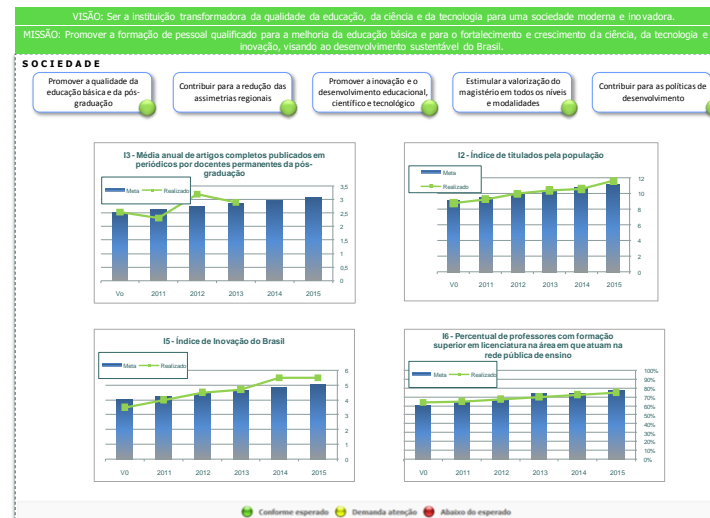
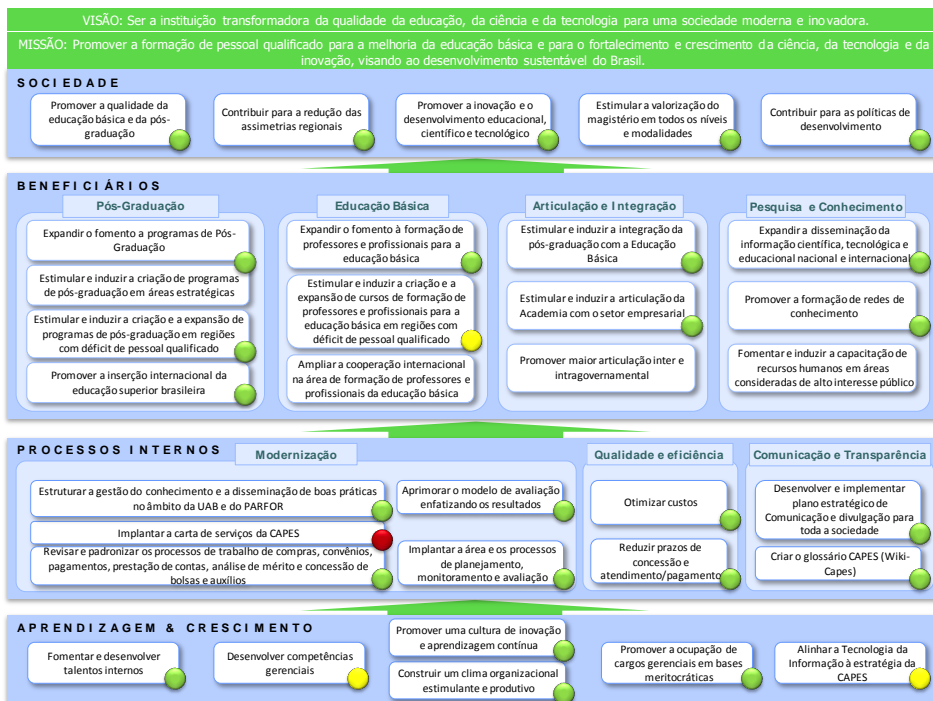
Um bom painel de controle pode ser elaborado e disponibilizado de múltiplas formas: webpages, banners, monitores, displays, cartazes e/ou sistemas informatizados.

Ao se tratar de modelos de painéis ótimos que avaliam o relevante, alguns atributos devem ser considerados:

- seletividade: escolha dos objetos segundo critérios de significância;
- coerência: alinhamento entre objeto e metodologia;
- simplicidade: escolha e desenvolvimento de instrumentos segundo critérios de funcionalidade;
- uso e apropriação: aproveitamento da informação no processo gerencial e via mecanismos de transparência;
- confiabilidade: credibilidade das informações e explicações geradas;
- legitimidade: envolvimento dos públicos de interesse; e
- contestabilidade: confrontação de informações, verificações cruzadas e auditoria de dados.

As figuras a seguir ilustram modelos de painel de controle com apresentação gráfica e sinalizadores dos indicadores e iniciativas.





Nº	Iniciativa Estratégica	Data de Início	Data de Término	Status
1	Definir o orçamento global da CAPES para o exercício seguinte	jan/11	mai/11	Concluído
2	Atuar nas áreas estratégicas definidas pelo NPG	jan/11	dez/11	Em andamento
3	Apoiar a criação de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado	ago/11	dez/15	Em andamento
4	Propiciar maior visibilidade da produção acadêmica científica brasileira no cenário internacional	jul/11	dez/15	Em andamento
5	Expandir a mobilidade internacional por meio do Programa Ciência em Fronteiras	jul/11	dez/15	Em andamento
6	Reformular e ampliar a política de relações internacionais da CAPES	jul/11	dez/15	Em andamento
7	Otimizar, em parceria com a DGES, os processos de gerenciamento dos programas da RDI	jul/11	dez/11	Em andamento
8	Rever as bases normativas da área de educação básica na CAPES	jul/11	dez/11	Em andamento
9	Consolidar e expandir o Programa Institucional de Bolsa de Incentivo à Docência	iniciada	dez/15	Em andamento





O sucesso do modelo de gestão para resultados depende, em sua essência, da implantação de uma sistemática de monitoramento e avaliação simples, que consiga gerar informações de boa qualidade e que tenha adesão e legitimidade perante as unidades implementadoras.

Ressalta-se, por fim, que a Central de Resultados deve dar ampla divulgação aos compromissos de resultados, em especial das metas acordadas e das iniciativas estratégicas, dos relatórios de execução e relatórios de Monitoramento e Avaliação visando obter o comprometimento dos coordenadores e de suas equipes colaboradoras envolvidas no processo de gestão para resultados.



MÓDULO 3

Construindo a Agenda Estratégica



3. Módulo 3 – Construindo a Agenda Estratégica

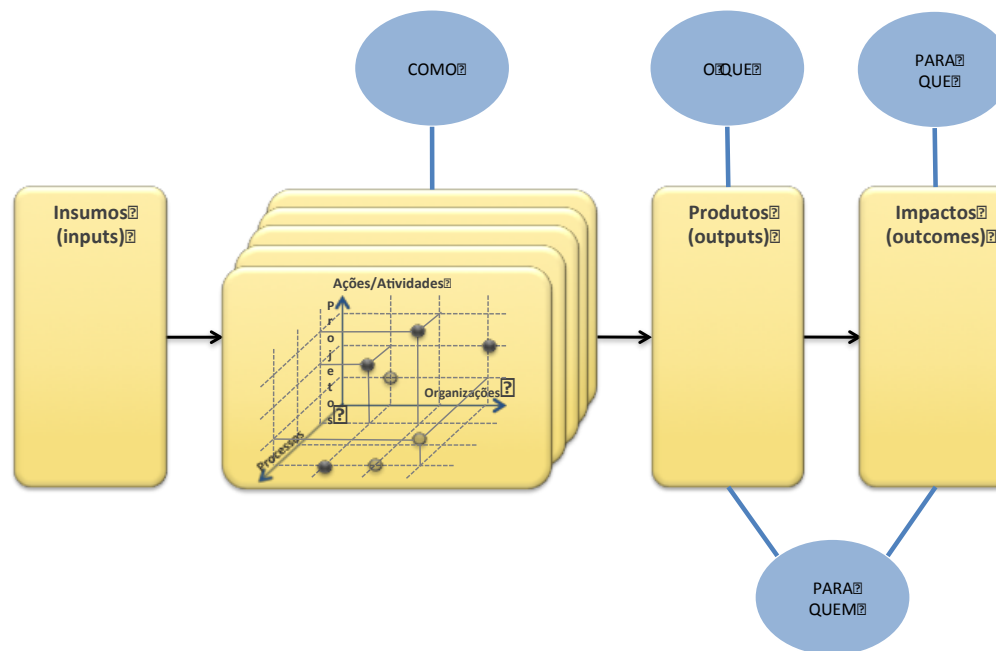
O módulo 3, construindo a Agenda Estratégica, é composto por quatro seções que buscam apresentar os conceitos e procedimentos necessários para que a organização construa sua Agenda Estratégica. Dessa forma, cada seção apresenta alguns procedimentos necessários e quadros para auxiliar a realizar as definições necessárias. Portanto, ao final do módulo espera-se que tenha como resultados as seguintes elaborações: cadeia de valor da organização, propósitos da organização (missão, visão e valores), resultados da organização (indicadores e metas) e os esforços de implementação da organização (iniciativas e ações).

3.1 Elaborando a Cadeia de Valor

A cadeia de valor pode ser utilizada como um instrumento facilitador da representação do universo de análise, permitindo, além de uma melhor compreensão do ambiente da organização, a identificação das partes interessadas.

A cadeia de valor é definida como o levantamento das ações ou processos necessários para gerar e entregar produtos ou serviços a beneficiários. É uma tentativa de representação do processo e permite a visualização do valor ou do benefício agregado. Por essa razão, a metodologia da cadeia de valor também apresenta utilidade na explicitação dos resultados e impactos da organização.

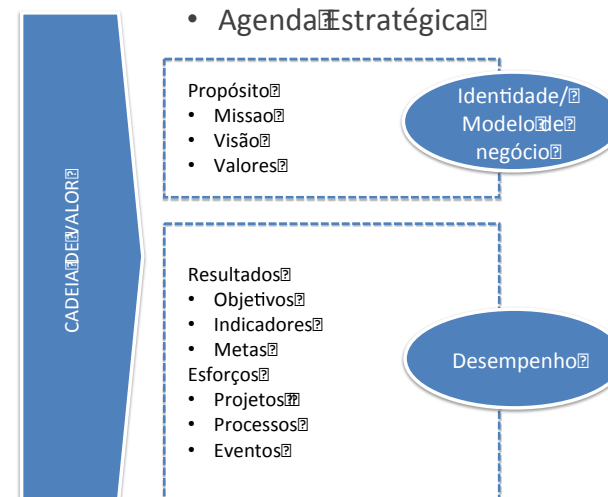
Os elementos essenciais da cadeia de valor são as entradas, ações transformadoras (macroprocessos), saídas e impactos que estão sujeitos a uma relação de causa e efeito. Ou seja, estabelece quais produtos ou serviços os macroprocessos entregam, define os impactos que os macroprocessos pretendem alcançar (quais os resultados pretendidos), quais são os macroprocessos necessários que geram os produtos ou serviços estabelecidos e quais insumos são necessários.



Um diagrama de cadeia de valor permite estabelecer quais produtos ou serviços o macroprocesso deseja entregar, definir os impactos que o macroprocesso pretende alcançar (quais resultados pretende-se atingir), quais são os processos necessários para gerar os produtos ou serviços estabelecidos e quais insumos são necessários para isso.

O levantamento é feito partindo-se de fora para dentro do processo, ou seja, parte-se dos produtos e impactos a serem gerados como benefícios do processo. Neste sentido, conhecendo as expectativas e os resultados a alcançar, estabelece-se o objetivo de mensuração da efetividade desejada para o processo. Ressalta-se que gerar produtos não tem o mesmo significado que gerar resultados. A geração de resultados é função do grau de satisfação dos grupos destinatários do produto gerado. Exemplificando, um processo altamente eficiente pode gerar produtos de baixa qualidade e não produzir o impacto desejado. Nesse exemplo, a eficácia e, conseqüentemente, a efetividade dos processos não correspondem aos níveis de qualidade esperados.

Em suma, a cadeia de valor designa uma série de atividades relacionadas que se combinam de maneira encadeada visando atingir determinados resultados e impactos. Seus elementos essenciais compreendem as entradas, as ações transformadoras, as saídas e os impactos. Sua representação gráfica permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo.



A cadeia de valor é um insumo valioso para futura definição dos propósitos e resultados da organização, dessa forma sugere-se a utilização do quadro a seguir para elaborar a cadeia de valor da organização.

Insumos	Atividades	Produtos/Serviços	Impactos

3.2 Estabelecendo os Propósitos da Organização

O estabelecimento dos propósitos da organização decorre de três grande definições: missão, visão e valores.

Missão

Missão é um conceito utilizado na administração que pretende exprimir o propósito da organização, informando o que ela é e o que ela não é. Uma boa missão é sucinta e comunicativa e deve identificar claramente a que organização ela pertence. A discussão sobre a missão não se resume à construção de frases, mas é um intenso debate estratégico sobre o que a organização gera (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), para que ela os gera (quais os impactos visados no meio em que atua), como ela os gera (quais os processos ou requisitos envolvidos) e para quem os gera (quais os beneficiários). Eventualmente, uma declaração de missão pode conter todas essas informações, mas

Ser a solução em serviços e intermediação, atender as expectativas dos acionistas, fortalecer o compromisso entre o funcionário e a Empresa e ser útil à sociedade



Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade



SEGES/MP: Fortalecer e otimizar a capacidade de governo mediante a proposição e integração de políticas de gestão pública

Promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional



não pode prescindir de pelo menos uma: o para quê. Em um processo de definição da missão, é natural que as pessoas de diversas áreas queiram ver-se refletidas nela. Contudo, a missão é uma declaração de sentido amplo que consolida uma convergência de propósitos maiores das várias áreas organizacionais, muito embora seja dependente de todas. A declaração da missão requer que se pense a organização de forma ampla.

A cadeia de valor, conforme explicado na seção anteriormente, é um bom recurso para a formulação da missão porque permite que se enunciem de forma sistemática e objetiva seus possíveis elementos: para quê, para quem, o quê e como. Uma vez obtido consenso sobre esses elementos, o passo seguinte é decidir quais irão compor a definição de missão para, em seguida, chegar-se a uma redação final lapidada.

Portanto, como base na cadeia de valor elaborada anteriormente, sugere-se que se crie a missão no quadro a seguir.

Missão



Visão

Visão representa o sonho, o que a organização quer ser no futuro. Trata-se de uma construção racional, porque se utiliza de dados e análises objetivas e, ao mesmo tempo, imaginativa, porque tem a ver com o imaginário, com a capacidade visionária dos líderes e dos demais envolvidos.

O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal (de superação, de transformação) para o direcionamento dos esforços organizacionais. Os líderes têm grande responsabilidade no sentido de criarem visões que mobilizem organizações e governos. Não obstante, a visão deve ser um elemento presente nas mentes e corações de todos.

Há duas principais questões que devem ser consideradas em uma definição de visão: ser ou parecer, e referência. A maioria das declarações de visão começa com “ser reconhecida como...”. Nesse sentido, o que importa não é apenas ser reconhecido, mas sim ser algo ou ser algo para alguém, alcançar uma condição. Referência tem a ver com o “posicionamento” da visão. Há visões que estão referenciadas no ambiente (“ser o número 1 do mercado”), nos processos (“ser líder em soluções de transportes...”) etc. O quadro ao lado apresenta alguns exemplos de visão.



"Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios."



Ser a cidade com melhor qualidade de vida entre as capitais brasileiras até 2012



Ser a empresa número um ou número dois ou sair do negócio.



Ser o melhor grupo empresarial no setor de educação superior do Brasil.



Portanto, como base nos impactos pretendidos na cadeia de valor elaborada, sugere-se que se crie uma visão no quadro a seguir.

Visão

Valores

Valores são princípios ou crenças que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando a realização da missão da instituição, na direção da visão. Nesse sentido, valores:

- Definem e facilitam a participação dos colaboradores na realização da Missão organizacional;
- Definem e facilitam a articulação da estratégia (missão, visão e objetivos estratégicos);
- Facilitam o comprometimento dos colaboradores com a organização, o mercado, a comunidade e a sociedade;
- Definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e as atitudes dos colaboradores;
- Fornecem o suporte moral e ético para a organização.

Os enunciados dos valores devem ser curtos, como nos exemplos a seguir:

- Foco em resultados, satisfação dos clientes, integridade profissional, responsabilidade social e ambiental e inovação.
- Transparência, confiança, trabalho em equipe, compromisso, espírito empreendedor e foco no cliente.
- Dedicção, espírito de equipe, confiança, comprometimento, qualidade e integridade.



Pede-se que elabore os valores da organização no quadro a seguir.

Valores

3.3 Definindo os Resultados

Construindo o Mapa Estratégico

O mapa estratégico é o instrumento de explicitação da estratégia, representando graficamente as relações de causa e efeito dos objetivos de resultados e iniciativas.

A clareza e coerência do mapa estratégico, com seus elementos (perspectivas, objetivos, temas estratégicos e/ou estratégias) ligados entre si, dependem, basicamente, de três fatores:

- Conhecimentos da missão institucional, incluindo o contexto de atuação e a realidade que circunda a organização;
- Domínio dos conceitos de BSC, estratégia, processos e gestão de desempenho de maneira geral, além de outros conceitos relativos a processo de planejamento e formulação de estratégias; e

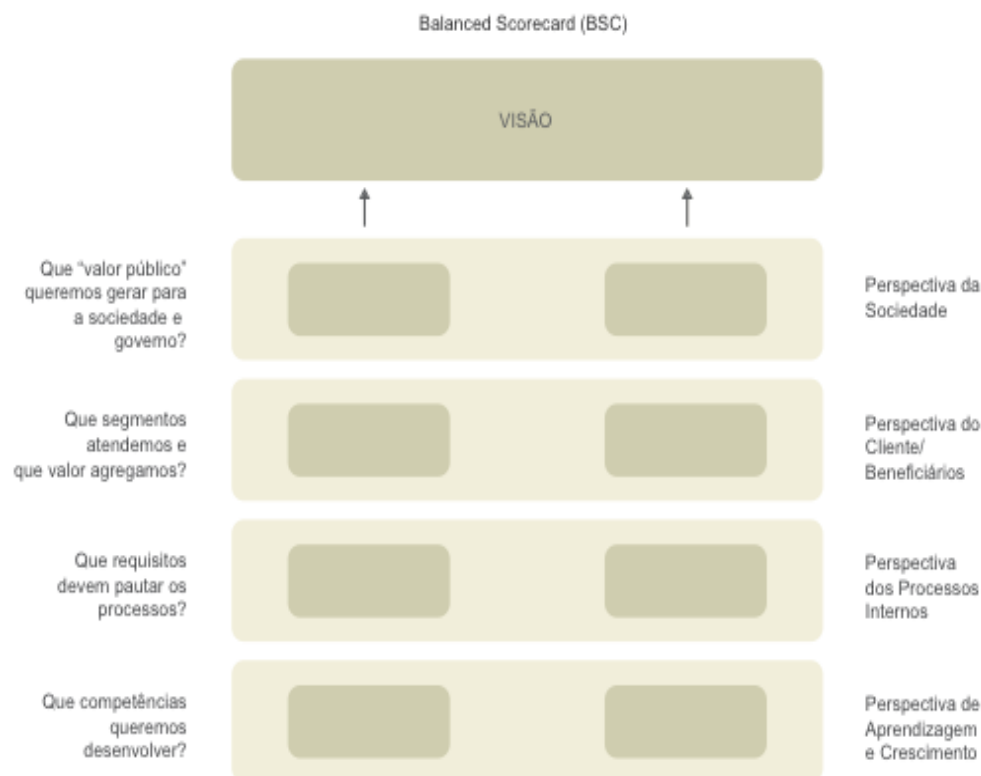


- O uso de um método robusto e seguro para promover o desdobramento da visão e das estratégias.

As perspectivas do BSC podem ser identificadas a partir das respostas às seguintes perguntas: para que a organização (cumprindo a sua missão com elevado grau de fidelidade) alcance a sua visão no tempo devido, em quais perspectivas ela deve perseguir um desempenho excelente? Em quais perspectivas o desempenho excelente é variável determinante e interveniente da efetividade da estratégia?

A construção de mapas estratégicos pode seguir vários roteiros metodológicos. O roteiro a seguir apresenta três passos essenciais.

- Definição das perspectivas. A cadeia de valor pode, uma vez mais, ser um recurso útil para definição das perspectivas do mapa estratégico. Isso porque, na realidade, o mapa estratégico é uma cadeia de valor representada na vertical, embora a cadeia de valor permita uma consideração mais abrangente de insumos (além dos capitais humano, informacional e organizacional) e de impactos (além dos impactos puramente financeiros sobre o *stakeholder* acionista, conforme o modelo original).
- Identificação de objetos dentro das perspectivas. A definição dos objetivos de forma mais abrangente, a partir da estruturação da cadeia de valor, permite a identificação de objetos (em relação aos objetivos que serão enunciados) também de forma mais abrangente dentro das quatro perspectivas:
 - Sociedade: permite a identificação de diferentes grupos de *stakeholders* que sofrem impactos (positivos e negativos) da ação organizacional/governamental;
 - Clientes: permite a identificação de grupos de beneficiários diretos e grupos de produtos e grupos de locais e grupos de formas de acesso;
 - Processos: permite a identificação de grupos de processos, unidades ou organizações distintas (incluindo parceiros) em que os processos acontecem;

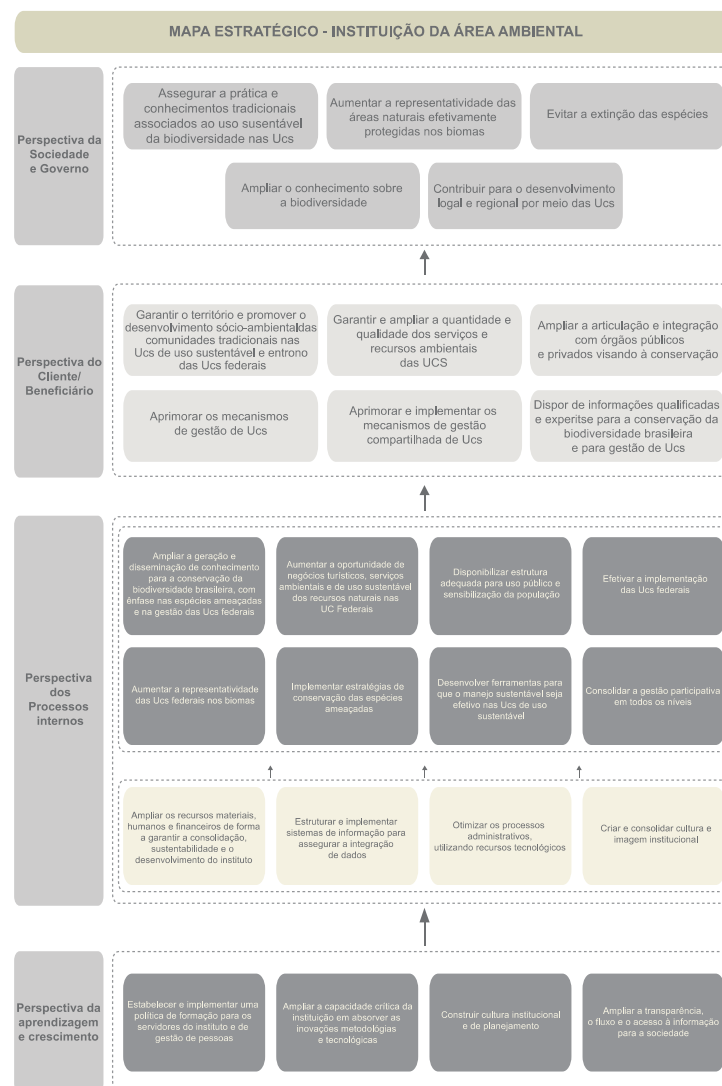


- Aprendizado: permite a identificação de insumos estratégicos por natureza, tipo de fornecedor, tratamento etc.
- Enunciação dos objetivos. Trata-se de enunciar objetivos tanto de esforço, quanto de resultados, conforme a figura a seguir. Assim, é fundamental que:
 - Na perspectiva da sociedade haja objetivos de efetividade, relacionados a impactos desejáveis para grupos de *stakeholders*;
 - Na perspectiva do cliente, haja objetivos de eficácia, relacionados à quantidade, cobertura e qualidade dos produtos (bens ou serviços, tangíveis ou não) entregues aos beneficiários diretos;
 - Na perspectiva dos processos, haja objetivos de eficiência, execução e excelência, além de objetivos de eficácia dos processos de suporte;
 - Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, haja objetivos de economicidade de insumos e eficiência, execução, excelência e eficácia dos processos de suporte relacionados a aprendizagem e crescimento.

Os objetivos agrupados nas perspectivas do mapa estratégico são componentes essenciais destas e devem: a) facilitar a posterior medição da gestão; b) permitir sinergias e reduzir conflitos e incertezas; c) servir de normas para avaliação dos indivíduos; d) estabelecer prioridades; e) ajudar a concretizar os esforços e favorecer o trabalho em equipe; f) ser motivadores aos responsáveis, mensuráveis, possíveis, hierárquicos, de consenso e compreensíveis; e g) se consolidar como elementos estratégicos no planejamento organizacional e de controle.

Com relação à forma de escrita, os objetivos devem seguir um padrão iniciado por uma ação (verbo), seguido por uma consequência (substantivo), que quase sempre é um resultado, mas que pode ser um esforço, e, por fim, uma descrição ou qualificação (adjetivo). Por exemplo: Garantir (verbo) a gestão (substantivo) eficiente dos recursos humanos da organização X (adjetivo).

A figura a seguir apresenta um exemplo básico de mapa estratégico para que se possa construir as definições conforme explicitado acima.



MISSÃO:

VISÃO:

Resultados

Processos Internos

--	--	--	--	--

Aprendizado e Crescimento

Sustentabilidade e Finanças



Modelando Indicadores e Metas

Após o desdobramento das perspectivas em objetivos, os próximos passos são a definição de indicadores e metas e das iniciativas estratégicas para seu alcance, abordadas na seção seguinte.

Os indicadores consistem em métricas que proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho da organização, seguindo três aspectos relevantes: controle, comunicação e melhoria.

A formulação de indicadores requer um conjunto de passos necessários para assegurar os princípios da qualidade do sistema de medição do desempenho e sua colocação a serviço da organização. Em síntese, os passos estão representados na figura a lado.

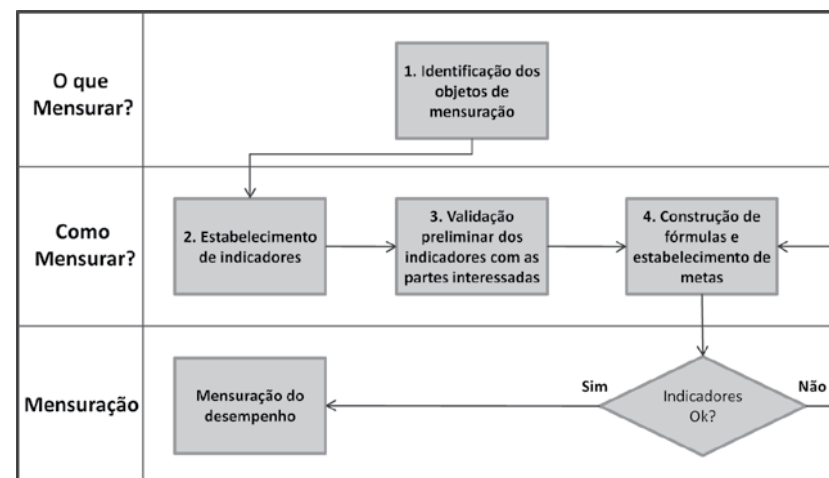
A identificação dos objetos de mensuração se dá a partir do mapa estratégico ou da cadeia de valor, por se tratar de um instrumento facilitador da representação do universo de análise, contribuindo para uma melhor compreensão do ambiente interno e externo, bem como para explicitação dos resultados e impactos pretendidos pela organização, programa ou governo.

Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas estatísticas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice.

Os componentes básicos de um indicador são:

- Medida: grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- Fórmula: padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- Índice (número): valor de um indicador em determinado momento;
- Padrão de comparação: índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- Meta: índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Selecionar e validar os indicadores com as partes interessadas é fundamental para a obtenção de um conjunto significativo de indicadores que propicie uma visão global da organização e represente o desempenho da mesma. O processo de validação é conduzido vis-à-vis a análise dos critérios de avaliação do indicador. Durante a validação são levados em conta diversos critérios apresentados, tais como: seletividade; simplicidade e clareza; representatividade;



rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade; custo-efetividade. Esses critérios servirão de base para a decisão de manter, modificar ou excluir os indicadores inicialmente propostos.

Uma vez definido o conjunto de indicadores e, por sua vez, analisados a luz dos critérios (principalmente, seletividade e viabilidade), o passo de construção de fórmulas e estabelecimento de metas pode ser iniciado.

A fórmula descreve como deve ser calculado o indicador, possibilitando clareza com as dimensões a serem avaliadas. A fórmula permite que o indicador seja: inteligível; interpretado uniformemente; compatibilizado com o processo de coleta de dados; específico quanto à interpretação dos resultados e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão.

Cada fórmula possui uma unidade de medida que confere um significado ao resultado. As unidades de medida podem ser diversas, contudo, sua composição deve seguir uma linha de raciocínio, possibilitando a análise do resultado obtido e a comparação com uma série histórica.

As unidades de medida mais comuns são:

- Indicadores Simples: representam um valor numérico (uma unidade de medida) atribuível a uma variável. Normalmente, são utilizados para medir eficácia, ou seja, a quantidade e qualidade de determinado produto ou serviço entregue ao beneficiário. Não expressa a relação entre duas ou mais variáveis. Exemplo: números de alunos matriculados no ensino médio.
- indicadores Compostos: os indicadores compostos expressam a relação entre duas ou mais variáveis. De acordo com as relações entre as variáveis que os constituem e a forma como são calculadas, são denominados de maneiras específicas. Assim têm-se quatro tipos de indicadores compostos:
 - Proporção ou Coeficiente: é o quociente entre o número de casos pertencentes a uma categoria e o total de casos considerados. Exemplo: coeficiente de natalidade = número de nascidos / população total;
 - Porcentagem: obtida a partir do cálculo das proporções, simplesmente multiplicando o quociente obtido por 100. As porcentagens e proporções têm por objetivo principal criar comparações relativas destacando a participação de determinada parte no todo. Exemplo: porcentagem de alunos matriculados na 1ª série do ensino médio = (no de alunos matriculados na primeira série do ensino médio / no total de alunos matriculados no ensino médio) x 100.
 - Razão ou Índice: a razão de um número A em relação a outro número B se define como A dividido por B. O termo razão é usado normalmente quando A e B representam categorias separadas e distintas. Este quociente é também chamado de índice, indicando tratar-se de razão entre duas grandezas tais que uma não inclui a outra. Exemplo: renda per capita = Renda / população.
 - Taxa: são coeficientes multiplicados por uma potência de 10 e seus múltiplos para melhorar a compreensão do indicador. Exemplo: taxa de natalidade = Coeficiente de natalidade x 1.000

A seguir, com base nos passos acima indicados para construir indicadores e metas, apresenta-se um modelo de quadro de indicadores e metas para auxiliar a organização a realizar este desdobramento.



QUADRO DE INDICADORES E METAS

Objeto de Mensuração (objetivo do mapa estratégico/ elemento da cadeia de valor)	Indicadores (Nome e Fórmula)	Fonte de dados	Peso	Unidade de Medida	Metas			
					Tempo 1	Tempo 2	Tempo 3	Tempo n
	1.							
	2.							
	n							



3.4 Estabelecendo os Esforços de Implementação

As iniciativas são responsáveis pelo alcance dos resultados, e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas. As iniciativas podem ser:

- Processos;
- Projetos;
- Eventos.

A seguir apresenta-se um quadro para auxiliar a construção de iniciativas estratégicas desdobradas em ações.

Iniciativa	Ação	Previsão de Início	Previsão de Término
Iniciativa 1			
Iniciativa 2			



Iniciativa	Ação	Previsão de Início	Previsão de Término
Iniciativa 3			
Iniciativa n			



ANEXOS

