



Comissão de Gestão Fazendária

Gestão para Resultados

Seminário Técnico COGEF

Marçal Chagas - TOTVS Consulting
Goiânia, Outubro 2016

marcal.junior@totvs.com.br
(61) 9 9959-7750

Questões de Partida



O PORQUE deste tema?

Questões de Partida



QUE características um modelo de gestão deveria possuir para dar conta dos desafios contextuais?

Questões de Partida



DE que forma a COGEF trabalha no sentido de avaliar a maturidade e o desempenho da gestão fiscal dos entes subnacionais?

Questões de Partida



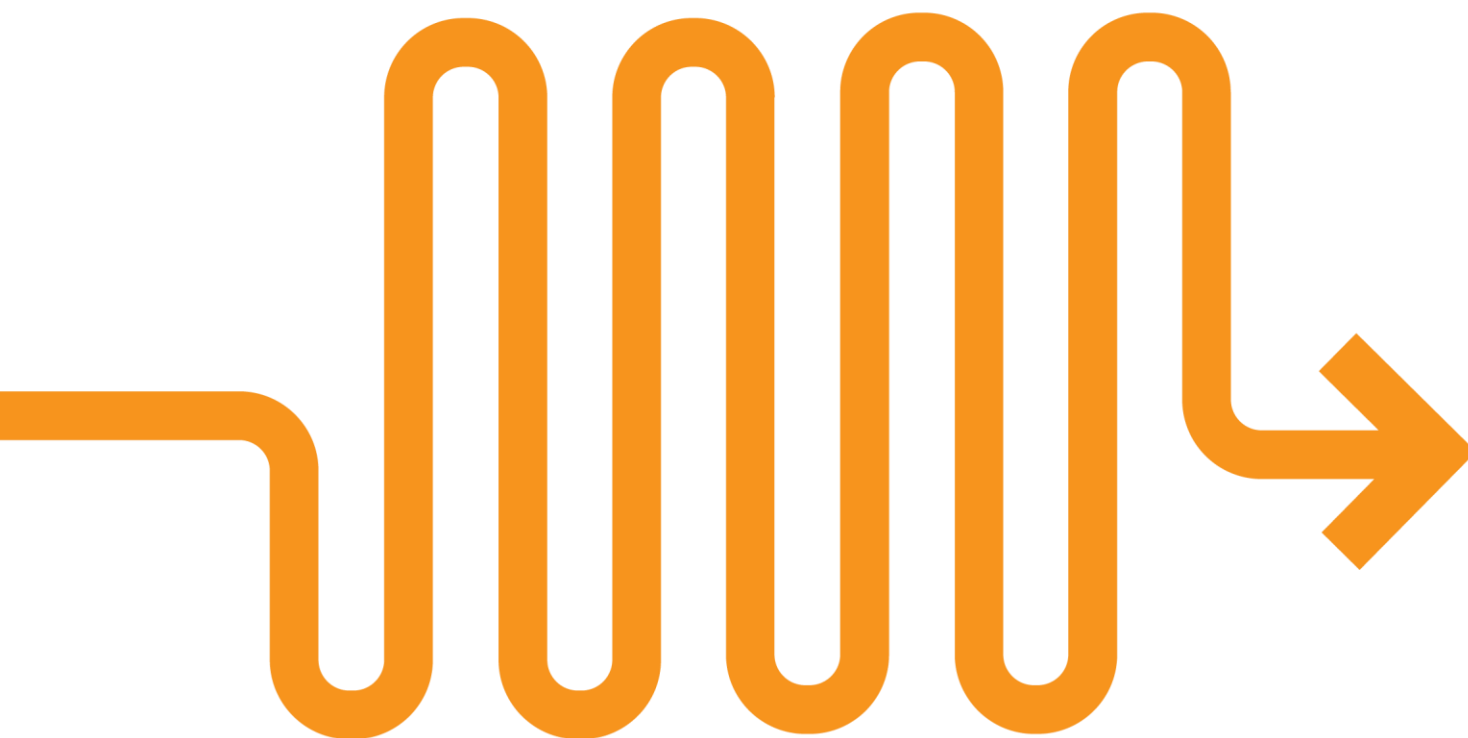
QUE fatores normalmente provocam dificuldades neste tipo de iniciativa?

Questões de Partida



COMO atuar para potencializar este tipo de iniciativa?

Nosso Itinerário...



Nosso Itinerário...



1

**GOVERNANÇA
PÚBLICA**

2

**GESTÃO PARA
RESULTADOS**

3

**APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL**

Nosso Itinerário...



1

**GOVERNANÇA
PÚBLICA**

2

GESTÃO PARA
RESULTADOS

3

APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL

Paradigmas e Reformas na Administração Pública Brasileira



BUROCRÁTICA



GERENCIAL



GOVERNANÇA

(Adaptado de Martins e Marini, 2014)



Reforma Burocrática

Padrão | Conformidade | Profissionalismo

(Adaptado de Martins e Marini, 2014)



Reforma Gerencial

Eficiência | Ajuste Fiscal | Resultados

(Adaptado de Martins e Marini, 2014)






Reforma da Governança

Legitimidade | Transparência | Participação

(Adaptado de Martins e Marini, 2014)




Movimento de Reformas Administração Pública Brasileira

(Adaptado de Martins e Marini, 2014)

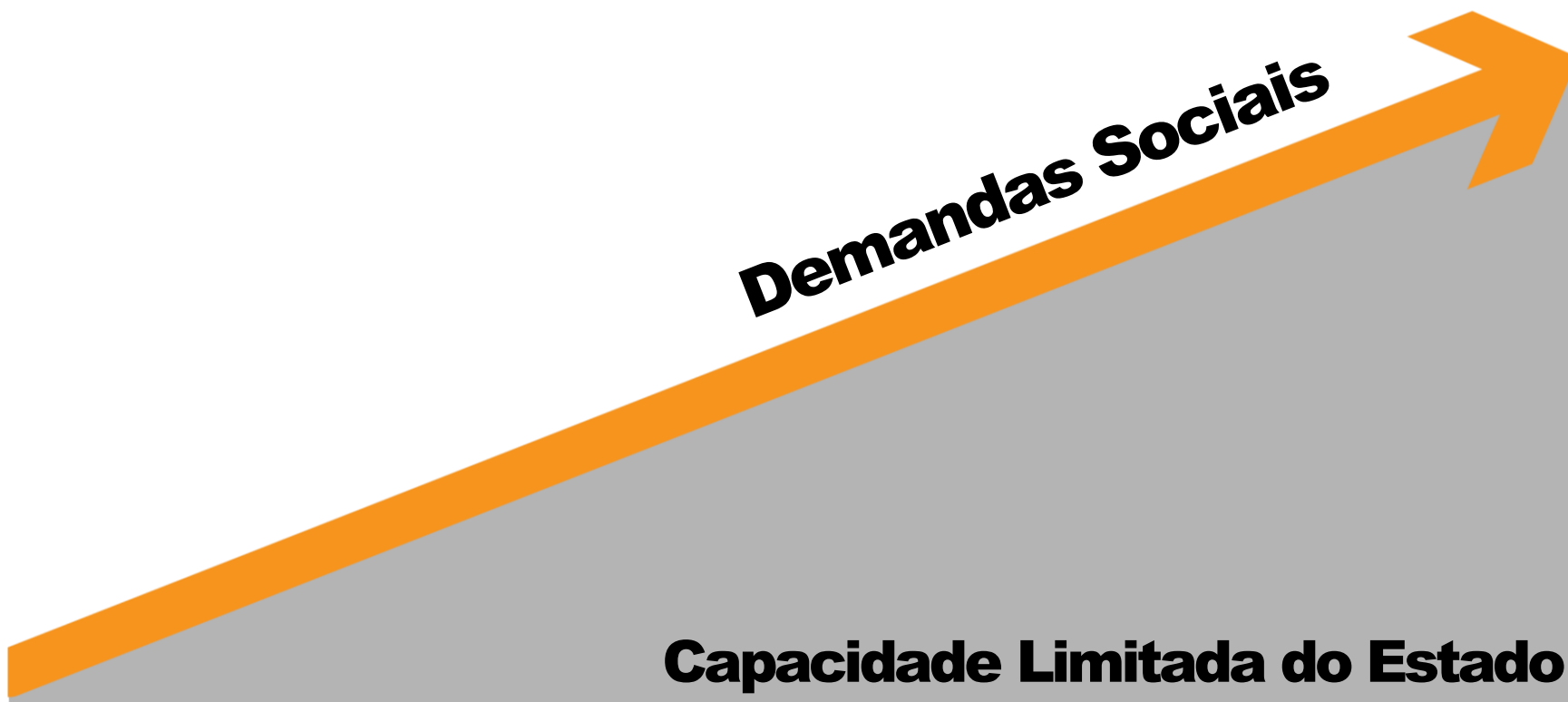
PARADIGMA	#	FORÇA MOTRIZ
BUROCRACIA		Governar “A” sociedade
GERENCIAL		Governar “PARA” a sociedade
GOVERNANÇA		Governar “COM” a sociedade

Movimento de Reformas Administração Pública Brasileira

(Adaptado de Martins e Marini, 2014)

PARADIGMA	#	RISCOS IMINENTES
BUROCRACIA		Patrimonialista Discricionária
GERENCIAL		Ineficiência Disfuncional
GOVERNANÇA		Baixa legitimidade Insuficiente

A Curva da Insuficiência



UM NOVO PADRÃO DE

GESTÃO PÚBLICA

O QUE MUDA?



- Orientação para o cidadão
- Gestão baseada em resultados
- Parceirização
- Gestão em Rede
- Uma nova Gestão de Pessoas
- Uma nova relação Governo-Sociedade

Uma nova Gestão Pública



Identificar o conjunto de expectativas em jogo

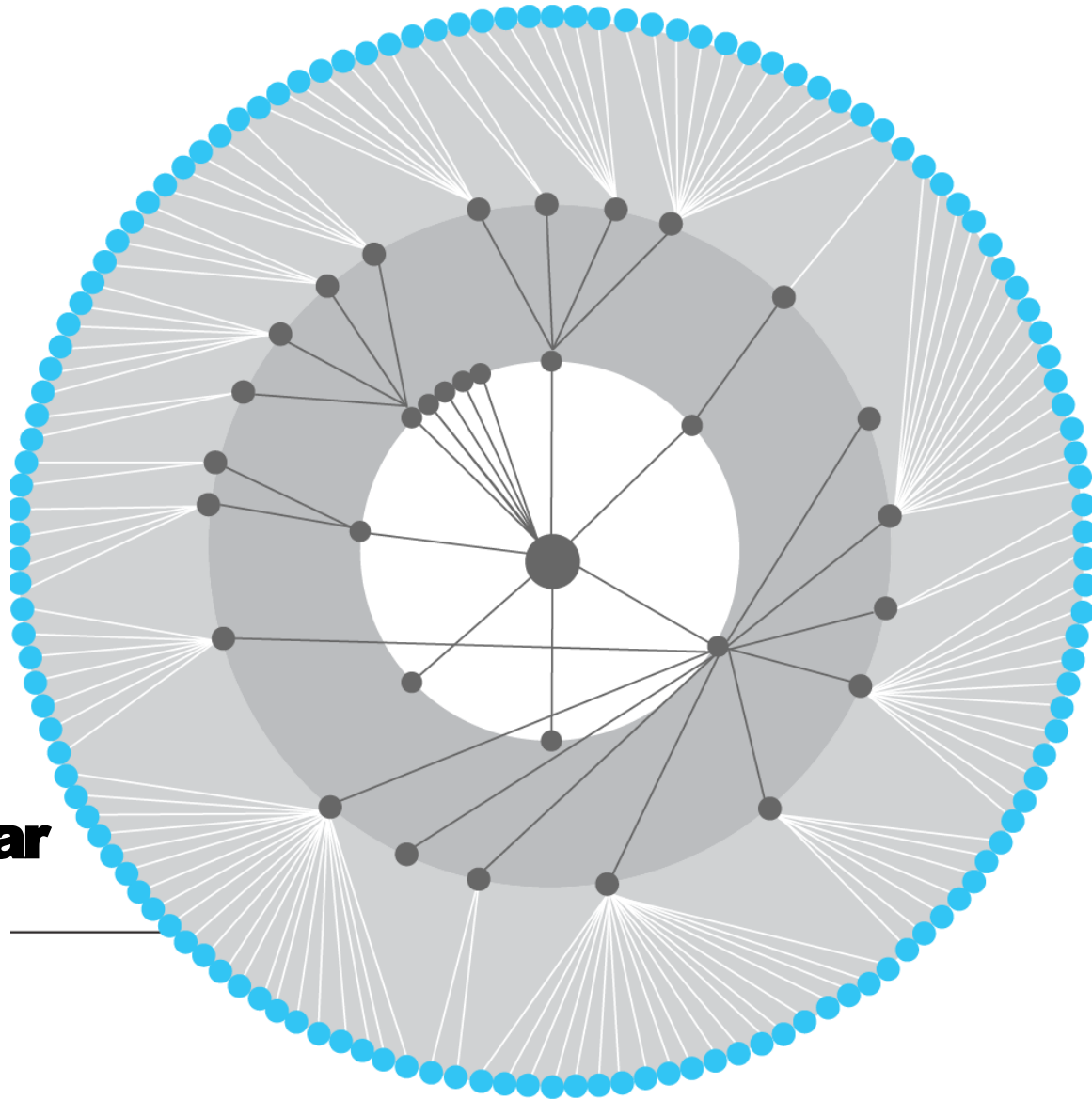
Compreender as condicionantes e tendências do ambiente externo nas diversas dimensões

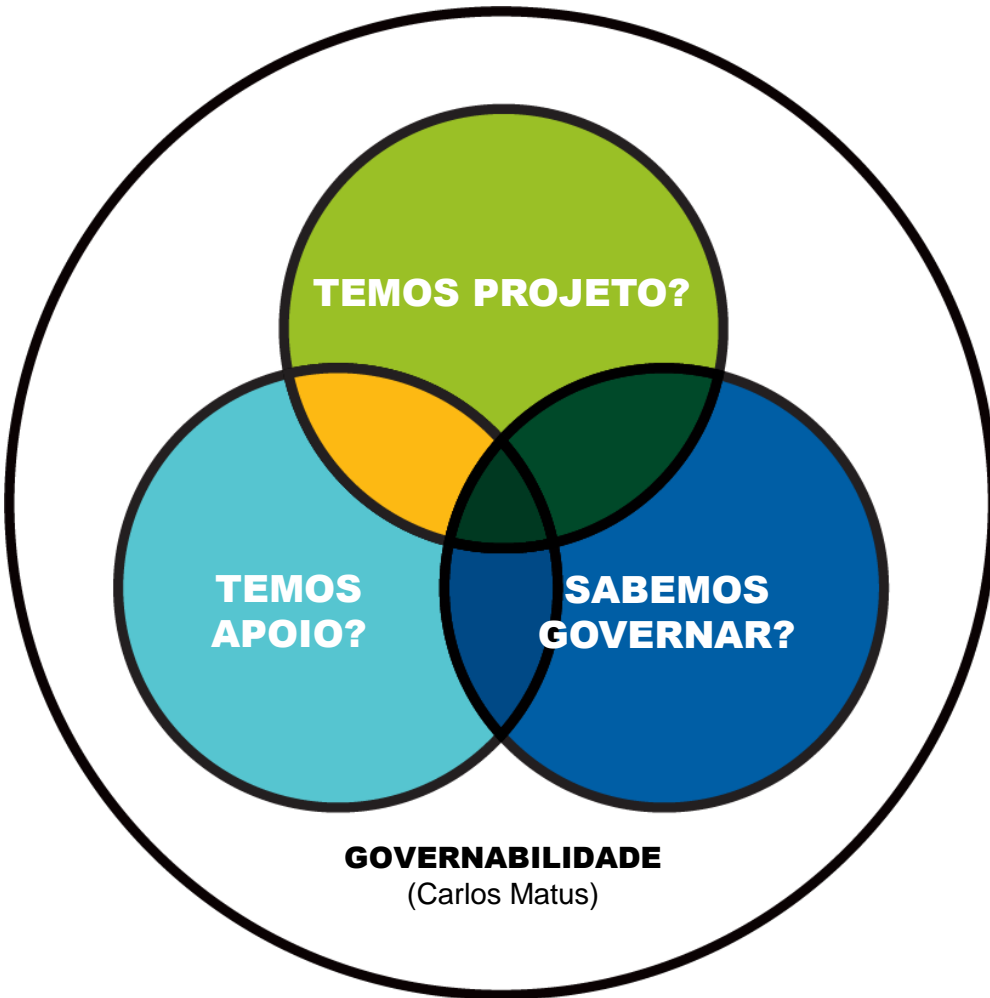
Avaliar as condições de governabilidade: conhecer posicionamento de atores relevantes

Identificar janelas de oportunidade

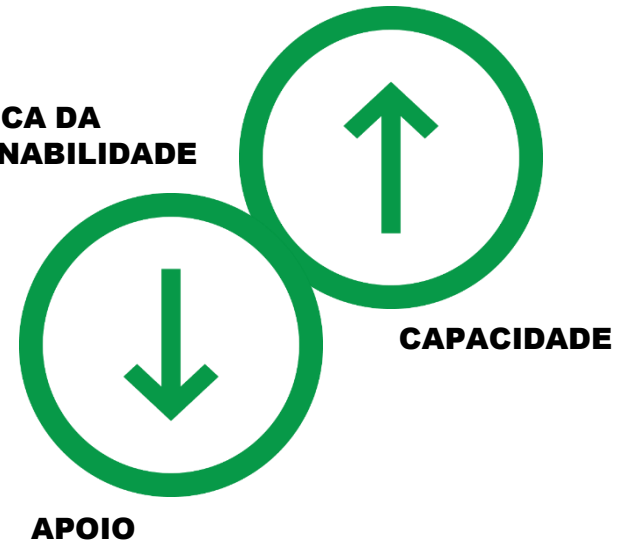
(Adaptado de Martins e Marini, 2014)

**“ Gerenciar
nas
Bordas ”**





DINÂMICA DA GOVERNABILIDADE

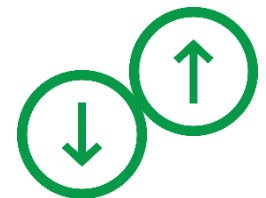


“Depois se assumir o mandato, o apoio político não será um mero reflexo da plataforma política ou da simpatia da população pelas ideias da equipe que governa”

“Depois que o governo está em execução, a simpatia não é tão importante como era quando da eleição. A partir desse momento, o apoio político se torna proporcional à capacidade de governo”

”

— Dagnino



DINÂMICA DA GOVERNABILIDADE

Definindo GOVERNANÇA



Definindo

Governança

“ Arranjos estabelecidos para garantir que os resultados esperados pelos stakeholders sejam definidos e alcançados ”

(CIFPA, 2013)

Definindo

Governança

“ Arranjos estabelecidos para garantir que os resultados esperados pelos stakeholders sejam definidos e alcançados ”

(CIFPA, 2013)

Definindo

Governança

“ Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade ”

(TCU, 2016)

Definindo

Governança

“ Network of organizations for public service delivery ”

(Hood, 2005)

Definindo

Governança

“ Significa mais que gestão e mais que governo. Remete a múltiplos arranjos de diversos atores no desenvolvimento e gestão de políticas públicas ”

(Martins e Marini, 2010)

Definindo

Governança

“ Significa mais que gestão e mais que governo. Remete a múltiplos arranjos de diversos atores no desenvolvimento e gestão de políticas públicas ”

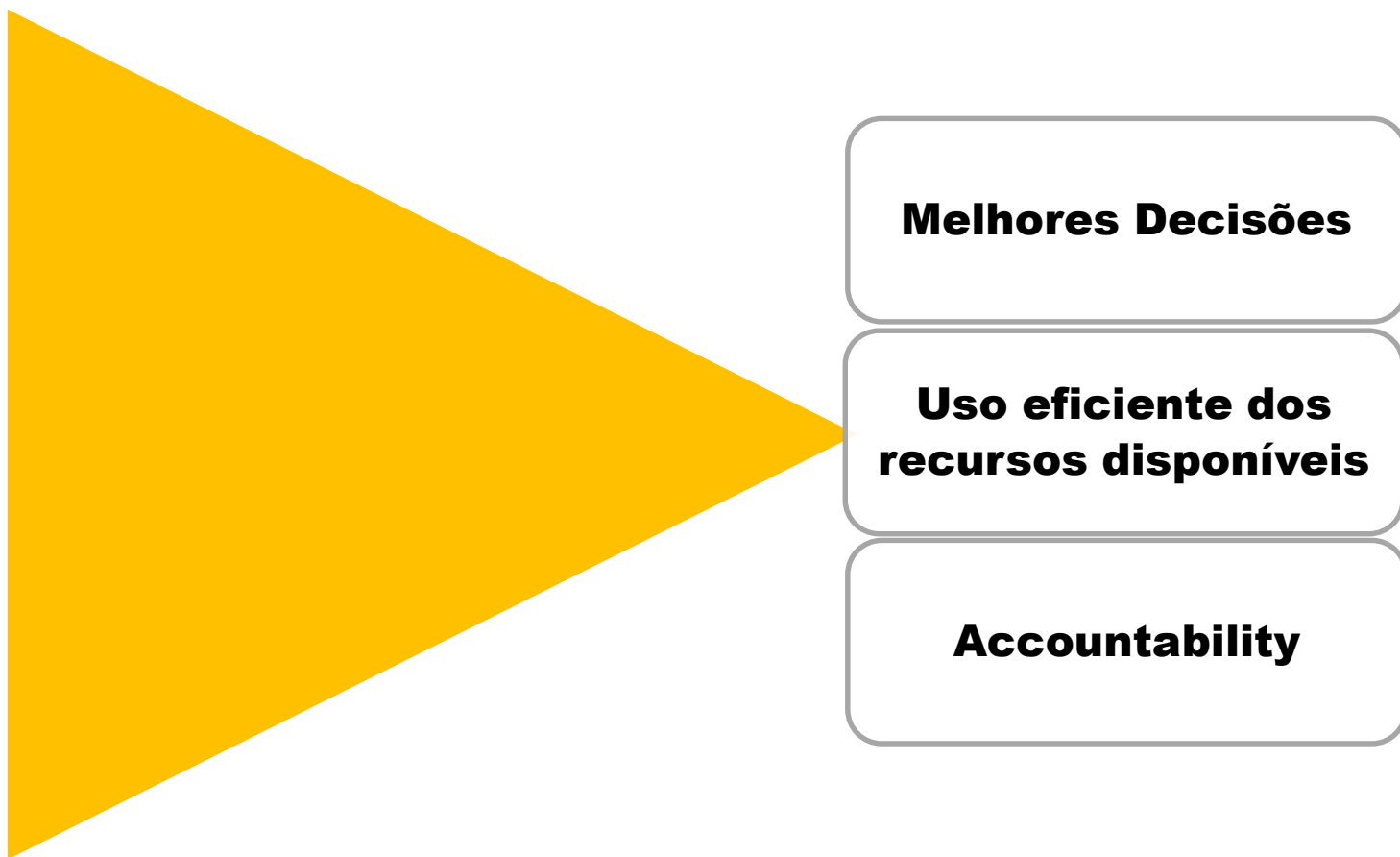
(Martins e Marini, 2010)

Definindo Governança

- ✓ Arranjos Complexos
- ✓ Formulação, Implementação e Avaliação
- ✓ Várias Partes Interessadas
- ✓ Capacidade de Integração e Coerência
- ✓ Apropriação pela Sociedade
- ✓ Transparência, *Accountability* e Controle Social

(Martins e Marini, 2010)

Governança Efetiva



(Avellaneda, 2016)

Governança Efetiva

**Bens e
Serviços**

Equidade

**Desenvol-
vimento**



Princípios da Boa Governança

- ✓ Definir resultados (sociais, econômicos, ambientais)
- ✓ Identificar as intervenções necessárias
- ✓ Desenvolver capacidade de governança
- ✓ Gerir riscos fiscais e promover a sustentabilidade
- ✓ Promover a responsabilização e transparência

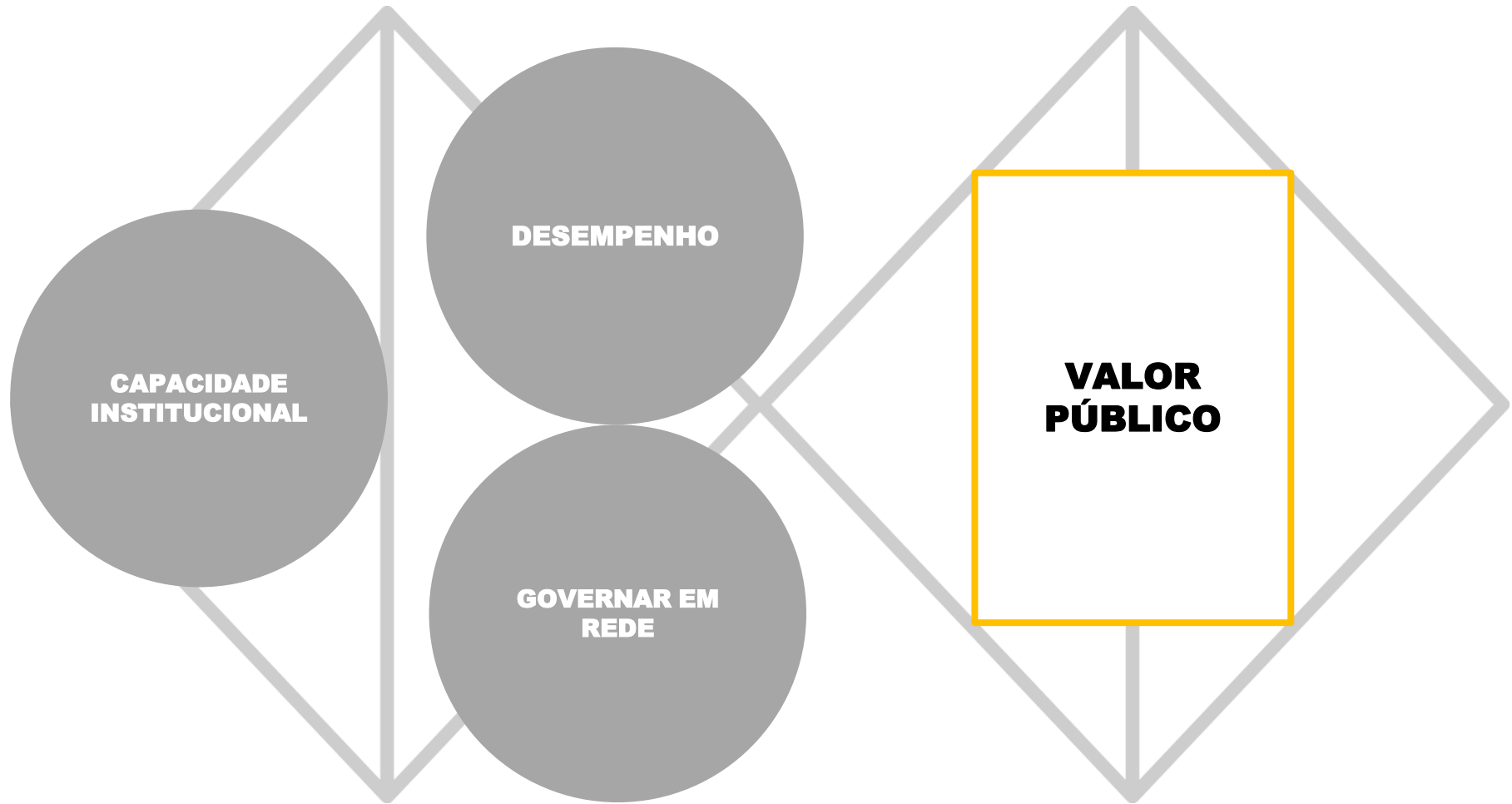
(Avellaneda, 2016)

CAPACIDADE DE GOVERNANÇA

“Processo de geração de valor público, a partir de capacidades e relacionamentos institucionais voltados para o desempenho...”

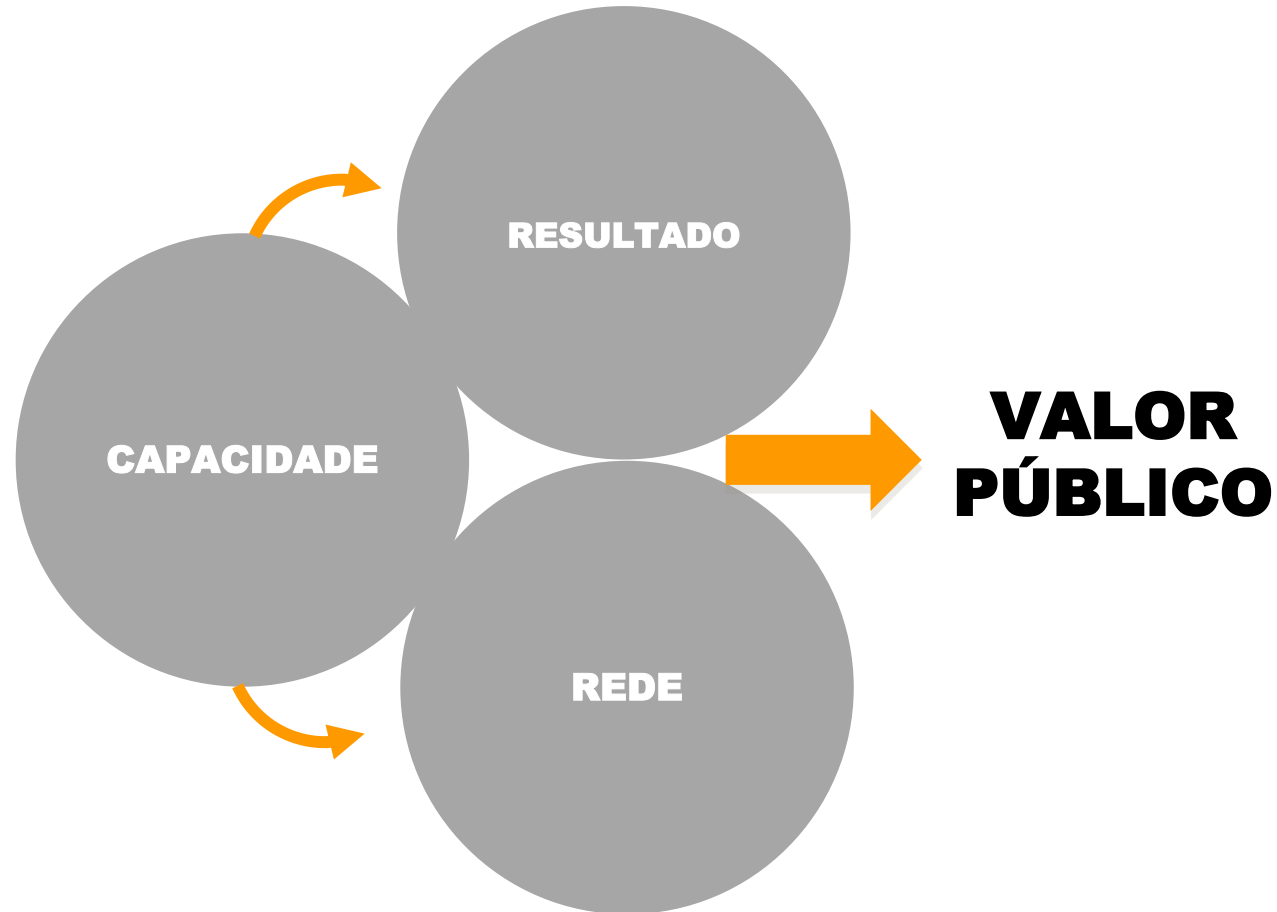
**Martins e
Marini, 2014**

Cadeia de Governança



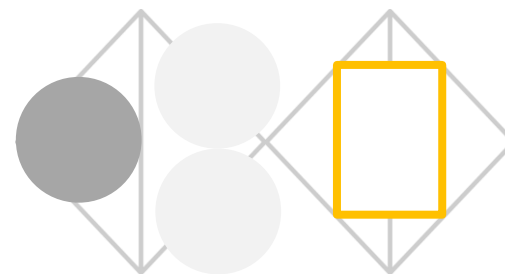
(Adaptado de Martins e Marini, 2014)

Cadeia de Governança



(Adaptado de Martins e Marini, 2014)

Capacidade **Institucional**

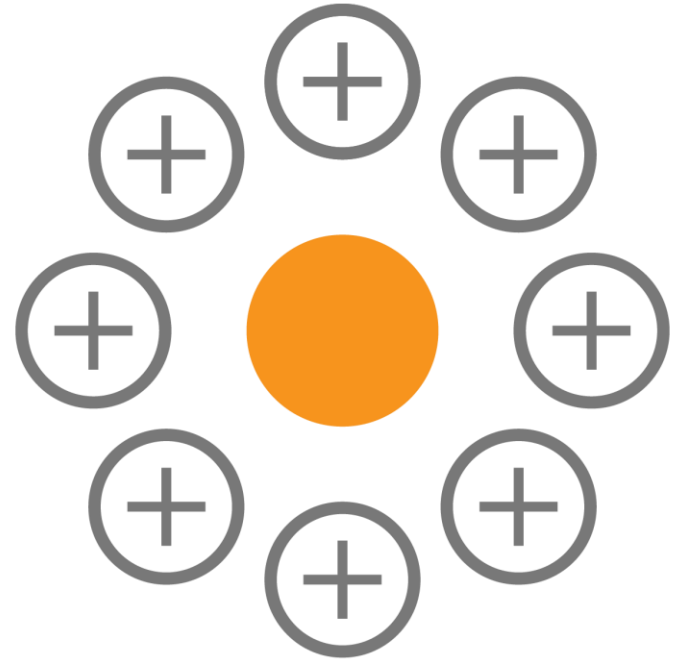


Pré-requisitos à geração de resultados e formação de redes de governança

- ✓ Liderança
- ✓ Competências
- ✓ Prontidão para atuar
- ✓ Potencial de atuação
- ✓ Desenho Institucional

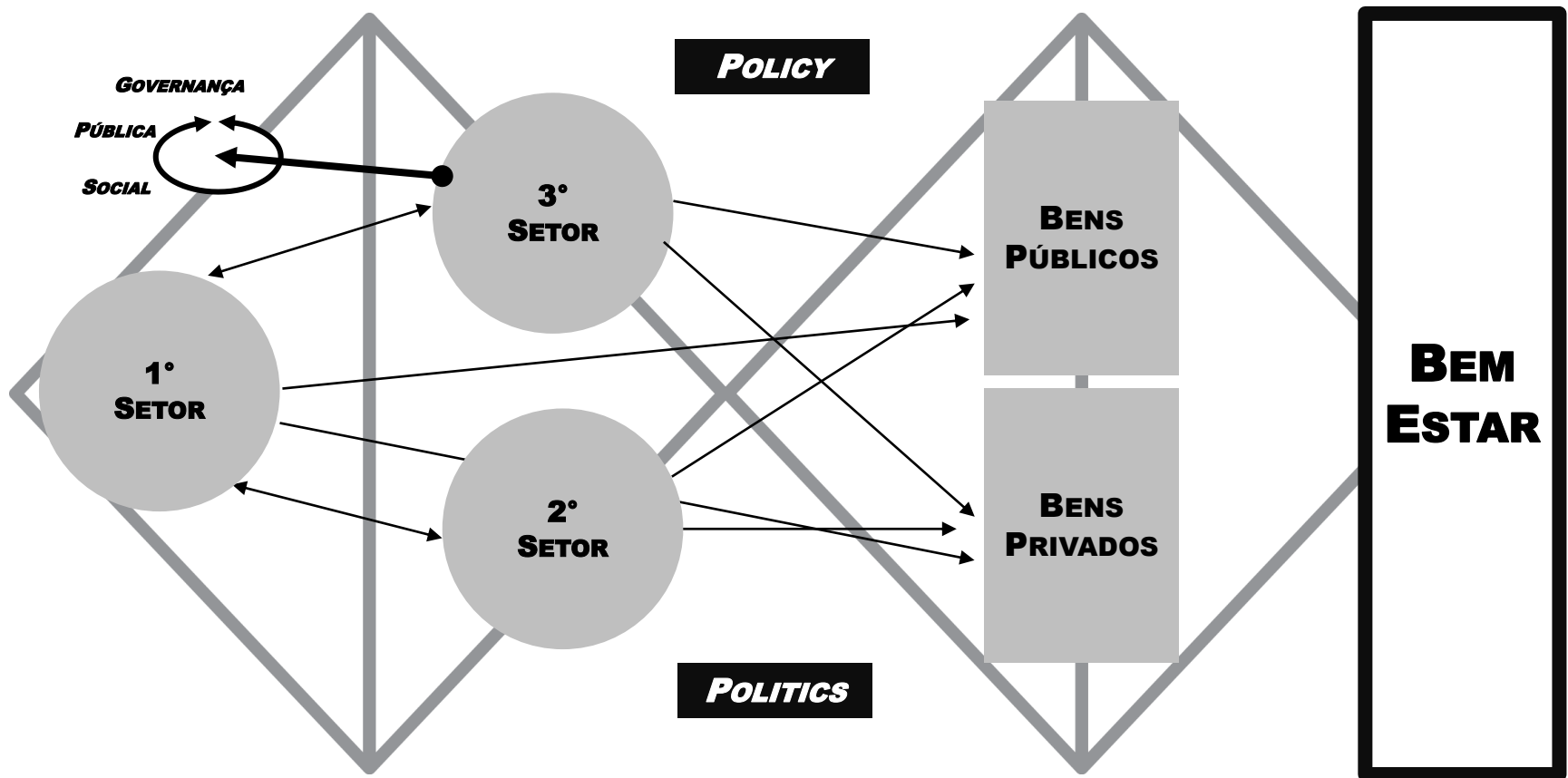
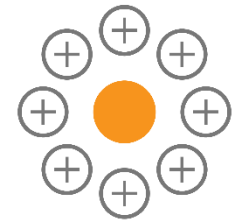
Governar em Rede

“Ciência e a arte de gerar valor público **conectando instituições e sociedade...são formas alternativas de organização, mais flexíveis e com maior capacidade de resposta em ambientes instáveis para tratar problemas complexos”**



(Martins e Marini, 2014)

Governar em Rede



Governar em Rede



HIERARQUIAS

Padronização

Verticalização

Comando

Controle

Rigidez

Impessoabilidade



REDES

Flexibilidade

Transversalidade

Democracia

Fluidez

Autonomia

Cocriação

6

E' do DESEMPENHO

Economicidade

Excelência

Execução

Eficiência

Eficácia

Efetividade

(Martins e Marini, 2010)



Valor Público

“ O que deve ser gerado, para que e para quem ”

“ valor atribuído pelo cidadão ao que recebe em retorno sobre os impostos pagos ”

(Moore, 1995)

Missão

“ Promover e articular soluções de cooperação e integração entre as fazendas públicas para a permanente evolução da gestão fiscal ”



COGEF

Objetivos

- # Promover cooperação**
- # Efetividade de resultados**
- # Fortalecer a capacidade de gestão em rede**
- # Fortalecer a cultura de gestão para resultados**
- # Desenvolver competências**

Missão

“ Promover e articular soluções de cooperação e integração entre as fazendas públicas para a permanente evolução da gestão fiscal ”



COGEF

Objetivos

- # Promover cooperação**
- # Efetividade de resultados**
- # Fortalecer a capacidade de gestão em rede**
- # Fortalecer a cultura de gestão para resultados**
- # Desenvolver competências**

Nosso Itinerário...



1

GOVERNANÇA
PÚBLICA

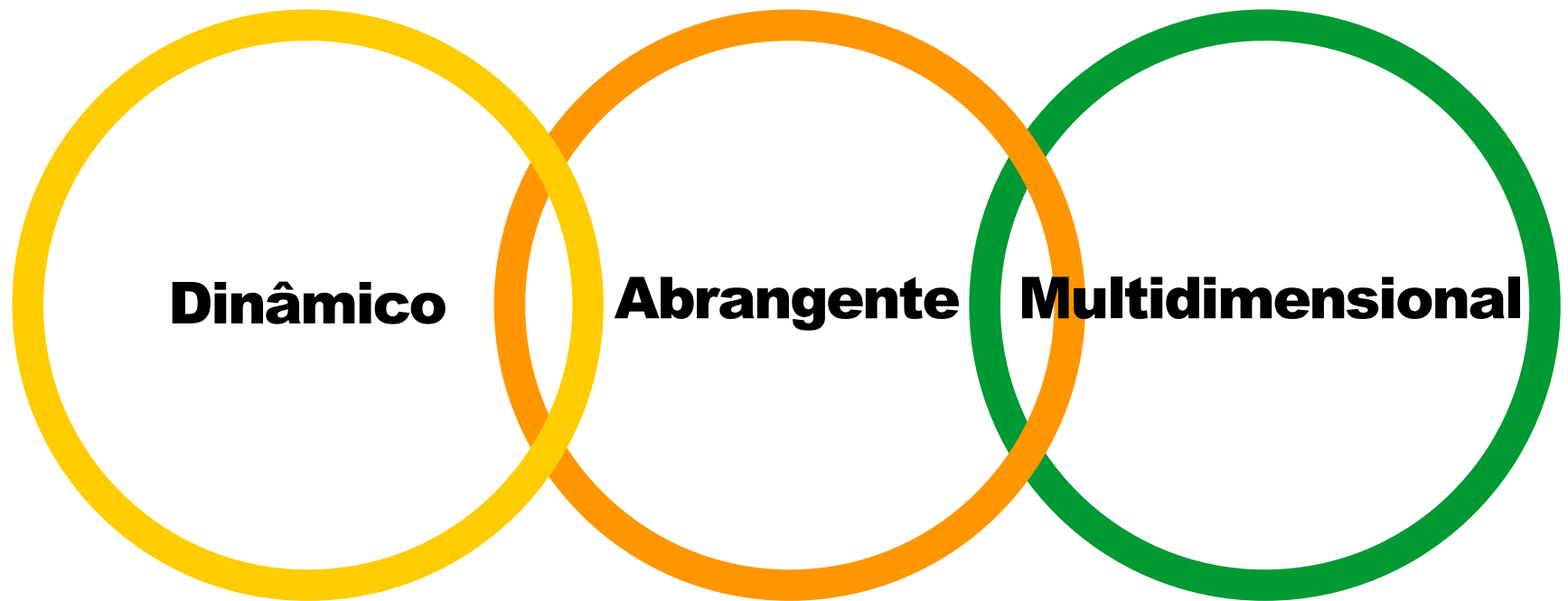
2

**GESTÃO PARA
RESULTADOS**

3

APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL

Atributos ideais de um bom Modelo de Gestão para Resultados



Atributos ideais de um bom Modelo de Gestão para Resultados

Gerir resultados significa **defini-lo** (a partir de um planejamento abrangente), **alcançá-lo** (mediante processos claros de implementação), **monitorá-lo** e avaliá-lo (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes)



Dinâmico

(Martins e Marini, 2010)

Atributos ideais de um bom Modelo de Gestão para Resultados

Engloba 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



(Martins e Marini, 2010)

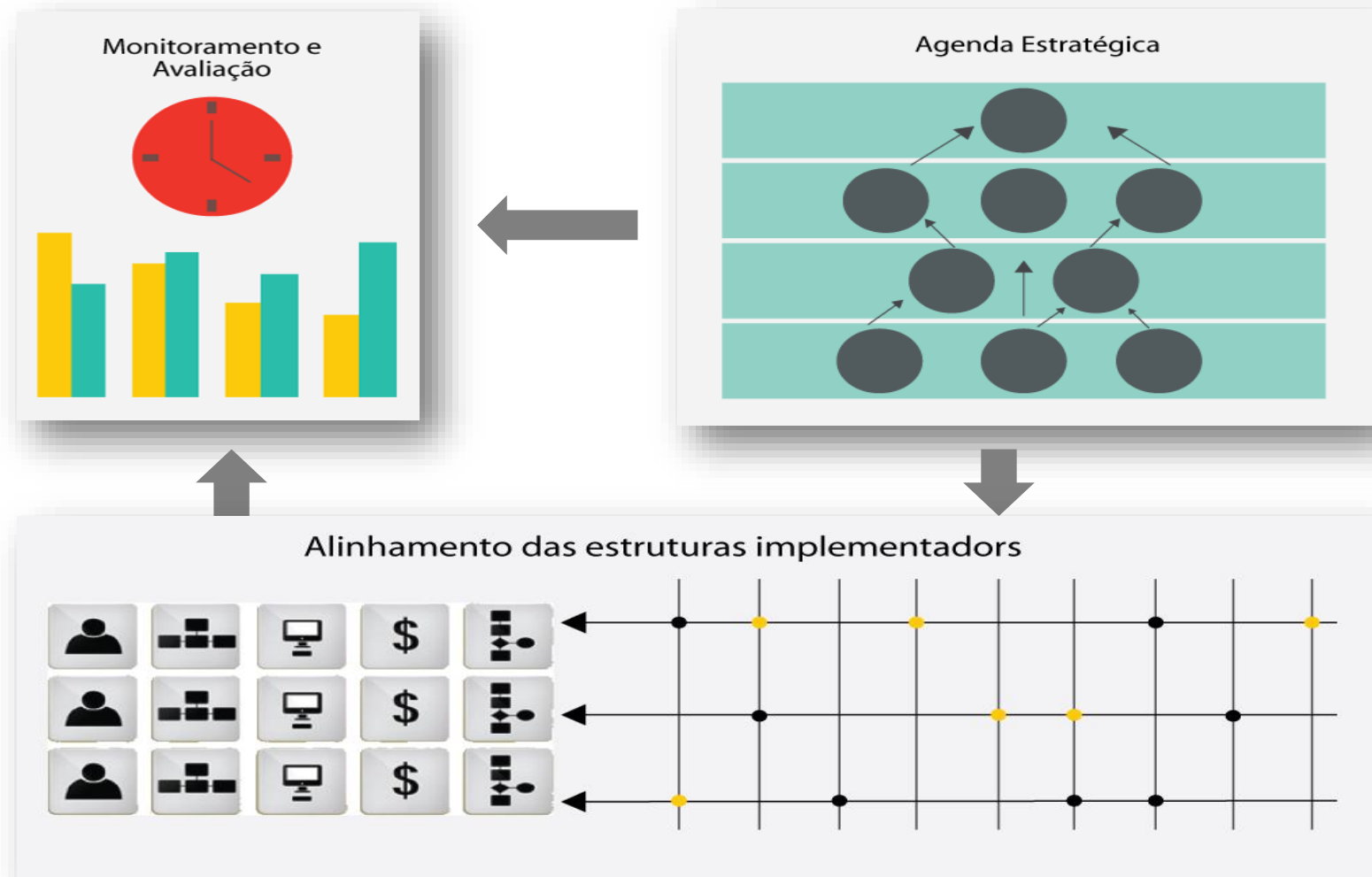
Atributos ideais de um bom Modelo de Gestão para Resultados

Leva em conta suas **múltiplas dimensões de esforço** (processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e, principalmente, pessoas) para **alinhá-los aos resultados**

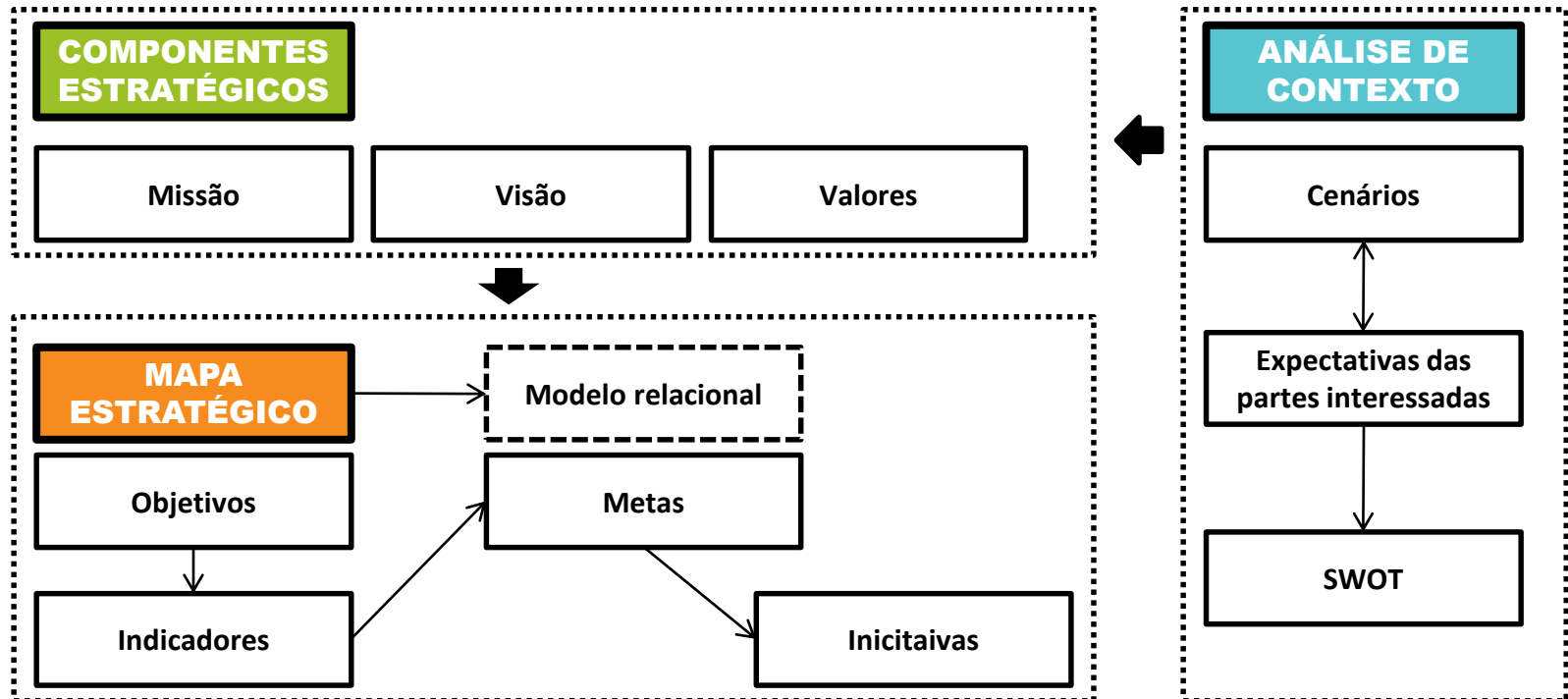
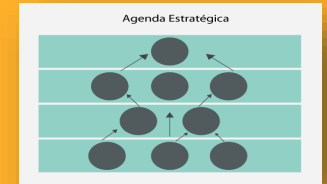


(Martins e Marini, 2010)

Gestão Matricial para Resultados



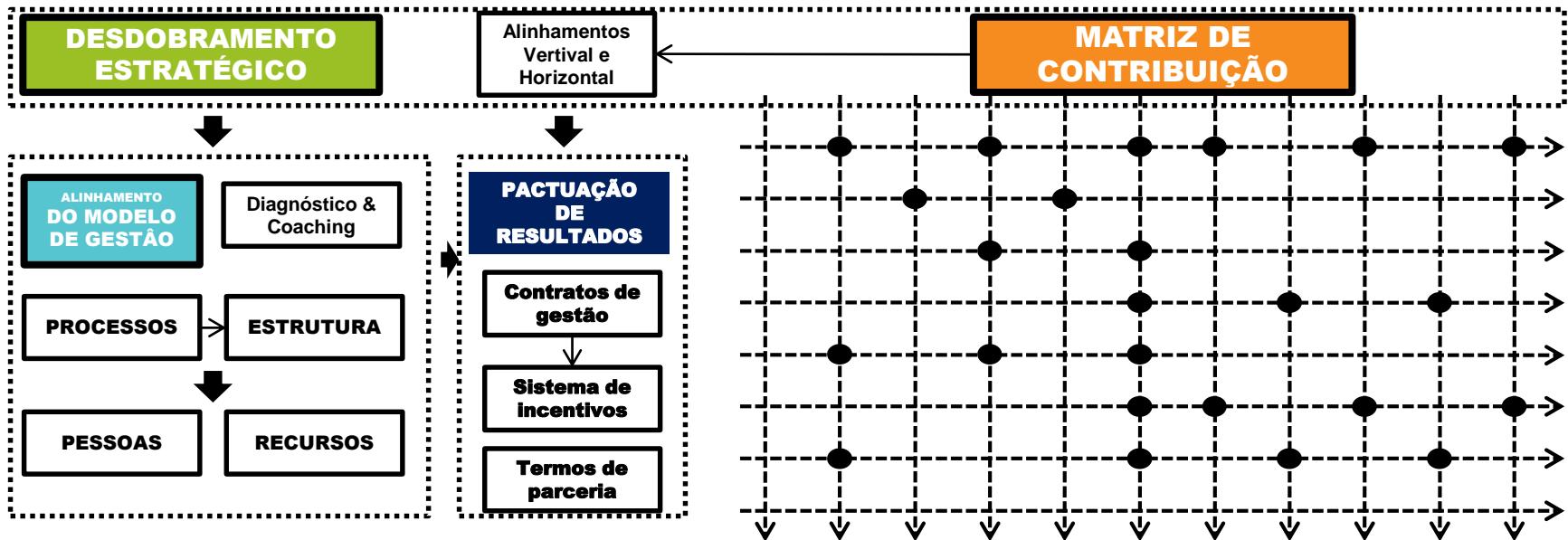
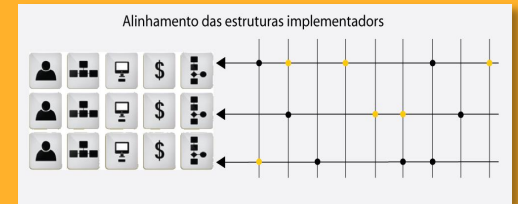
Agenda Estratégica



Foco, Legitimidade, Coerência

(Martins e Marini, 2010)

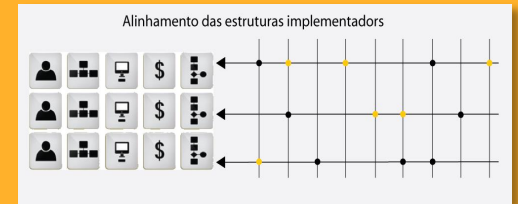
Alinhamento das Estruturas Implementadoras



Desdobramento, Prontidão, Pactuação

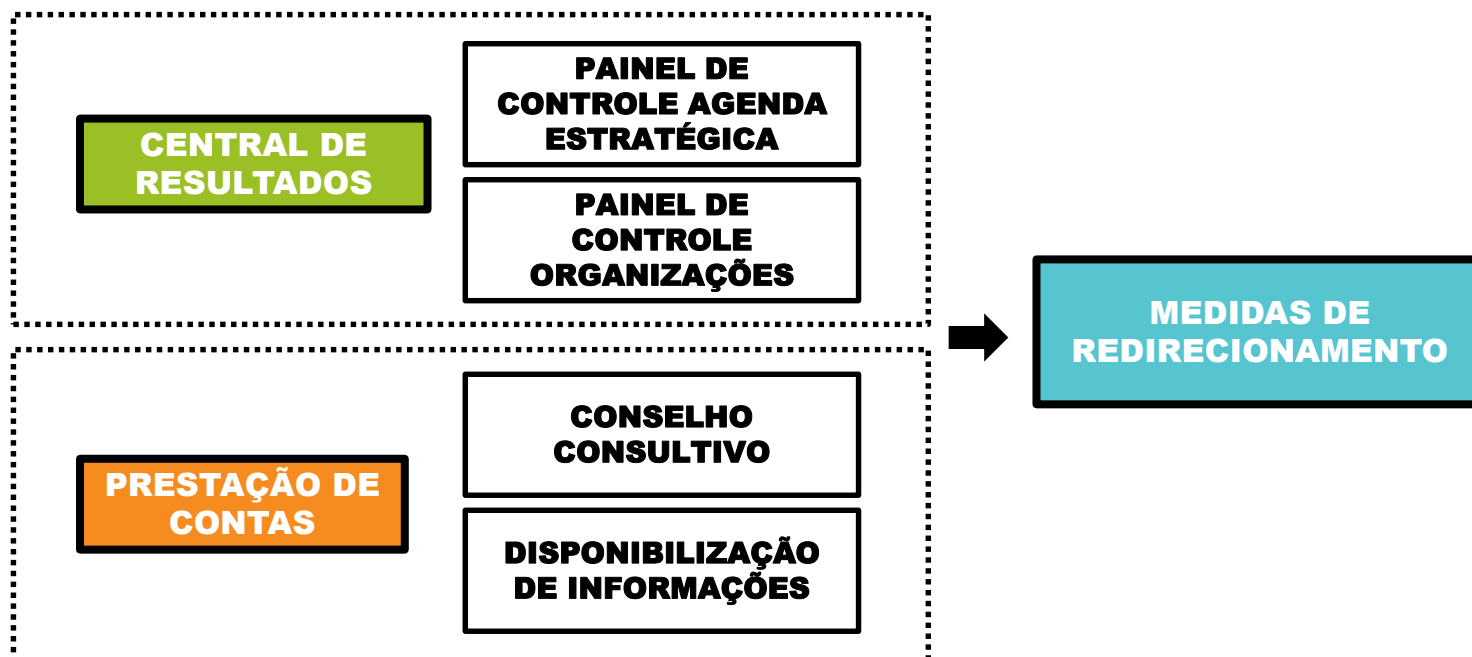
(Martins e Marini, 2010)

Alinhamento das Estruturas Implementadoras



(Martins e Marini, 2010)

Monitoramento & Avaliação



Aprendizagem, Transparência, Responsabilização

(Martins e Marini, 2010)

Gestão para Resultados



Gestão para Resultados

Índice de Gestão para Resultados

Objetivo:

definir critérios objetivos para mensurar a capacidade instalada de gestão para resultados na administração fiscal dos estados.



Gestão para Resultados



1

CONSTRUÇÃO DA AGENDA ESTRATÉGICA

- **Compreensão do ambiente institucional**
- **Propósito organizacional definido e explícito**
- **Programação estratégica alinhada**
- **Propostas de implementação alinhada**

2

ALINHAMENTO DA ESTRUTURA IMPLEMENTADORA

- **Desdobramento da estratégia na estrutura**
- **Pactuação interna e externa**
- **Processos, Estrutura, Pessoas, TI alinhados**
- **Orçamento alinhado e monitorado**

3

SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

- **Monitoramento e a Avaliação das iniciativas e resultados (desenho da sistemática e grau de institucionalização)**

Gestão para Resultados



Iniciativas	Ações	Responsável	Orçamento	Recursos (pessoas, TI, estrutura,etc.)	Previsão	
					Início	Término

Nosso Itinerário...



1

GOVERNANÇA
PÚBLICA

2

GESTÃO PARA
RESULTADOS

3

APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL

5

Proposições acerca da **Fragmentação**

5 Proposições acerca da Fragmentação

- ✓ A fragmentação se dá em camadas mais profundas
- ✓ O problema das comunidades epistêmicas
- ✓ O problema da educação gerencial
- ✓ Comprometimento da alta direção
- ✓ Institucionalismo e Institucionalização

Deming

“Aprendemos desde cedo a desmembrar os problemas ...aparentemente isso torna tarefas complexas mais administráveis, mas em troca pagamos um preço oculto muito alto...”



A fragmentação se dá em camadas mais profundas

Senge

“Quando queremos divisar o “quadro geral”, tentamos montar fragmentos em nossa mente, mas tarefa é inglória, é como tentar montar fragmentos de um espelho quebrado para enxergar um reflexo verdadeiro...”



A fragmentação se dá em camadas mais profundas



Camadas mais profundas da Fragmentação



Camadas mais profundas da Fragmentação

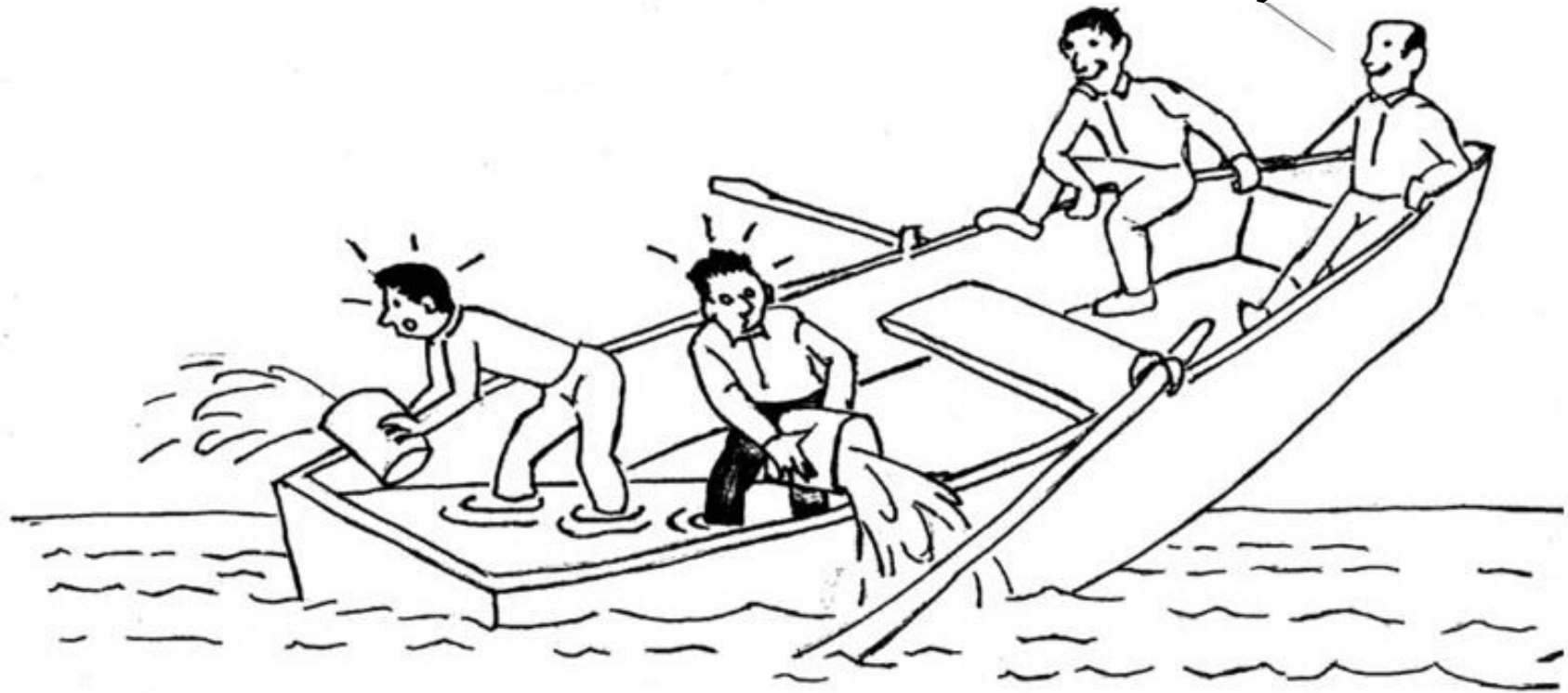
O sistema predominante

- ✘ **MAIS COMPETIÇÃO MENOS COLABORAÇÃO**
- ✘ **CULTURA DA SUBMISSÃO E DO MEDO**
- ✘ **OS CONFLITOS SÃO REPRIMIDOS**
- ✘ **ADMINISTRAR É CONTROLAR**
- ✘ **ÊNFASE NA SOLUÇÃO TÉCNICA**
- ✘ **PERDA DE VISÃO DO TODO**



Camadas mais profundas da Fragmentação

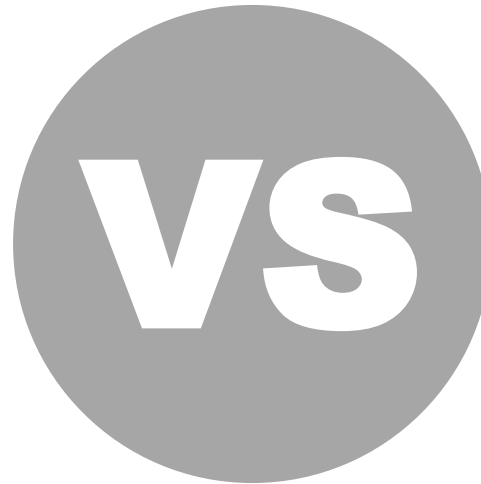
“Que bom que o buraco não é na nossa área...”





O problema das Comunidades Epistêmicas

Academia

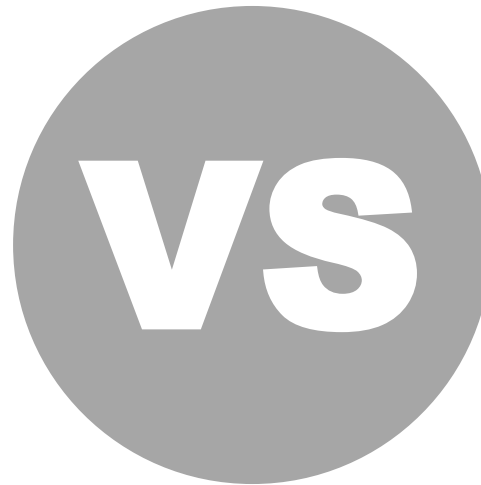


Empresa



O problema das Comunidades Epistêmicas

Teoria

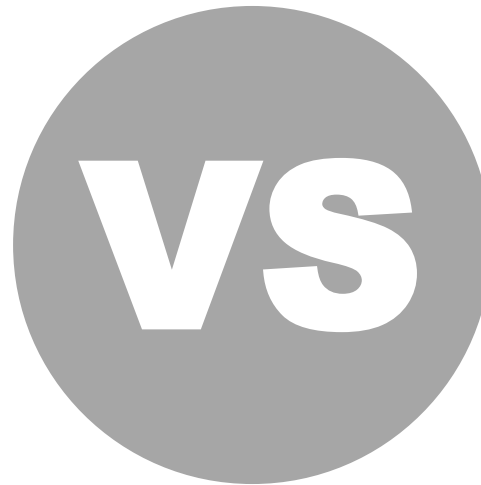


Prática



O problema das Comunidades Epistêmicas

Projetos

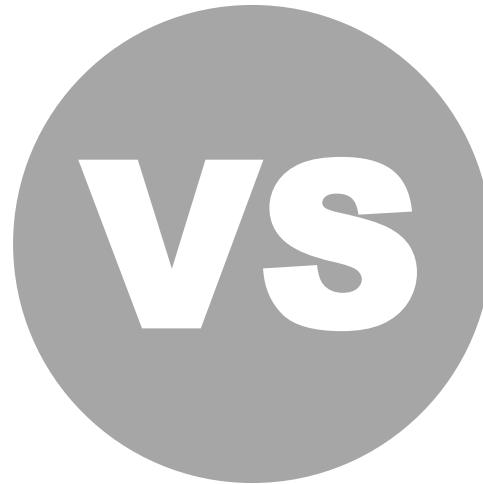


Processos



O problema das Comunidades Epistêmicas

Público

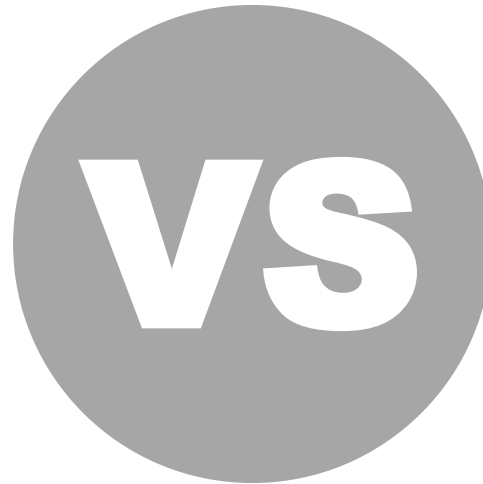


Privado



O problema das Comunidades Epistêmicas

Política



Gestão



O problema da Educação Gerencial



Lacunas Teóricas



No negócio



Em Estratégia



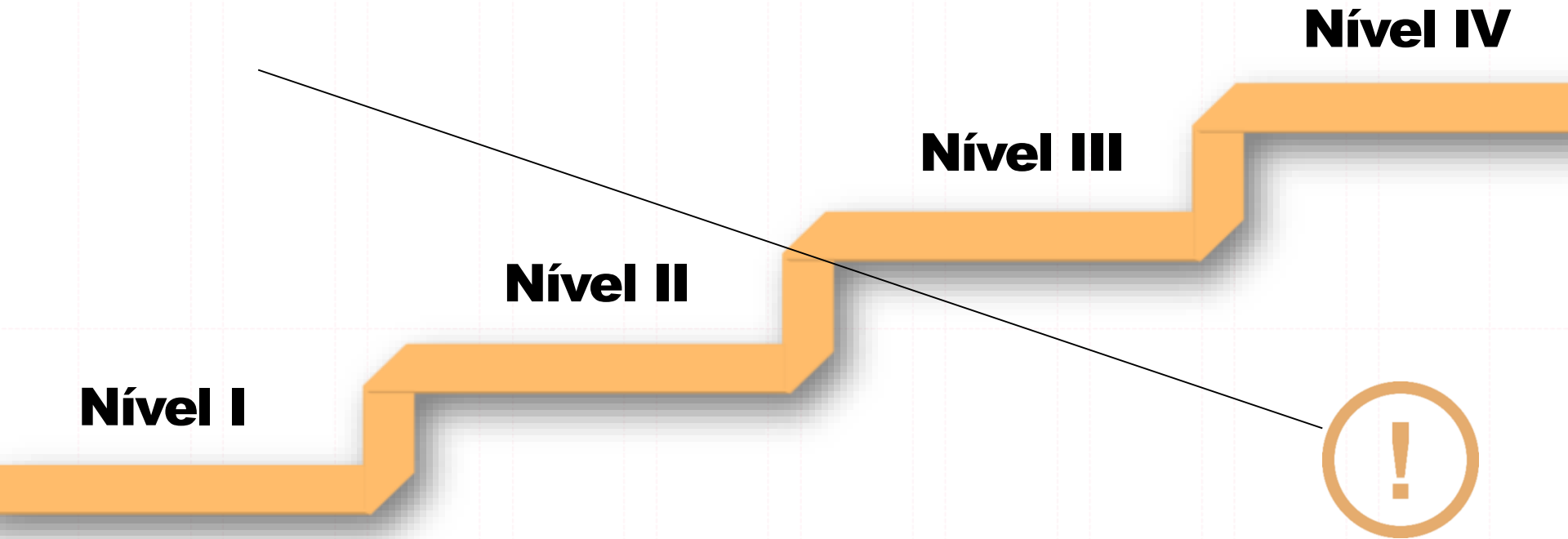
Em Gestão

O problema da Educação Gerencial

**Gestores não
têm tempo
para planejar!**



Compromentimento da Alta Direção

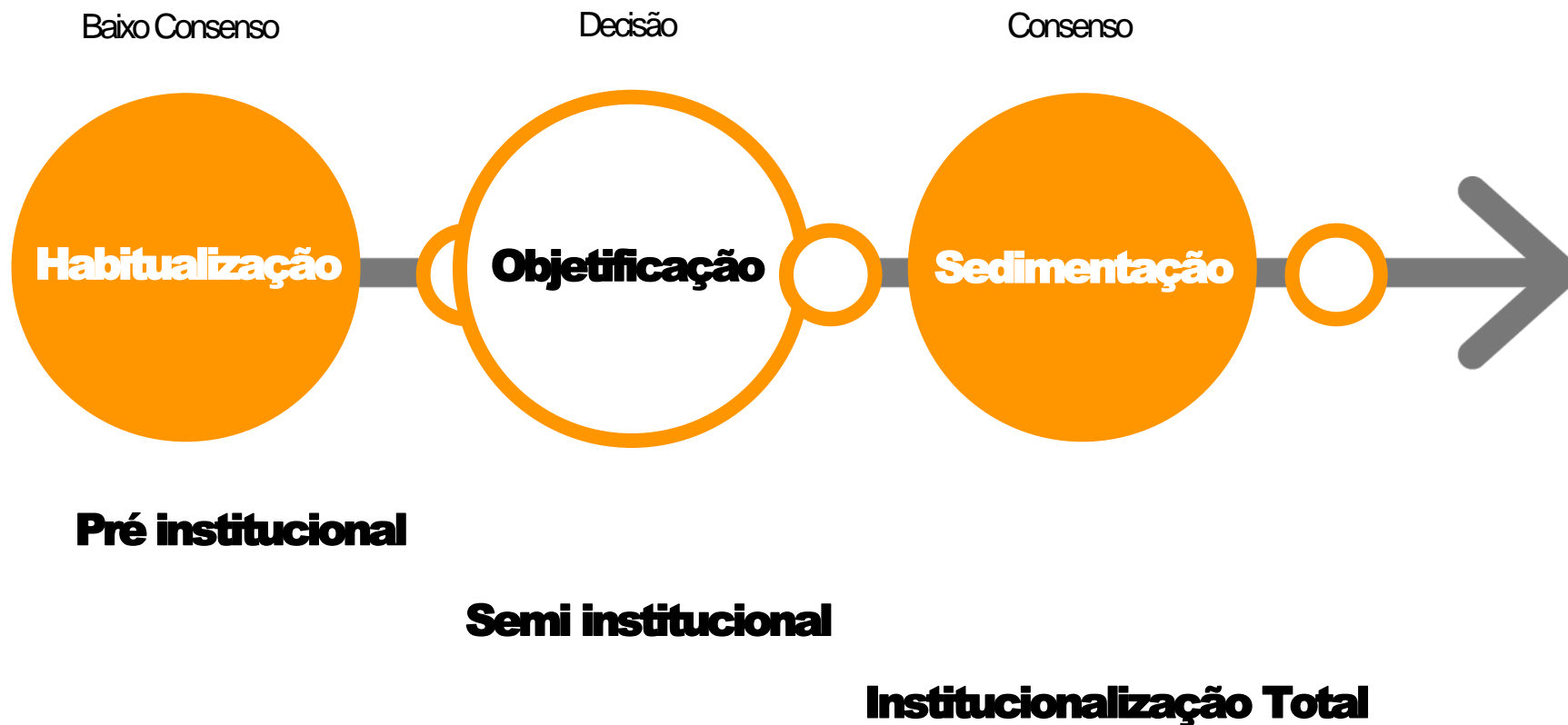


“A maior parte das organizações não avança para o Nível III e uma das razões é falta de patrocínio”

Harmon, 2011

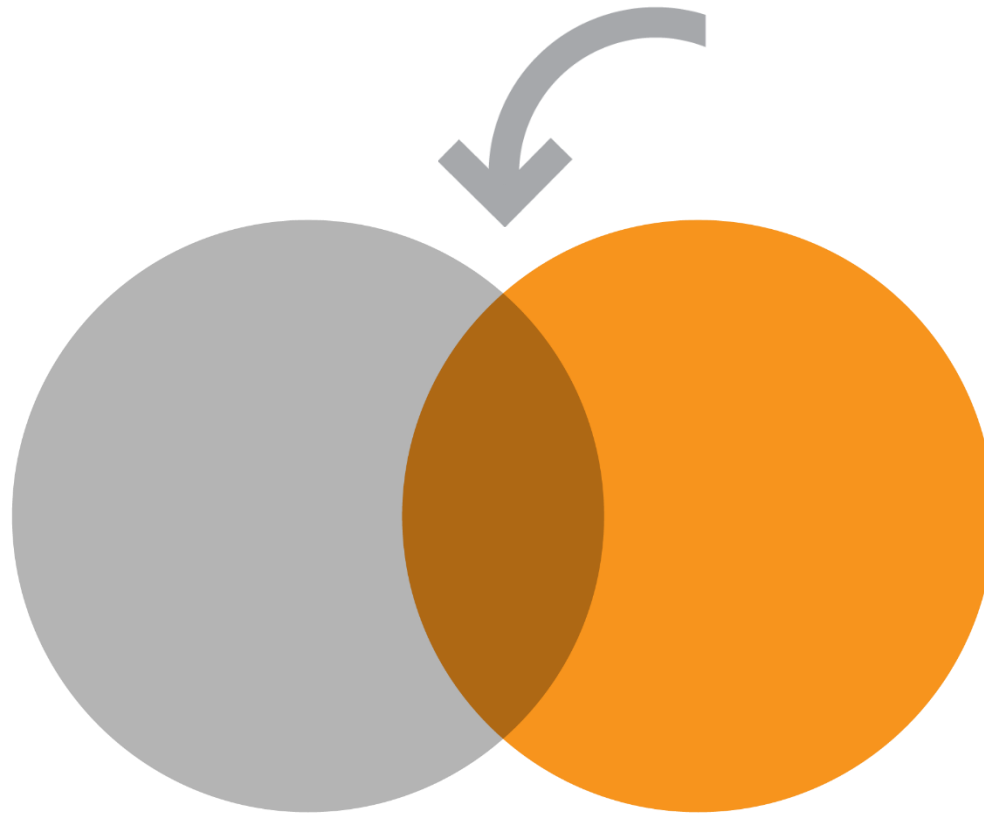
Institucionalização

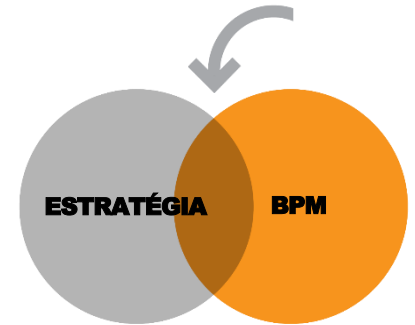
Tolbert e Zucker



Como

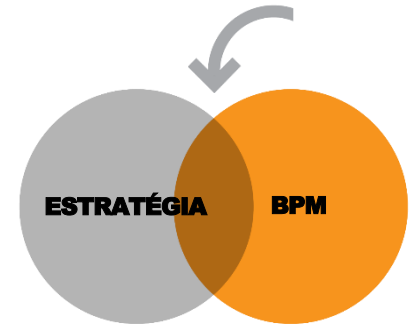
Reduzir a Fragemntação?





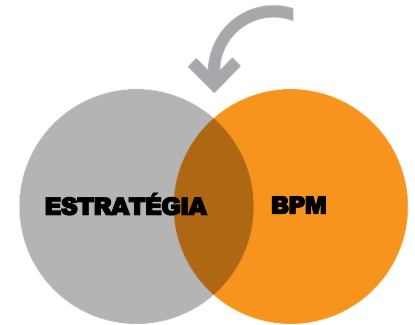
Mudar a forma de ver

Desistirmos da ilusão de enxergarmos o mundo como forças separadas...



Mudar a forma de ver

Não nos concentrarmos em fotografias isoladas, mas sim enxergarmos o sistema...



Mudar a forma de ver

Enxergarmos a “Figura” e o “Fundo”...



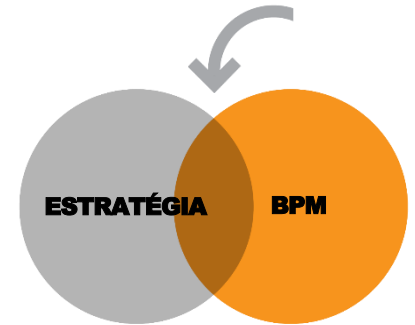
FIGURA

FUNDO

UNIDADE



FIGURA/FUNDO



Mudar a forma de ver

Desenvolver uma
Visão Sistêmica

Visão Sistêmica

Sistemas

“É um todo percebido, cujos elementos mantêm-se juntos porque **afetam continuamente uns aos outros** ao longo tempo e atuam para um **propósito comum**”

Senge, 1990



Visão Sistêmica

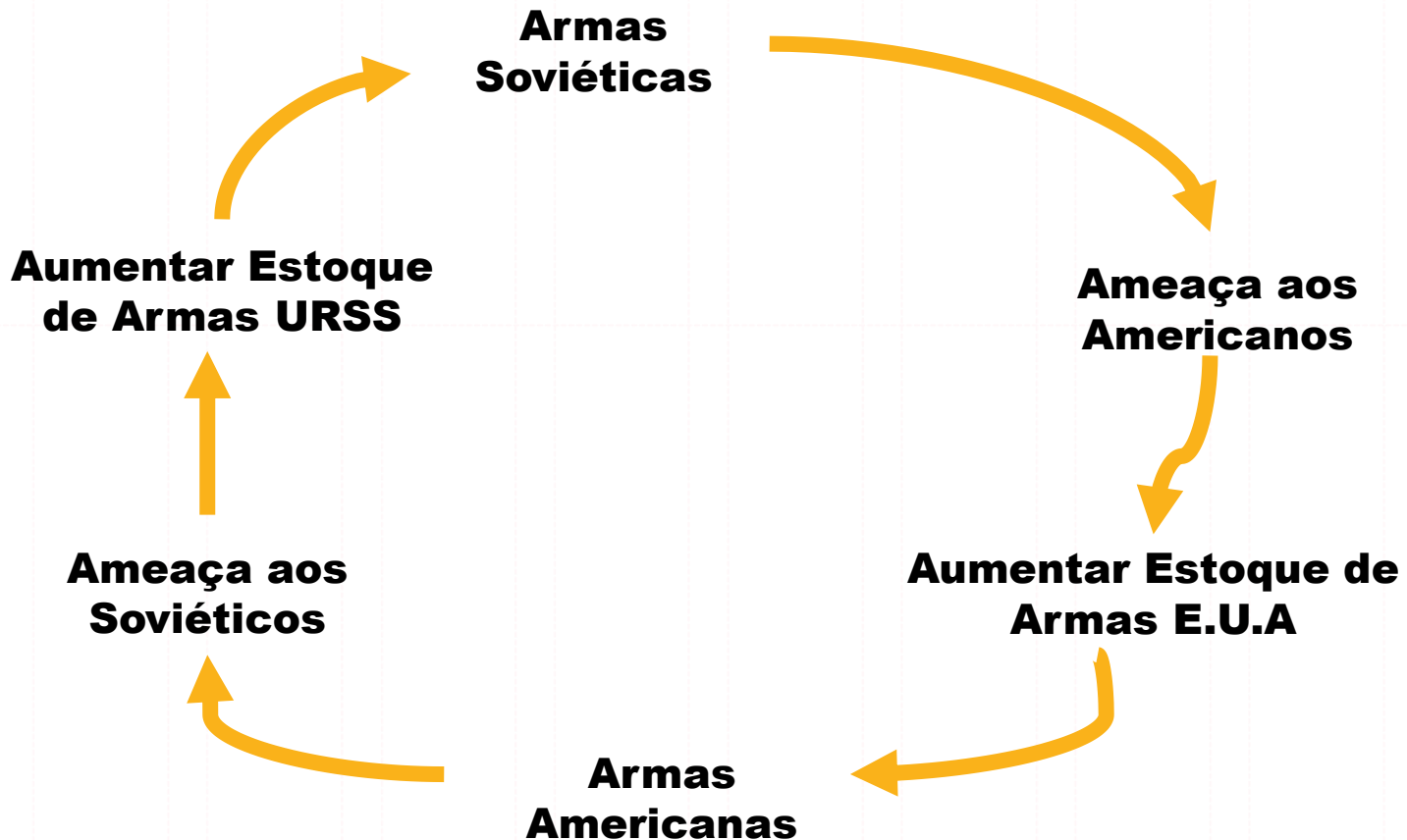
Sistemas

“não podemos compreender o sistema apenas focalizando as partes...”

Senge, 1990



Visão Sistêmica



David Bohm

“No campo da gerência, muitas pessoas são condicionadas a ver as “organizações” como “coisas” e não como um “todo”, como um conjunto de inter-relações.... gerando intermináveis reparos superficiais e um ciclo vicioso...”

**VISÃO
SISTÊMICA**

5 Disciplinas da Aprendizagem Organizacional *

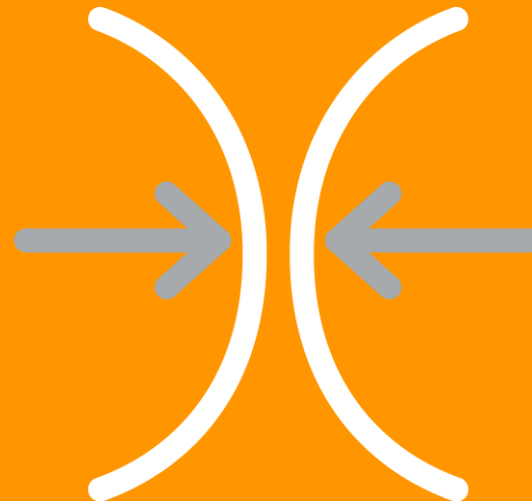
- 1 Domínio Pessoal
- 2 Modelos Mentais
- 3 Visão Compartilhada
- 4 Aprendizagem em Equipe
- 5 Pensamento Sistêmico

* Senge, 1990



Tensão Criativa

O que desejamos?



Onde nos encontramos?

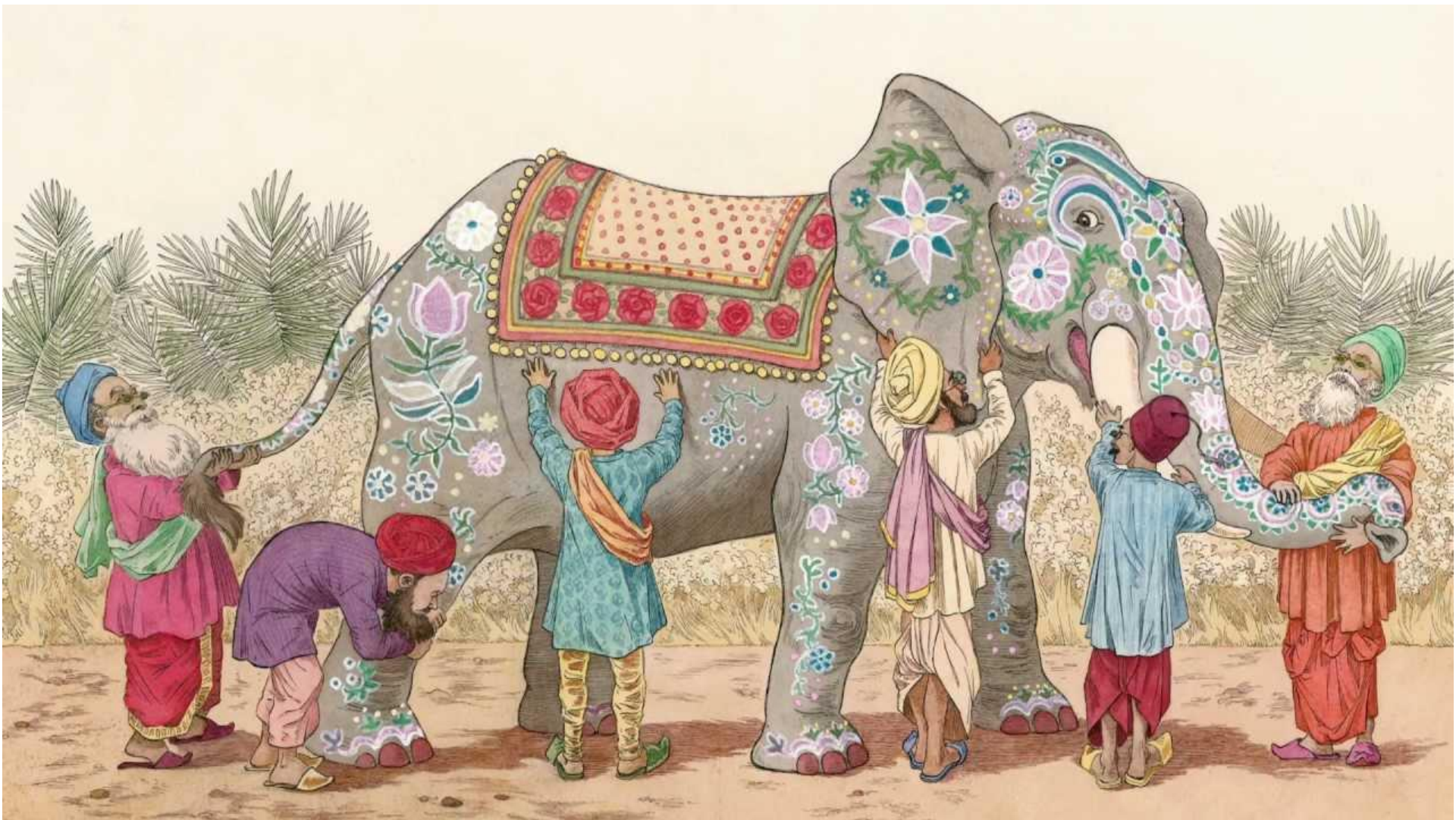
Modelos Mentais



“Modelos Mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir.”
Senge

Porquê, nas organizações, muitas ideias brilhantes nunca chegam a ser adotadas?

Visão Compartilhada



Aprendizagem em Equipe

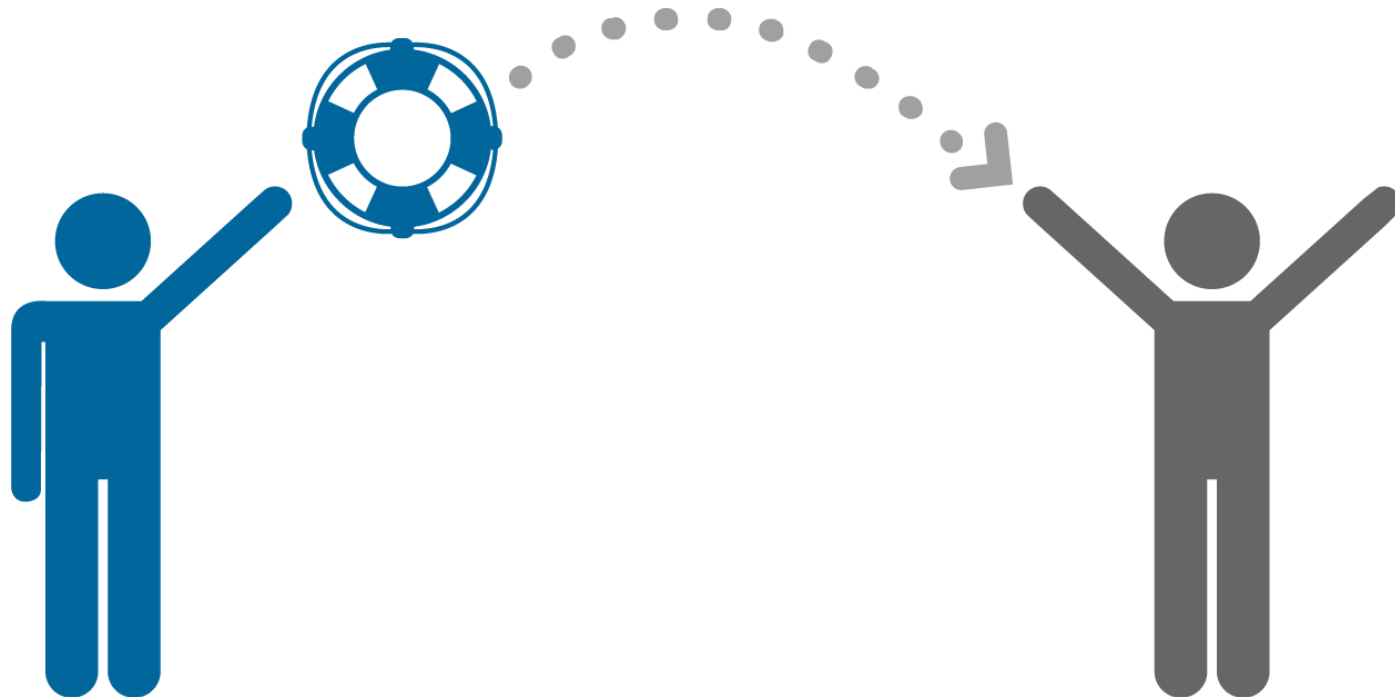


Pensar conjuntamente, alcançar resultados desejados por todos

Buscar solução coletiva de problemas (inteligência coletiva)

Envolve a prática do diálogo, e a criação de laboratórios de aprendizagem

“ Em sua essência, uma ORGANIZAÇÃO é o resultado de como seus membros pensam e interagem...” (Art Kleiner)



“A alavancagem da empresa não reside em diretrizes, políticas, orçamentos ou organogramas...e sim nos padrões de interação entre seus membros... (Art Kleiner)



“ o momento crítico chega quando as pessoas percebem que o trabalho de aprendizagem organizacional diz respeito a cada um de nós ” Chagas, 2012





Comissão de Gestão Fazendária

Muito Obrigado!

marcal.junior@totvs.com.br
(61) 9 9959-7750
