

Planejamento Estratégico

A top-down view of a person in a blue suit sitting at a wooden desk. The person's hands are on a silver laptop, with one hand pointing at the screen. The laptop screen displays a form titled "APPLICATION FOR PERMIT". To the left of the laptop are several documents, including one with a pen and another with a "DICE" logo. To the right is a brown folder with a smartphone on top. The background is a light-colored wooden surface.

Eu sou Maurício Correia

Master em Liderança e Gestão Pública – CLP
Mestre em Administração e Governo – FGV
Bacharel em Gestão de Políticas Públicas – USP

Assessor de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional – Fundação CASA-SP
Professor do MBA Gestão Pública – Escola Paulista de Direito – EDP
Professor

Você pode me achar por [**mauricio.msc@gmail.com**](mailto:mauricio.msc@gmail.com)

Visão Geral da Aula

■ O ESTADO DA ARTE DA GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

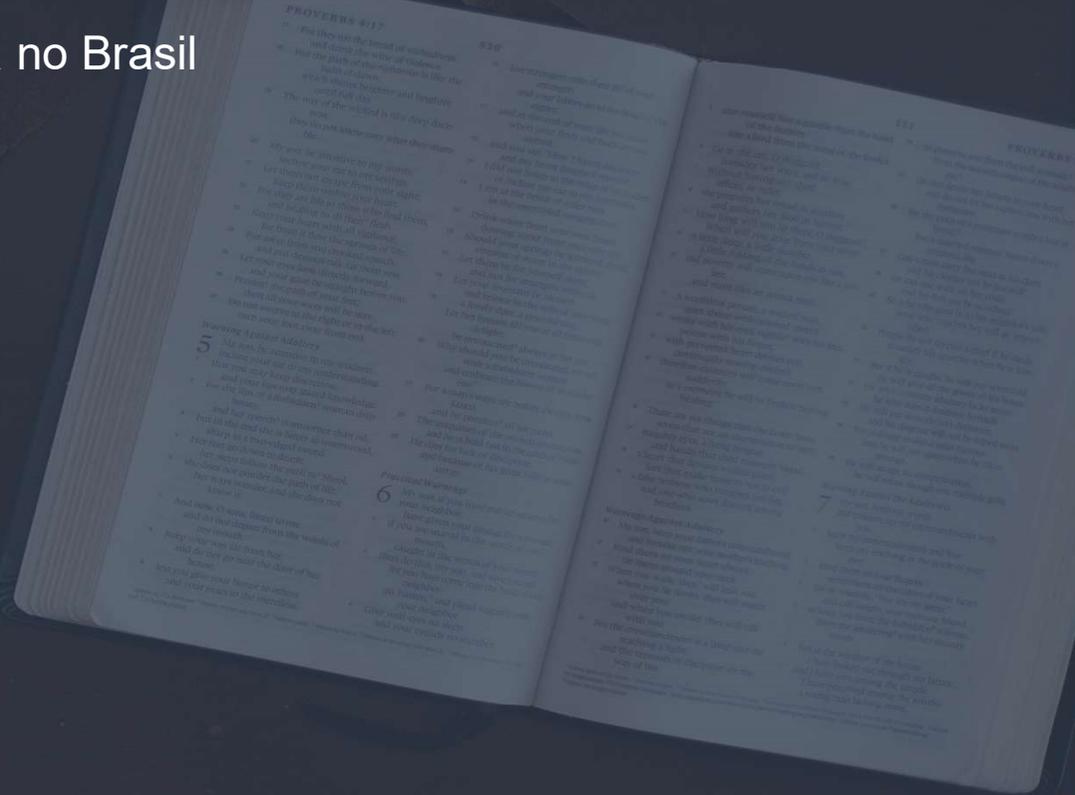
- a. Contexto da Administração Pública no Brasil
- b. Insights
- c. Roda do Planejamento
- d. Triângulo de Governo

■ AS ORGANIZAÇÕES E A ESTRATÉGIA

- a. Trajetória das Organizações
- b. Estrutura das Estratégias
- c. Dinâmica de Análise de Ambiente

■ GESTÃO ESTRATÉGICA

- a. O Conceito de Estratégia
- b. Dinâmica de identificação de posturas e enfrentamentos
- c. Framework





Estado da Arte da Gestão

TRAGETÓRIA DO GOVERNO



1887

1960

1970

1980

1990

2000

Era da Burocracia

Era das Reformas

Práticas da NGP

Reforma Burocrática

Características

- **Caráter LEGAL das normas**
- **Caráter FORMAL das comunicações**
- **Divisão do Trabalho**
- **IMPESSOALIDADE no relacionamento**
- **Hierarquização de autoridade**
- **Rotinas e Procedimentos padronizadas**
- **Competência Técnica e MÉRITO**
- **Coordenação Superior (Dicotomia entre Política e Burocracia)**

Reforma Burocrática

Disfunções da Burocracia

- Internalização das NORMAS
- Excesso de FORMALISMO e PAPELÓRIO
- Resistência a mudanças
- Despersonalização do relacionamento
- Categorização das decisões
- Superconformidade
- Exibição de sinais de autoridade
- Dificuldades com clientes

Improdutividade, Morosidade e Desperdício



Reforma Gerencial

Características

- Controle “A POSTERIORI” dos resultados
- Valorização da EFICIÊNCIA: fazer mais com menos
- Voltada para o atendimento ao CIDADÃO
- Indutora do controle social
- Formatos organizacionais flexíveis e horizontalizados
- Processos decisórios descentralizado
- Flexibilização do modelo burocrático com accountability
- Novas formas de provisão de serviços públicos

A Nova Gestão Pública

| PERSPECTIVAS | | APLICAÇÃO | | |
|----------------------------|-----------|--|---|---|
| | | MACROGOVERNAMENTAL | ORGANIZACIONAL | INDIVIDUAL / GRUPAL |
| Agregação de Valor Público | RESULTADO | Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual). Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações). | Planejamento estratégico. Contratualização/agencificação (contratos de gestão, acordos de resultado, entre outros). | Planejamento estratégico. Avaliação de desempenho individual e grupal. |
| | PROCESSO | Sistemas entrais (compras, RH, logística, TI/Governo Eletrônico, finanças, entre outros). Controle, promoção da transparência e accountability e luta contra a corrupção. | Gestão da qualidade. Simplificação administrativa. Gestão do atendimento. Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade, entre outros). | Capacitação e gestão de competências. Direção pública. Gestão de cargos e carreiras. Assistência ao servidor. Dimensionamento da força de trabalho. |
| | RECURSO | Gestão da qualidade do gasto. Repressão fiscal. Gestão orçamentária, financeira e contábil. | Eficiência. Redução de despesas. | Produtividade. Política de reajustes salariais. Previdência do servidor. |

(Coelho, 2017)

Serviços Administrativos

Design Público

Modernização

Recursos Humanos

| PERSPECTIVAS | | APLICAÇÃO | | |
|----------------------------|-----------|---|---|---|
| | | MACROGOVERNAMENTAL | ORGANIZACIONAL | INDIVIDUAL / GRUPAL |
| Agregação de Valor Público | RESULTADO | Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual). Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações). | Planejamento estratégico. Contratualização/agencificação (contratos de gestão, acordos de resultado, entre outros). | Avaliação de desempenho individual e grupal. |
| | PROCESSO | Sistemas entrais (compras, RH, logística, TI/Governo Eletrônico, finanças, entre outros). | Gestão da qualidade. Simplificação administrativa. Gestão do atendimento. Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade, entre outros). | Capacitação e gestão de competências. Direção pública. Gestão de cargos e carreiras. Assistência ao servidor. Dimensionamento da força de trabalho. |
| | RECURSO | Gestão da qualidade do gasto. Repressão fiscal. Gestão orçamentária, financeira e contábil. | Eficiência. Redução de despesas. | Produtividade. Política de reajustes salariais. Previdência do servidor. |

Controle

Gestão Fiscal

(Coelho, 2017)

| | | Serviços Administrativos | Política | Modernização | Recursos Humanos |
|----------------------------|-----------|--|--|--|---------------------|
| PERSPECTIVAS | | | MACROGOVERNAMENTAL | APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL | INDIVIDUAL / GRUPAL |
| Agregação de Valor Público | RESULTADO | Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual). Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações). | Planejamento estratégico. Contratualização/agencificação (contratos de gestão, acordos de resultado, entre outros). | Planejamento estratégico. Avaliação de desempenho individual e grupal. | |
| | PROCESSO | Sistemas centrais (compras, logística, TI/Governança, finanças, entre outros). Gestão da qualidade. Simplificação administrativa. Gestão do atendimento. Gestão da organização governamental (estruturas, modelos organizacionais, parcerias com a sociedade, entre outros). | Gestão da qualidade. Simplificação administrativa. Gestão do atendimento. Gestão da organização governamental (estruturas, modelos organizacionais, parcerias com a sociedade, entre outros). | Capacitação e gestão de competências. Gestão pública. Gestão de cargos e carreiras. Assistência ao servidor. Dimensionamento da força de trabalho. | |
| | RECURSO | Gestão da qualidade do gasto. Repressão fiscal. Gestão orçamentária, financeira e contábil. | Eficiência. Redução de despesas. | Produtividade. Política de reajustes salariais. Previdência do servidor. | |
| | | Controle | Gestão Fiscal | | |



Processo de Planejamento na Constituição Federal

PPA

Apresenta diretrizes, objetivos e indicadores quantitativos

LDO

Explica metas e prioridades para cada ano

LOA

Prevê recursos para sua execução

Valor do Planejamento na Administração Pública

Legislação

Ações governamentais devem ser devidamente planejadas antes de entrarem em execução.

Controle Social

Cobrança por resultados que impõe
necessidade de coordenações e sinergias

Atividade

Luz e Sombra

Diante da sua experiência com o planejamento público, reflita quais fatos ou sobrevivência podem ser:

Luz

O que ajudou sua organização.

Sombra

O que não ajudou.

Individualmente listem, ao menos, 3 luzes e 3 sombras.



5 minutos

Atividade

Luz e Sombra

Agora, em grupos, discutam e consolidem 3 luzes e 3 sombras.

Escolham um representante para me enviar uma foto da folha com o resultado da consolidação.



20 minutos



Maurício Correia
11 99130-9749

Como o grupo se organizou para chegar nessas decisões?

Geralmente suas decisões são pensadas ou tomadas automaticamente, seguindo padrões estabelecidos?

Como você aplicará este conhecimento para aprimorar a forma de tomar decisões?

Críticas mais comuns ao planejamento

- O planejamento tradicional é muito lento.
- O despreparo dos planejadores os faz escravos do método, o que burocratiza o processo.
- O planejamento tecnocrático muitas vezes vai contra a sensibilidade política dos decisores (e contra o bom senso!).
- Muitas vezes, planeja-se sem ter muita capacidade para fazer as análises da realidade e previsões requeridas.
- Muitos dirigentes têm dificuldades para dialogar com o conhecimento técnico.

A improvisação é mais confortável

- A improvisação é fácil: não requer método nem treinamento.
- A capacidade de improvisar pode ser adquirida pela prática.
- Não exige sistematização.
- Alimenta a ideia do gestor “prático”, “decidido” e “ativo”.
- É rápida: bastam poucos dias ou horas para se ter um curso de ação.
- Dispensa a análise dos vários pontos de vista.

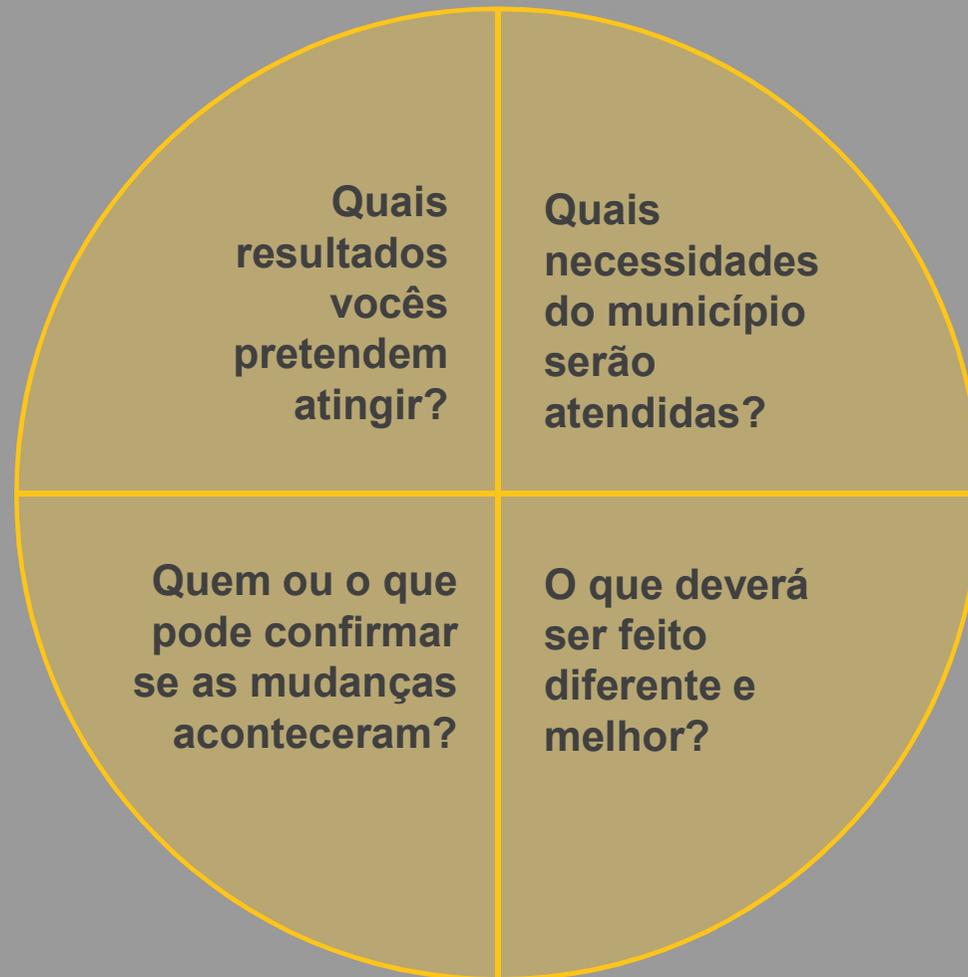
Limitação da improvisação

- Desperdício de tempo e recursos: tratam-se os problemas um a um, quando poderiam ser tratados de maneira estruturada e integrada.
- Seleção de problemas por urgência, não por relevância.
- Deficiência no processamento dos problemas: análise parcial.
- Reação sobrepõe-se à prevenção.

A gestão e o planejamento

- Planejamento supõe exercício do poder
- A gestão envolve o planejamento: o dirigente decide tendo o planejamento como referência
- É preciso articular processo decisório e planejamento: seu desenho não pode privilegiar a improvisação

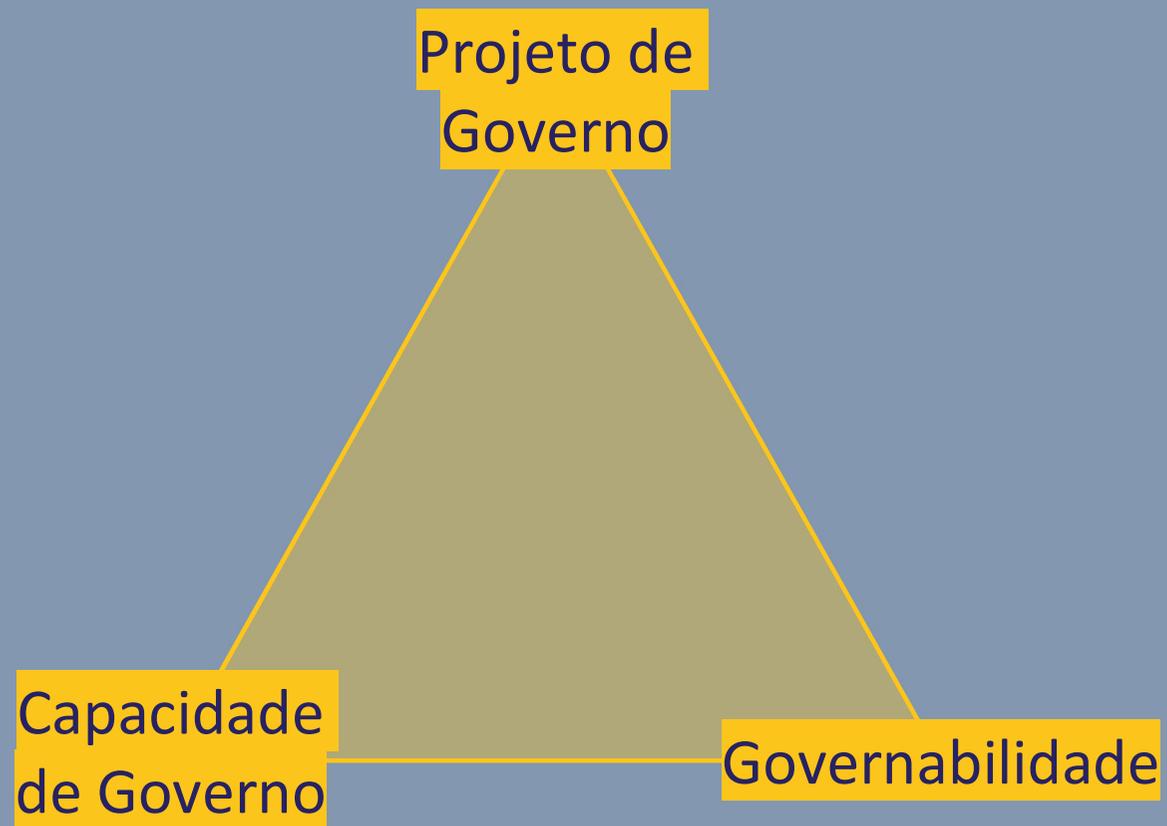
Roda do Planejamento



A close-up photograph of a hand moving a white chess king piece on a chessboard. The background is blurred, showing other chess pieces and a person's face. The text 'Triangulo de Governo' is overlaid on the left side in a yellow box.

Triangulo de Governo

Triângulo de Governo



Projeto de Governo

Refere-se ao conteúdo propositivo das ações que um ator pretende realizar para alcançar seus objetivos:

- É sempre pertinente ao ator e sua inserção institucional
- Depende das capacidades que o ator possui
- Interfere nos projetos de outros atores (conflito, consenso e negociação)

Capacidade de Governo

Capacidade de condução e direção dos processos na direção explicitada no projeto:

- Técnicas, métodos, recursos, habilidades à disposição do ator que planeja.
- Outros atores competem por essas capacidades, ou influenciam o acesso a elas

Governabilidade

Expressa o poder que um determinado ator tem sobre outros para realizar seu projeto.

- É a relação entre o peso das variáveis que o ator controla ou não no jogo social.
- Quanto maior for o número de variáveis (e seu peso relativo) sob controle do ator, maior será sua liberdade de ação.

A close-up photograph of a hand moving a white chess king piece on a chessboard. The background is blurred, showing other chess pieces and a person's face. The image has a blue and grey color palette.

Estratégia e Organização

Trajetória das Organizações

Historicamente ocorreu a construção de estruturas especializadas em cada área de atuação governamental: educação, saúde, habitação, transporte, etc.

Trajetória das Organizações

Se por um lado, resultou do reconhecimento da crescente complexidade da problemática social no país, a exigir respostas que considerassem a singularidade dos desafios de cada uma das áreas sociais

Trajetória das Organizações

De outro lado, esta especialização acabou **se traduzindo em autonomia**: cada política social e cada setor de serviço público sendo concebidos de forma independente dos demais, sem uma articulação entre as ações das diferentes áreas.

Trajetória das Organizações

Ou seja, ocorre:

- A perda de potenciais efeitos positivos de ações coordenadas e dirigidas a um mesmo público-alvo
- O comprometimento de determinadas políticas pela inexistência de serviços complementares de outro setor

Trajетória das Organizações

- A construção de um modelo central de estratégia estimula o desenvolvimento de espaços de diálogos e melhora sinergias e fluxos de informações.
- A gestão pública no governo local obscurece que o governo é uma única empresa, que deve ser unificado em torno de uma comunhão de propósitos, comportamentos, padrões de gestão e reputação.

ESTRATÉGIA
Escolha de abordagens e diretrizes



PLANEJAMENTO



Divisão do trabalho
Departamentalização
Configuração
Distribuição do poder

ESTRUTURA

Modo de organizar escolha

Diversidade
Dificuldade
Variabilidade

TAREFA

PROCESSOS DE INFORMAÇÃO E DECISÃO

Mecanismo decisório
Frequência
Formalização
Banco de dados

Promoção
Treinamento e Desenvolvimento
Transferência
Seleção

PESSOAS

SISTEMAS DE RECOMPENSA

Integrando indivíduos

Sistemas de compensação
Bases de promoção
Estilo de liderança
Descrição de cargos

(Galbraith, Organization Design)

Estratégia



Expressão de **como uma organização precisa evoluir** ao longo do tempo para atingir seus resultados

Avaliação detalhada **do que precisa ser feito.**

Declaração **do que é necessário para que as mudanças ocorram.**



Organização

Estrutura de atendimento para garantir os objetivos selecionados.

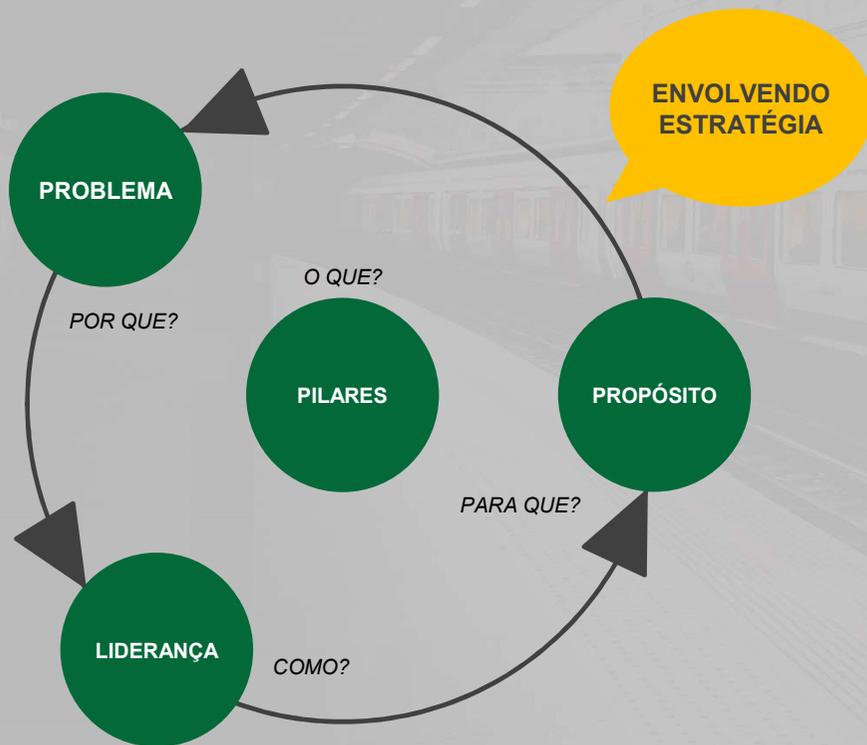
Planejamento Estratégico

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

Gestão

Conjunto de processos e princípios para resolução de problemas.

Estrutura das Estratégias



E no nosso contexto externo?

Complexidade
do caos

Revolução
Tecnológica

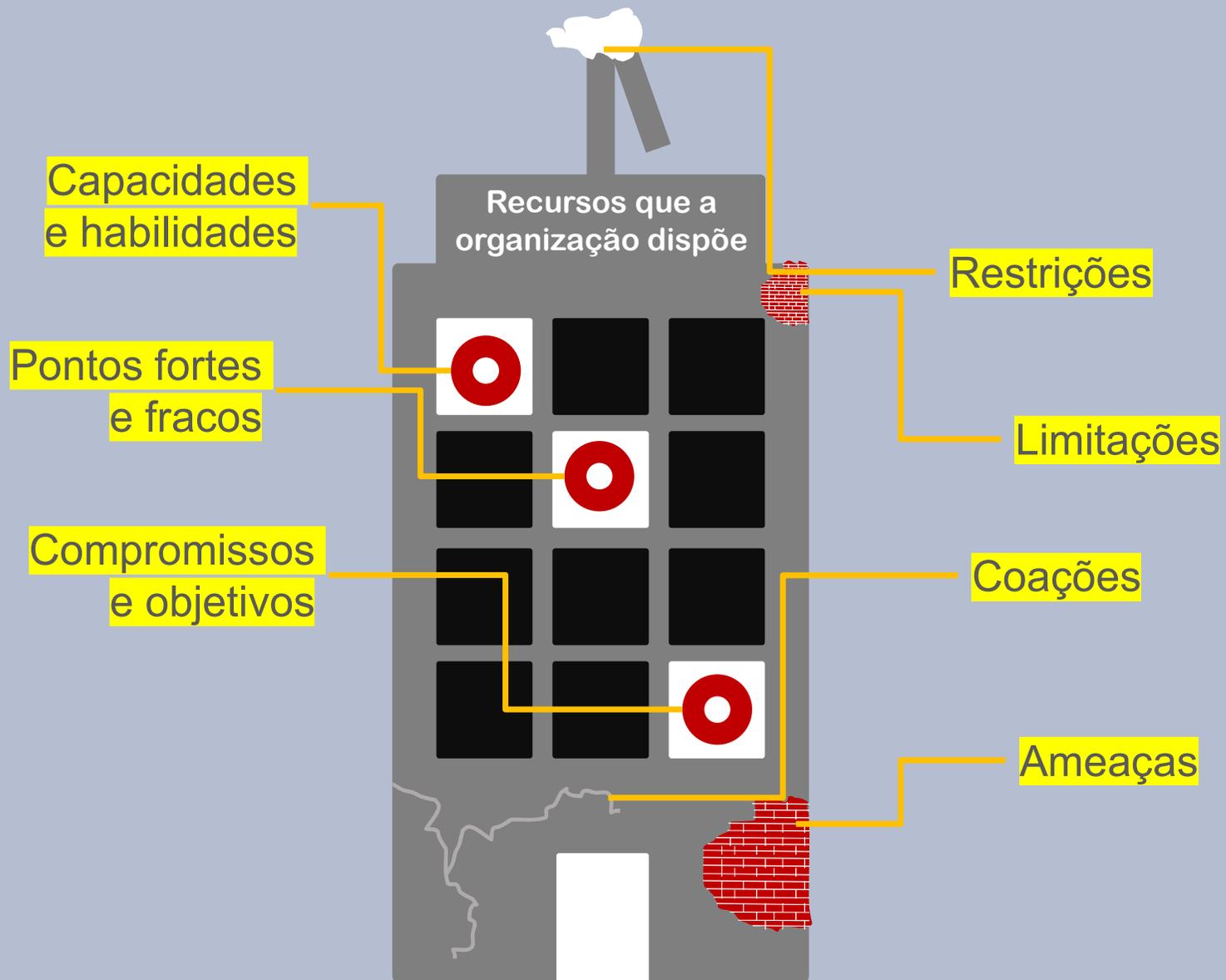
Legitimação e
Reinvenção

Pressões
Sociais

Diversidade de
Atores e Valores



E nossa organização pública?



Atividade

Análise do Ambiente

- 1. Dividam-se em grupos conforme pilares e municípios que representam.**
- 2. Discutam e registrem os conteúdos de acordo com o esquema do diagrama entregue.**



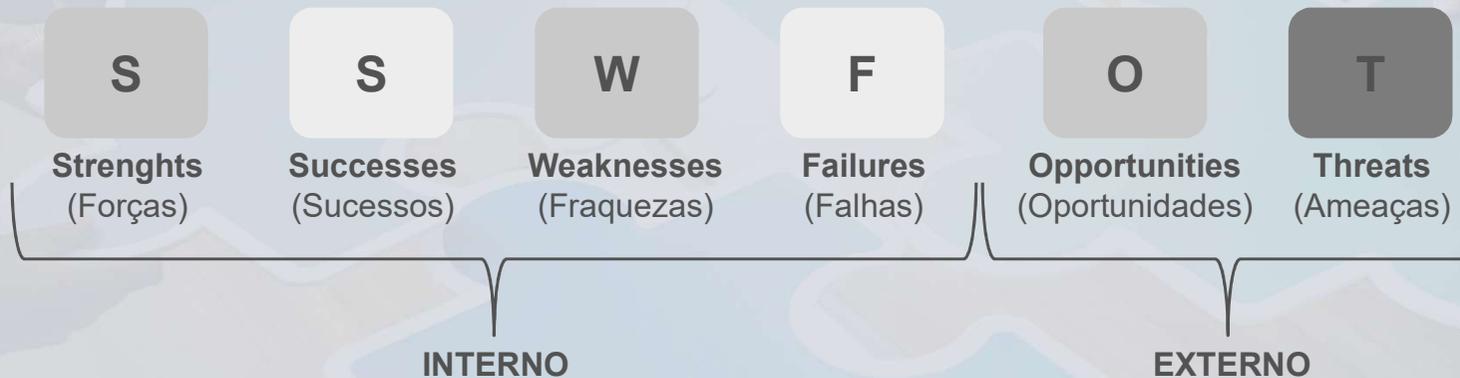
Parte 1
30 minutos



Parte 2
20 minutos

Atividade

Análise do Ambiente



Parte 1
30 minutos



Parte 2
20 minutos

Um bom entendimento facilita o processo de decisão de direcionamento da resolução do problema.



É um processo contínuo, deve ser sempre reavaliado.



GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão Estratégica

- Sistema de Gestão que proporciona maior garantia de qualidade de tomada de decisão e de nível geral de desempenho
- Método de resolução de problemas que liga o diagnóstico da situação com os recursos, alinhados por um planejamento e pela liderança.

Adoção de um Modelo de Gestão Estratégica

Definição de abordagens organizacionais frente às necessidades e desafios
(*missão*)

Construção de diretrizes que se constituam em ação no futuro
(*visão*)

Conjunto de Seletos Objetivos Políticos e Projetos Estratégicos

Equipe de Suporte para a Política de Gestão Estratégica

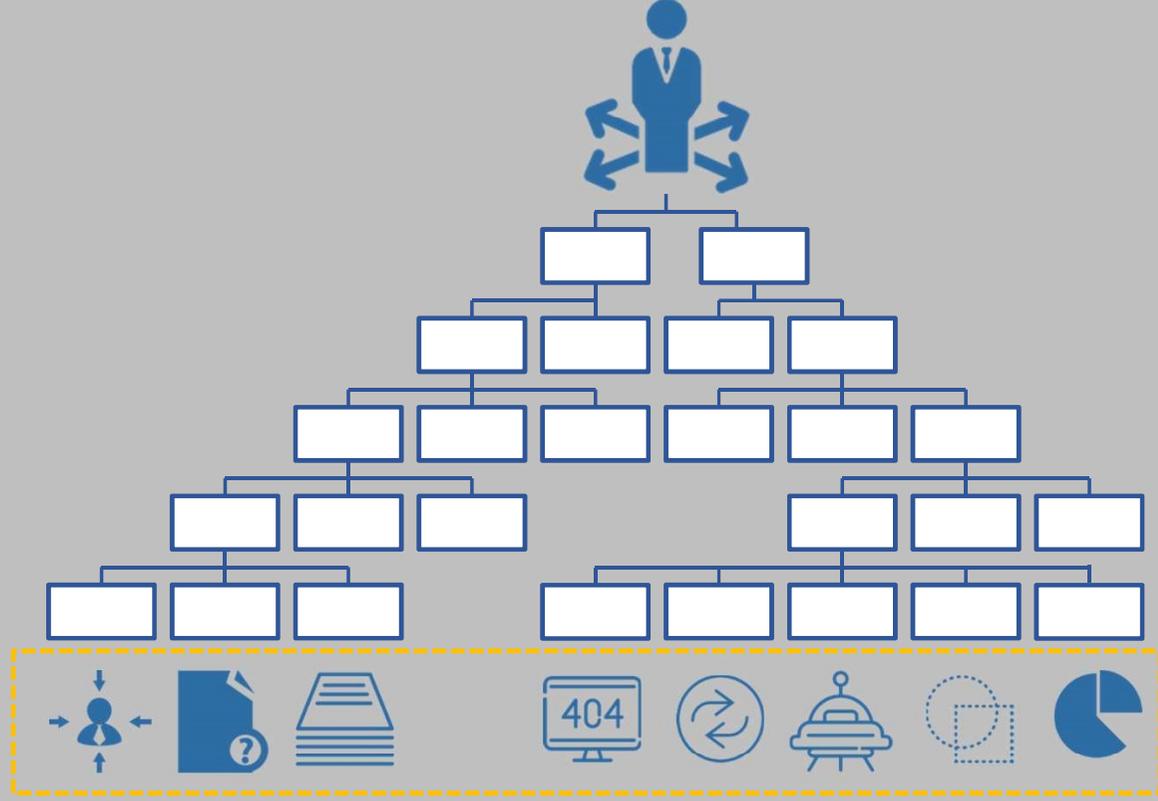
Processo de Coordenação na Gestão de objetivos, decisões de recursos e diálogos

Sistematização de informação regular do progresso dos compromissos

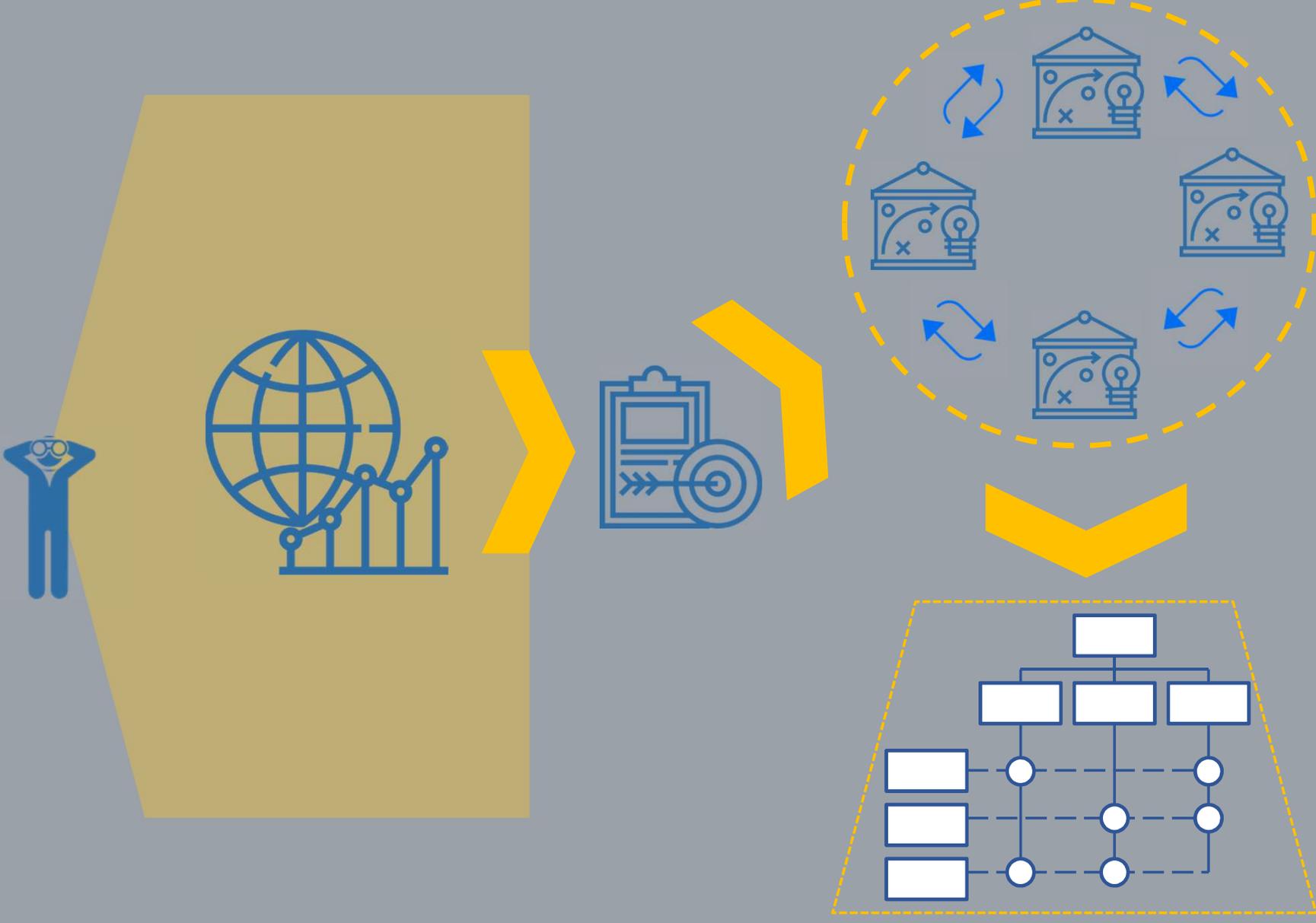
Cultura de Resultados

Planejamento Estratégico

Fragmentação Desorientação



Interação Governamental e Organizacional



Atividade

Reflexões

Diante das definições discutidas até o momento, ao olhar para sua área de atuação responda as questões apresentadas.

1. Individualmente reflitam sobre as questões e as respondam.

2. Em grupo apresentem de forma a permitir que o parceiro identifique o posicionamento adequado para sua área.



Parte 1
15 minutos



Parte 2
15 minutos

Precisamos sempre revisitar os pressupostos organizacionais para permitir apropriação das mudanças e dos novos desafios



As estruturas organizacionais e posicionamentos devem ser reprojctadas continuamente

A close-up photograph of a hand moving a white chess king piece on a chessboard. The background is blurred, showing other chess pieces and a person's face. The text 'Planejamento Estratégico' is overlaid on the left side in a yellow box.

Planejamento Estratégico

**Planejar é ter clareza
sobre o que somos e o
que queremos ser**

Eu planejo, tu planejas ele planeja.

- **Ninguém detém o monopólio** sobre o cálculo sistemático sobre o futuro.
- O **planejamento estratégico é um jogo social** onde vários atores desenvolvem suas próprias estratégias, interagindo em torno delas.
- **O jogo é dinâmico**: os atores planejam em espaços superpostos.
- Alto **grau de incerteza e imprevisibilidade**.



Vamos ao Framework

Ganhos

LEGITIMIDADE

- **O que** está produzindo
- **Quanto** está gastando
- **O quanto** está se comprometendo com as mudanças e metas

RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

- Possam melhorar a maneira como o Estado é **estruturado para produzir resultados**
- Estejam apropriados de que o esforço de análise **desencadeia o planejamento** dos resultados de cada área