



CAU/SP

Conselho de Arquitetura
e Urbanismo de São Paulo

[SERVIÇOS ONLINE](#) [DÚVIDAS](#) [CAU BRASIL](#)

PUBLIX
I . N . S . T . I . T . U . T . O

Conselho de Arquitetura e Urbanismo – São Paulo

1º Seminário de Capacitação

Junho/2012

- em atuação desde 1999
- desenvolve conhecimentos inovadores em gestão, transformando-os em resultados para governos, organizações e pessoas
- rede de profissionais com vivência executiva nos setores público e privado, trajetória acadêmica de destaque e larga experiência em consultoria



O Instituto Publix



- soluções integradoras abrangentes, abordando as diversas dimensões da gestão: Estratégia, Estrutura, Pessoas, Processos, TIC e Controle
- abordagem de trabalho participativa, baseada no desenvolvimento das capacidades e na apropriação do conhecimento pelos clientes

O Instituto Publix



- há mais de 10 anos no centro de relevantes transformações na gestão pública
- presença nos Estados, Municípios, Governo Federal, Organismos Internacionais e Governos de outros países

O Instituto Publix



Áreas de Atuação:

Consultoria

Cursos

Publicações

Pesquisa



Principais clientes:



PAINEL Nº 01

Modelos de gestão aplicáveis à natureza jurídica do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo – CAU/SP.

"... criar um Conselho moderno, o mais distante possível do engessamento burocrático e acessível de forma amigável a todos os profissionais, fortalecendo, desta forma democrática, a instituição e sua direção legitimamente escolhida pela categoria."

Painel 1

Objetivo Geral

Conhecer e debater sobre os modelos de gestão aplicáveis à natureza jurídica do CAU, abordando as estratégias e técnicas para a sua modernização e colaborando para a futura definição da estrutura organizacional do Conselho.

Objetivo específico

Identificar gargalos do modelo de gestão e subsidiar a tomada de decisão para ações de modernização e aperfeiçoamento da gestão e da estrutura do CAU/SP.

Programação (dia 29/06):

Painel 1

9h30 – 11h10: Modelos de gestão aplicáveis à natureza jurídica do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo – CAU/SP.

11h10 – 12h40: Debate e definição dos grupos de trabalho **e do relator geral**

12h40 – 14h00: Almoço

14h00 – 15h30: atividade – Grupos de Trabalho

15h30 – 16h00: Sistematização das discussões nos grupos de trabalho

Programação (dia 30/06):

Continuação do Painel 1

9h30 – 10h30: Apresentação dos relatórios dos grupos de trabalho com redação de minuta de relatório final.

ESPÉCIES JURÍDICO-INSTITUCIONAIS E MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

MODELAGEM DA ESTRUTURA: OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

CRIAÇÃO E GESTÃO DA POLÍTICA		EXECUÇÃO DA POLÍTICA			
ADMINISTRAÇÃO DIRETA		ADMINISTRAÇÃO INDIRETA			
SECRETARIAS		AUTARQUIAS		FUNDAÇÕES	EMPRESAS
FINALIDADE	DIVERSAS	INSTITUTO	AGÊNCIAS DE REGULAÇÃO	SERVIÇOS	EXPLORAÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA
		NORMATIZAÇÃO E FISCALIZAÇÃO			
FUNÇÃO	DIVERSAS	SERVIÇOS	EQUILÍBRIO ECONÔMICO	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, FOMENTO	PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO



MATRIZ DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Modelo organizacional-burocrático

- Pouca ênfase no desempenho institucional e individual;
- Inexistência de uma estrutura de incentivo pecuniário (institucional e/ou individual)
- Verticalização da Estrutura;
- Rigidez decisória;
- Pouca clareza de objetivos;
- Baixa remuneração, em particular para níveis de gerenciamento e direção;
- Evasão da força de trabalho especializada;
- Dificuldade na composição da força de trabalho (concursos públicos);

ESTRATÉGIA DE AÇÃO GOVERNAMENTAL

PROPOSIÇÃO E EXPERIMENTAÇÃO DE NOVOS MODELOS DE GESTÃO E NOVOS FORMATOS JURÍDICOS

Fundação Governamental de Direito Privado

Empresa Pública para finalidades diversas (serviços)

Serviço Social Autônomo, Organizações Sociais

Autarquia Especial (assuntos diversificados: fomento)

DIMENSÕES DOS MODELOS INSTITUCIONAIS

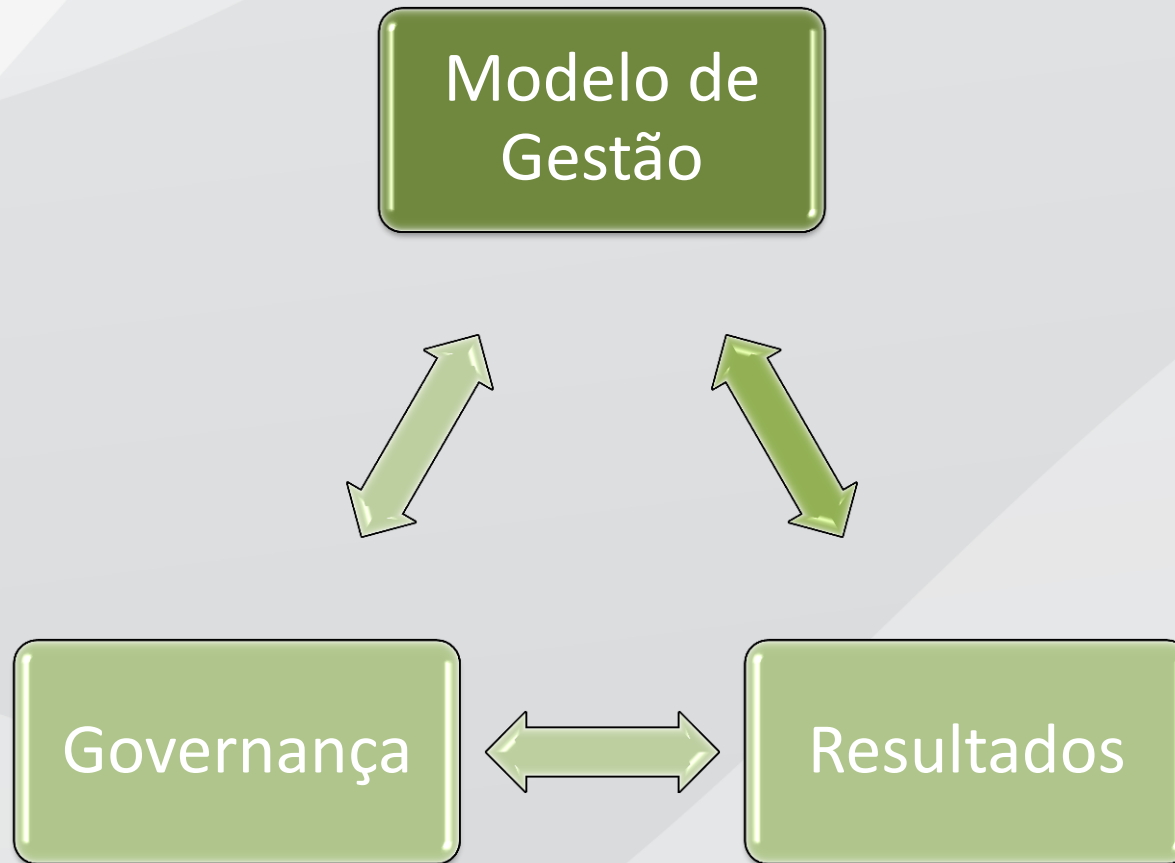
– Estudo de Caso para Hospitais Públicos –

Quadro: Dimensões dos Modelos Institucionais

Modelo Institucional	Aspectos legais	Patrimônio	Características	Modalidade de Contratualização	Gestão de Pessoas
Fundação Pub. Priv	Criação por Lei Autorizativa. Os registros dos Atos Constitutivos ocorrem em cartório competente.	1) São pessoas jurídicas com patrimônio vinculado a um determinado fim. 2) dotação patrimonial é pública ou mista. 3) Bens Penhoráveis.	1) sujeitas ao Direito Público. 2) Controle do TCU e CGU. 3) Sujeita às regras da Lei 8.666/93. 4) Extinção dependente de Lei.	Contrato de Gestão: 1) Termo de compromisso 2) Declaração da Missão e da Visão do Hospital 3) Planejamento Estratégico da instituição e seu Plano Diretor 4) Detalhamento do objeto incluindo: a) Módulo Assistencial b) Módulo de Ensino c) Módulo de Pesquisa e Desenvolvimento d) Área de Apoio ao SUS f) Modo de Produção g) Modo de Gestão 5) Plano de Metas 6) Gestão de Pessoal 7) Avaliação 8) Critérios de segurança contratual	1) Regime Jurídico dos empregados é o CLT. 2) carece de implementação de estrutura de incentivos, fundamentada na concessão de benefícios pecuniários.
Empresa Estatal	Criação pela União, a partir de Lei Autorizativa.	1) São pessoas jurídicas com patrimônio próprio. 2) a Lei Autorizativa poderá conceder-lhe privilégios como: imunidade tributária e indisponibilidade dos bens.	1) Sujeitas ao Direito Privado. 2) Controle do TCU e CGU. 3) Licitações conforme regulamento próprio, nos termos do art. 119, Lei 8.666/93. 4) É prestadora de serviço público (não comercial ou industrial ou remunerado pelo usuário).	idem	1) Regime Jurídico dos empregados é o CLT.
Serviço Social Autônomo	Criação por Lei Específica	1) Pessoas jurídicas de capital público	1) Sujeitas ao Direito Privado. 2) Controle do TCU e CGU. 3) Licitações conforme regulamento próprio, nos termos do art. 119, Lei 8.666/93. 4) É prestadora de serviço público (não comercial ou industrial ou remunerado pelo usuário).	Idem	1) Regime Jurídico dos empregados é o CLT.
Autorquia Especial	Criação por Lei Específica	1) Pessoas jurídicas com capital exclusivamente público.	1) sujeitas ao Direito Público. 2) Controle do TCU e CGU. 3) Sujeita às regras da Lei 8.666/93. 4) Extinção dependente de Lei.	Contrato de "autonomia". Carece de instrumento que regulamente a concessão de autonomias, a partir do art. 37 § 8º)	1) Regime Jurídico dos empregados é o CLT e o Estatutário (Lei 8.112/90). 2) carece de implementação de estrutura de incentivos, fundamentada na concessão de benefícios pecuniários.

Modelo de Gestão

- espaço de transformação -



GOVERNANÇA

O mundo hoje

- Participação
- 100 mil empresas globais
- 50 mil ONGs globais
- G2-G20
- Crise dos ricos
- Emergentes
- Sinosfera
- Submergentes
- Das 100 maiores, 50 são empresas
- Ilhas de governança (2/3 do PIB)
- Rede de aldeias x aldeia global
- Nivelamento
- Consumo e ambiente
- Desastres
- Insegurança
- Neomedieval



O Brasil hoje

- Potenciais
 - Fundamentos econômicos
 - Inclusão social
 - Mega eventos
 - Pré-sal
- Gargalos
 - Desigualdade
 - Cidadania
 - Infra-estrutura
 - Profissionais
 - Microeconômicos
- Transições
 - Envelhecimento
 - Classe C
 - Desindustrialização
 - Regionalização
 - Equidade



- Processo pelo qual a sociedade se conduz numa certa direção
 - Qualidade institucional
 - Desempenho
 - Valor público sustentável
 - Colaboração



A cadeia de governança e as 4 Perspectivas essenciais



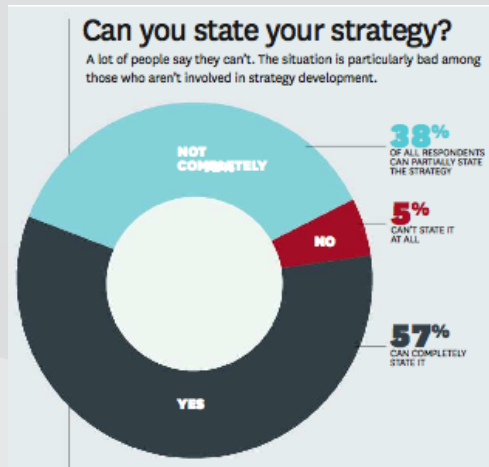
Governança para resultados



Dados revelam uma dura realidade

- 90% das estratégias empresariais não são implementadas
- 76% dos programas de governo apresentam severas falhas de implementação

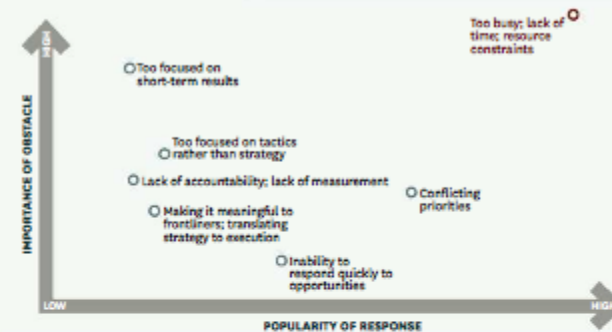
(Harvard Business Review July-August 2010)



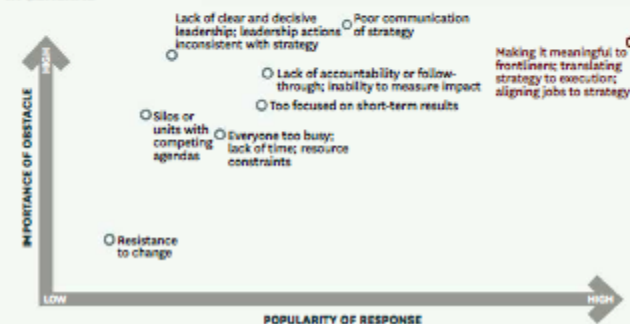
Harvard Business Review July-August 2010

What are the obstacles to executing strategy?

IN THE CURRENT ECONOMY



IN GENERAL



Por que os resultados não acontecem?

- Falhas de formulação (coerência, legitimidade, foco etc.)
- Falta de clareza, comunicação e conhecimento da agenda
- Agendas top-down
- Falta de comprometimento
- Cultura procedimental alienada
- Agendas concorrentes, desintegradas
 - Urgências
 - Pressões laterais
 - Outros interesses e visões...
- Estruturas fragmentárias, competição
- Jogos de poder, idiosincrasias...
- Falta de recursos
- Falta de informações
- Etc.

O problema não é a ausência de preocupação com resultados, é integrar várias formas de produzi-los...

- Consciência estratégica – formulação compartilhada e comunicação
- Liderança – capacidade de influenciar pessoas
- Estrutura – definição de competências / áreas de responsabilidade
- Processos – definição detalhada de procedimentos
- Projetos - desdobramento de resultados em ações e monitoramento
- Contratualização – definição objetiva de resultados, meios, verificação e incentivos
- Pessoas – capacitação, comprometimento, valores etc....
- Sistemas (de informação) automatizados – inovação tecnológica, automação
- Recursos – previsão e regularidade de fluxos de \$\$\$\$, etc.

O Problema não é a falta de metodologias...

- BSC: visão sistêmica, elos de causalidade do nível estratégico ao operacional
- Bain & Company: visão de percurso (de uma condição para outra melhor)
- Prisma de Desempenho: desempenho a partir dos stakeholders
- Hoshin Kanri / gerenciamento por diretrizes: alinhamento de todos os níveis da organização
- TQM: foca na qualidade do esforço para a melhoria de resultados
- Rummler & Brache: integra esforços e resultados do nível estratégico (agregado) ao operacional (processos e indivíduos)
- Cadeia de Valor de Porter: valor agregado dos processos de suporte
- PMBOK: gestão de projetos
- Supply Chain: integração de processos (intra e interorganizacionais)
- PES: etapas x momentos (explicativo, normativo, estratégico e tático)
- Valor Público: estratégia, coalizão e eficiência

Linha de evolução dos modelos de gestão do desempenho no setor público

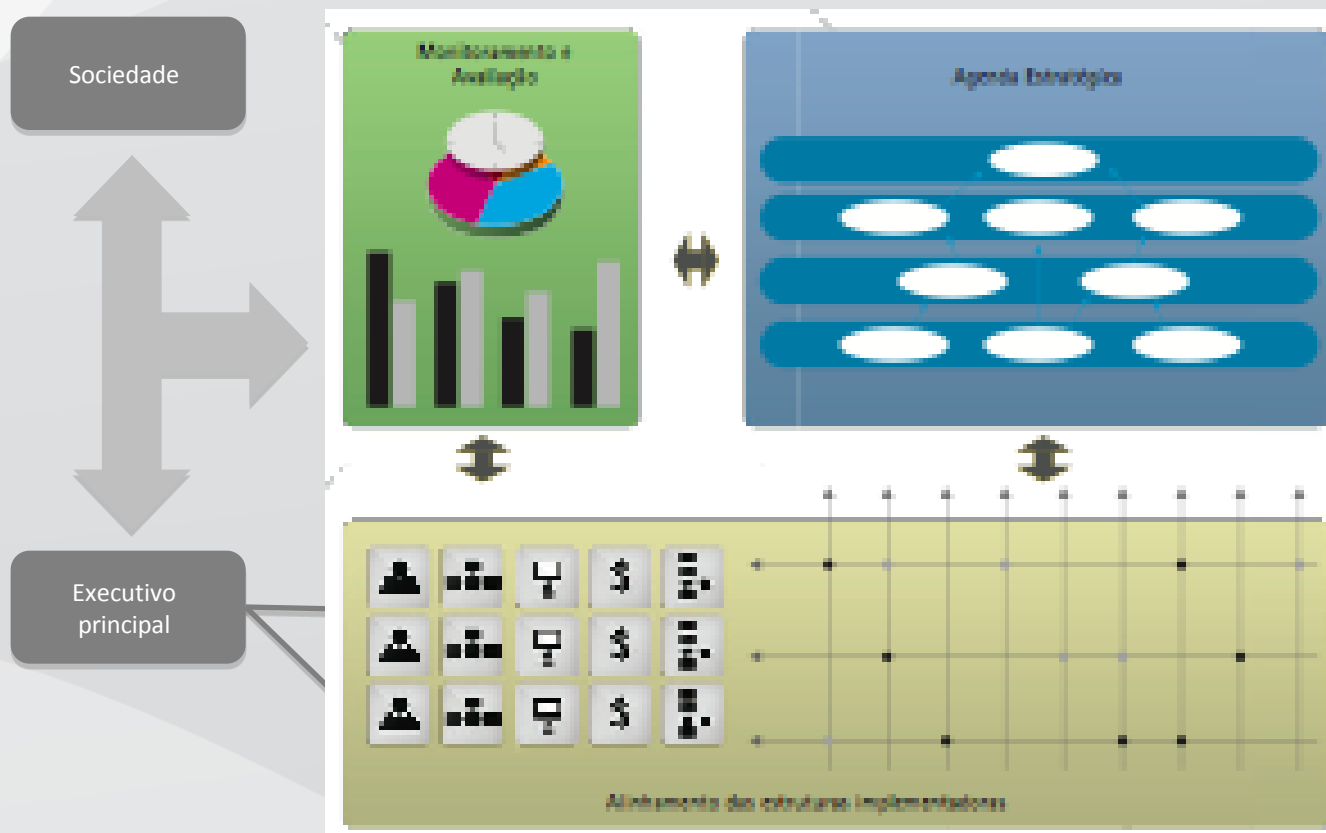
	TRADICIONAL / PRÉ-PERFORMANCE	GERENCIAMENTO DE DESEMPENHOS	GESTÃO PARA O DESEMPENHO	GOVERNANÇA PARA O DESEMPENHO
AGENDA	Sem agenda	Agendas setoriais	Agenda central	Integração de agendas
ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS	Estruturas autistas	Circunscritos a sistemas diferentes para funções gerenciais específicas	Integração sistêmica interna	Redes de governança Integração sistêmica interna e externa
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	Nenhum	Setorial Uso interno e social Hábito social e gerencial consciência estratégica	Interno Regras e incentivos	Uso social Hábito social e gerencial consciência estratégica

Adaptado de Bouckaert & Halligan, 2008.

- Arranjos complexos de formulação, implementação e avaliação que envolvem várias partes interessadas, requerendo capacidades múltiplas
- Maior atenção à questão da integração para promover coerência (convergência, consistência e coordenação/articulação)
- Apropriação pela sociedade, mediante mecanismos de transparência, responsabilização e controle social

A gestão matricial para resultados

- é um conjunto de iniciativas que busca integrar distintas lógicas de geração de resultados em torno de 3 grandes elementos:



Agenda Estratégica

- Propósito
- Resultados
- Iniciativas



Construir a Agenda Estratégica

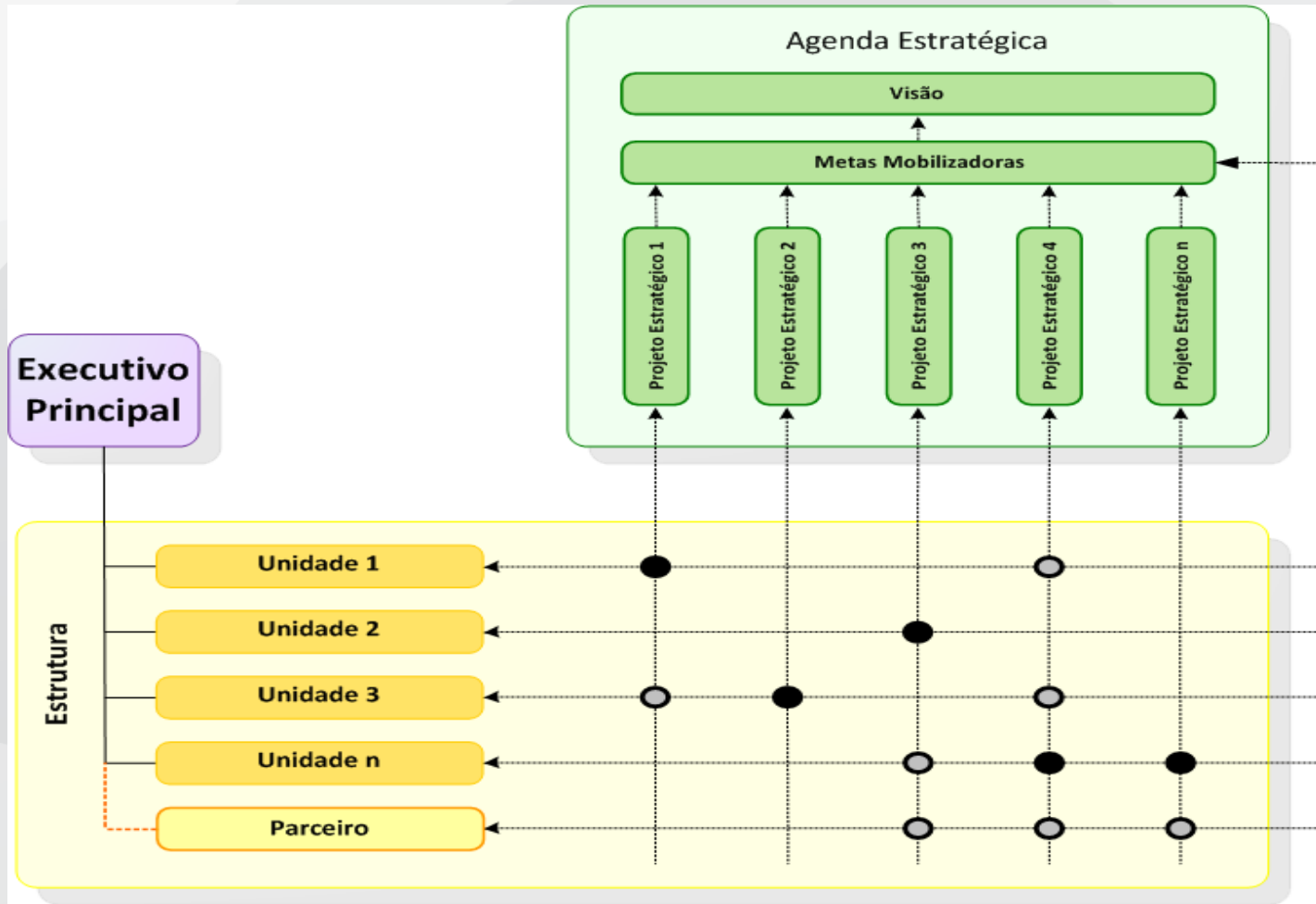
- Legitimidade: interlocução e sensibilidade a interesses minoritários
 - Instâncias e mecanismos de deliberação e consulta
- Foco: escassez de recursos, déficits de atenção e hiperatividade
- Coerência:
 - Coerência programática: alinhamento planos, programas, projetos
 - Coerência temporal: longo, médio e curto prazos
 - Coerência regional: visões policêntricas, multidimensionalidade, potencialidades, desenvolvimento de capacidades, apropriação
 - Coerência lateral: transversalidade, visão sistêmica, holística e integração de políticas (cooperação, coordenação, colaboração)

O alinhamento matricial da estrutura implementadora (intra e extra)

- Desdobramento matricial
 - Alinhamento vertical
 - Alinhamento horizontal
- Pactuação de resultados e responsabilização
- Diagnóstico e melhoria organizacional
 - Alinhamento de processos
 - Alinhamento de estruturas
 - Orçamento para resultados
 - Alinhamento de pessoas

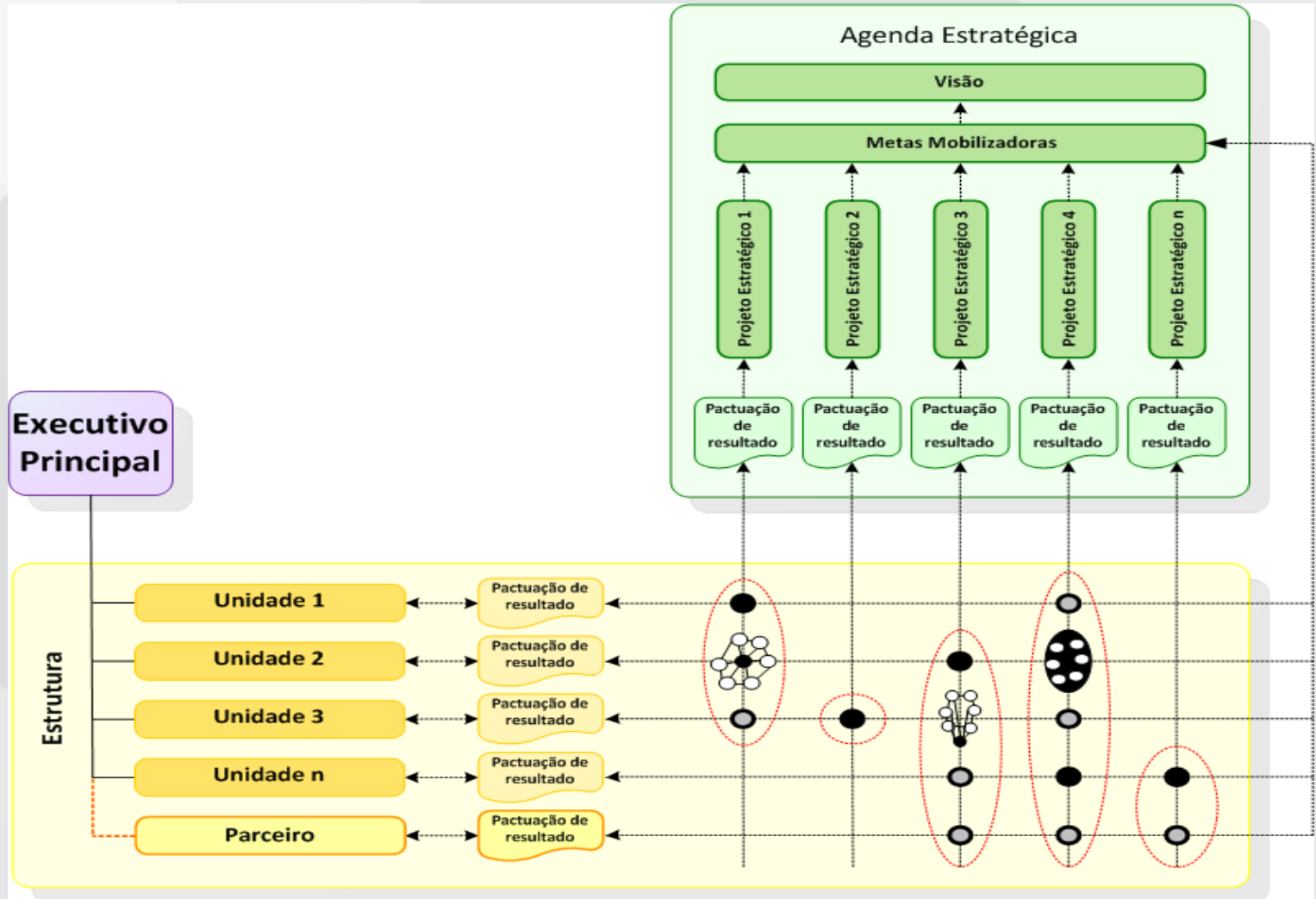


Desdobramento Matricial



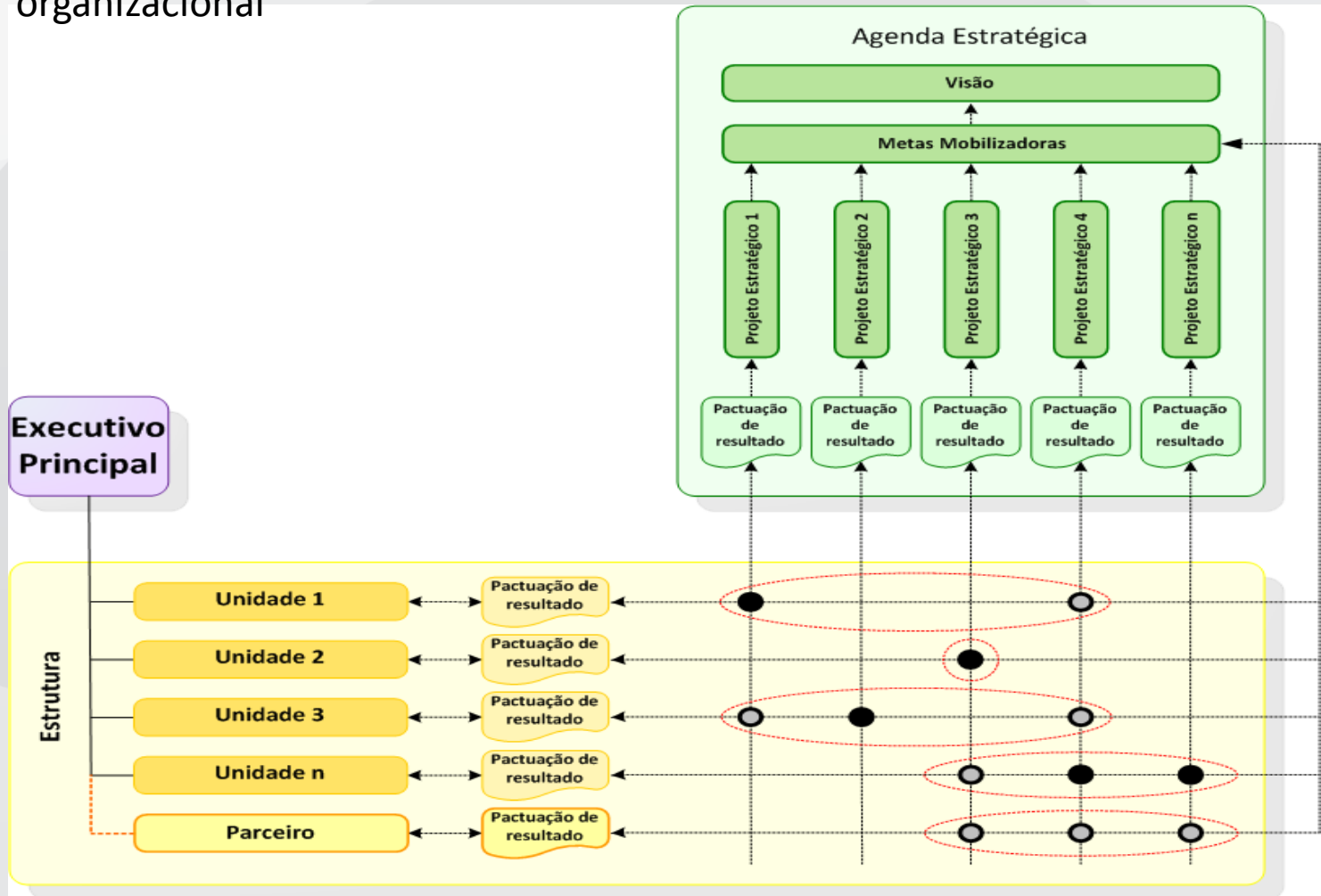
O Alinhamento Vertical

Break down e Join up



O Alinhamento Horizontal

Um roteiro para o diagnóstico organizacional



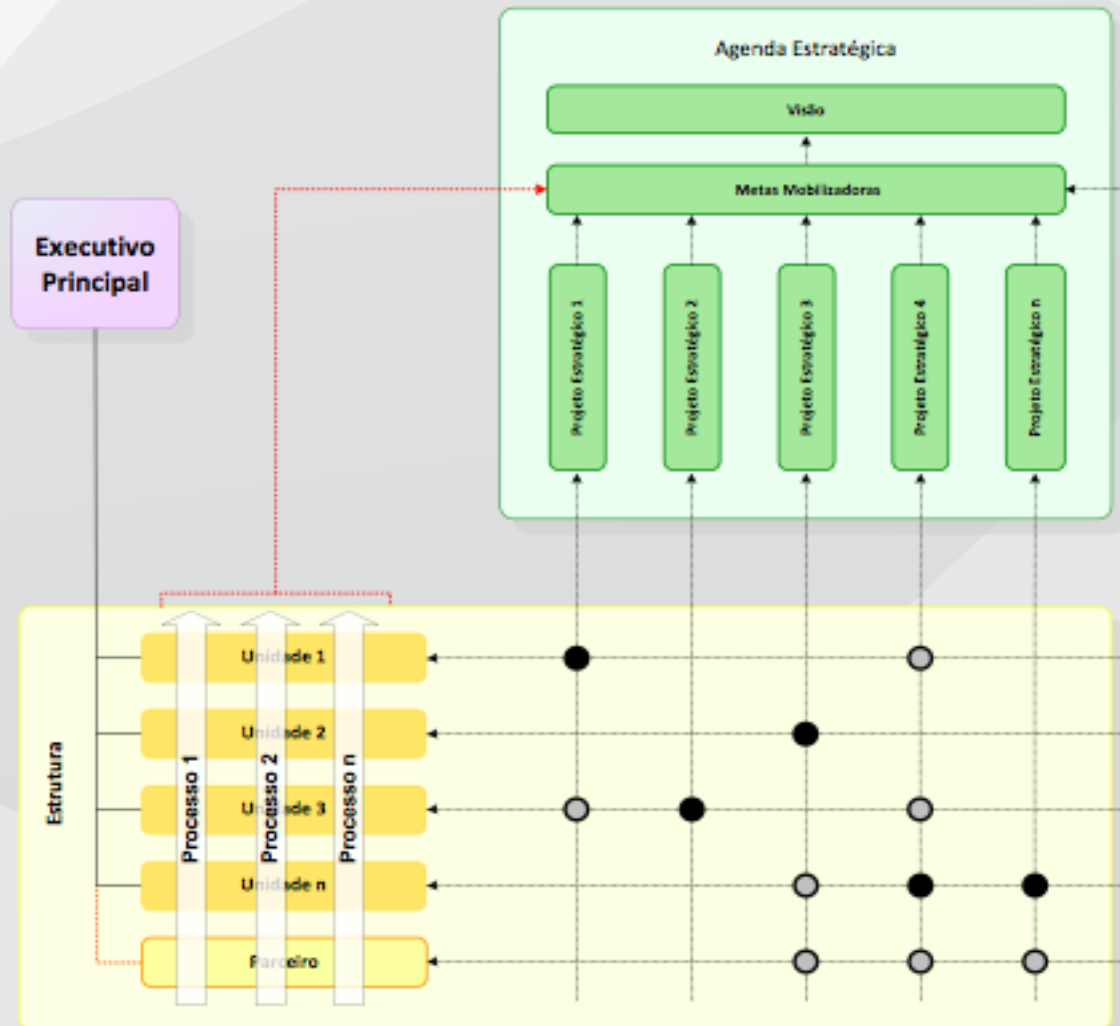
Pactuação de resultados e responsabilização

- Metas
 - Esforço e resultado
 - Realistas e desafiadoras
- Meios
 - Recursos
 - Flexibilidades
- Controle
 - Monitoramento e avaliação
 - Exposição
- Incentivos
 - Positivos
 - Negativos

Diagnóstico e melhoria organizacional

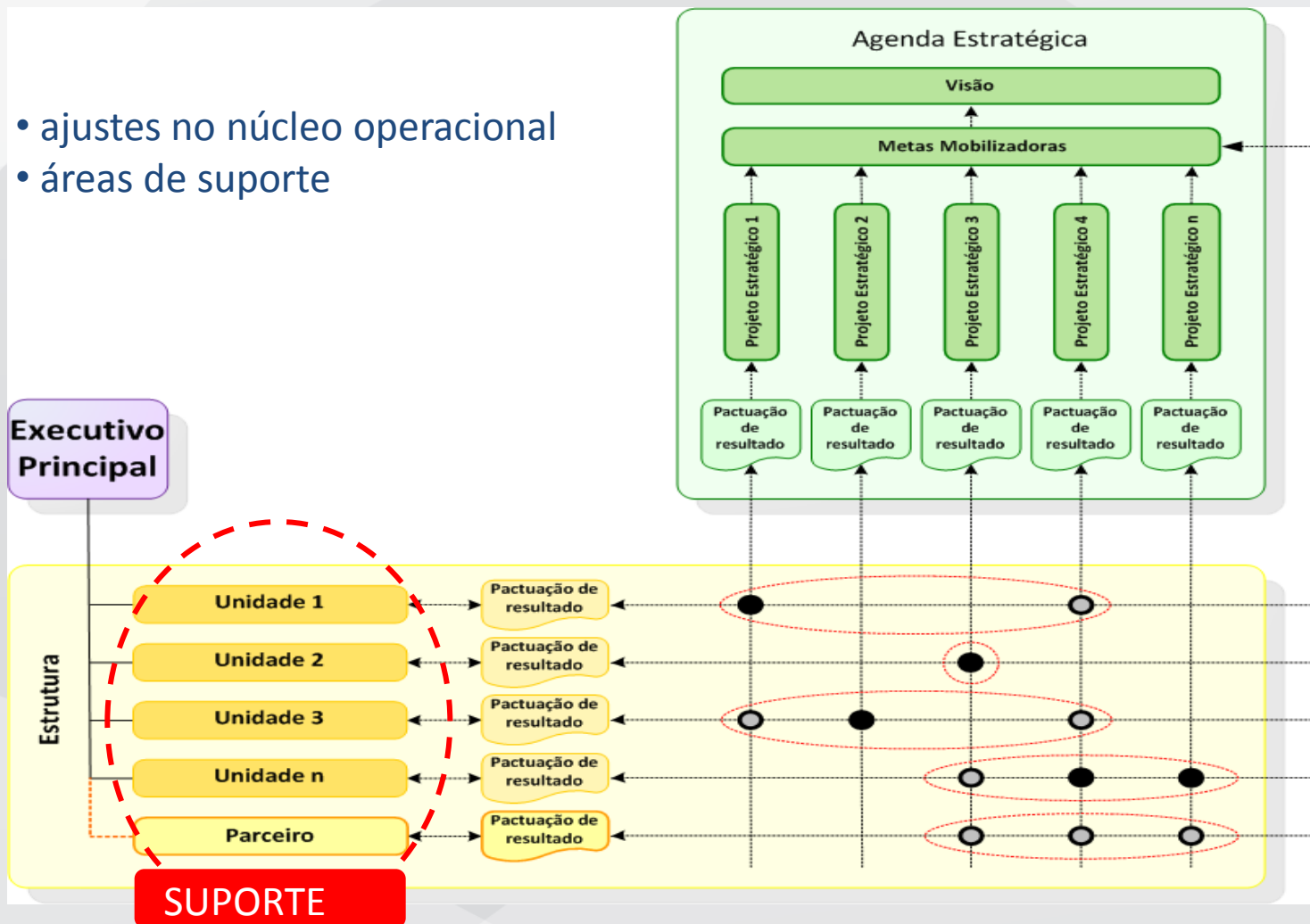
- Avaliar a efetiva prontidão para a implementação da estratégia
- Multidimensional
- Estratégias modulares de intervenção
- Mobilização:
 - Liderança
 - Participação
 - Comunicação

O alinhamento e otimização dos processos organizacionais



O alinhamento e otimização de estruturas

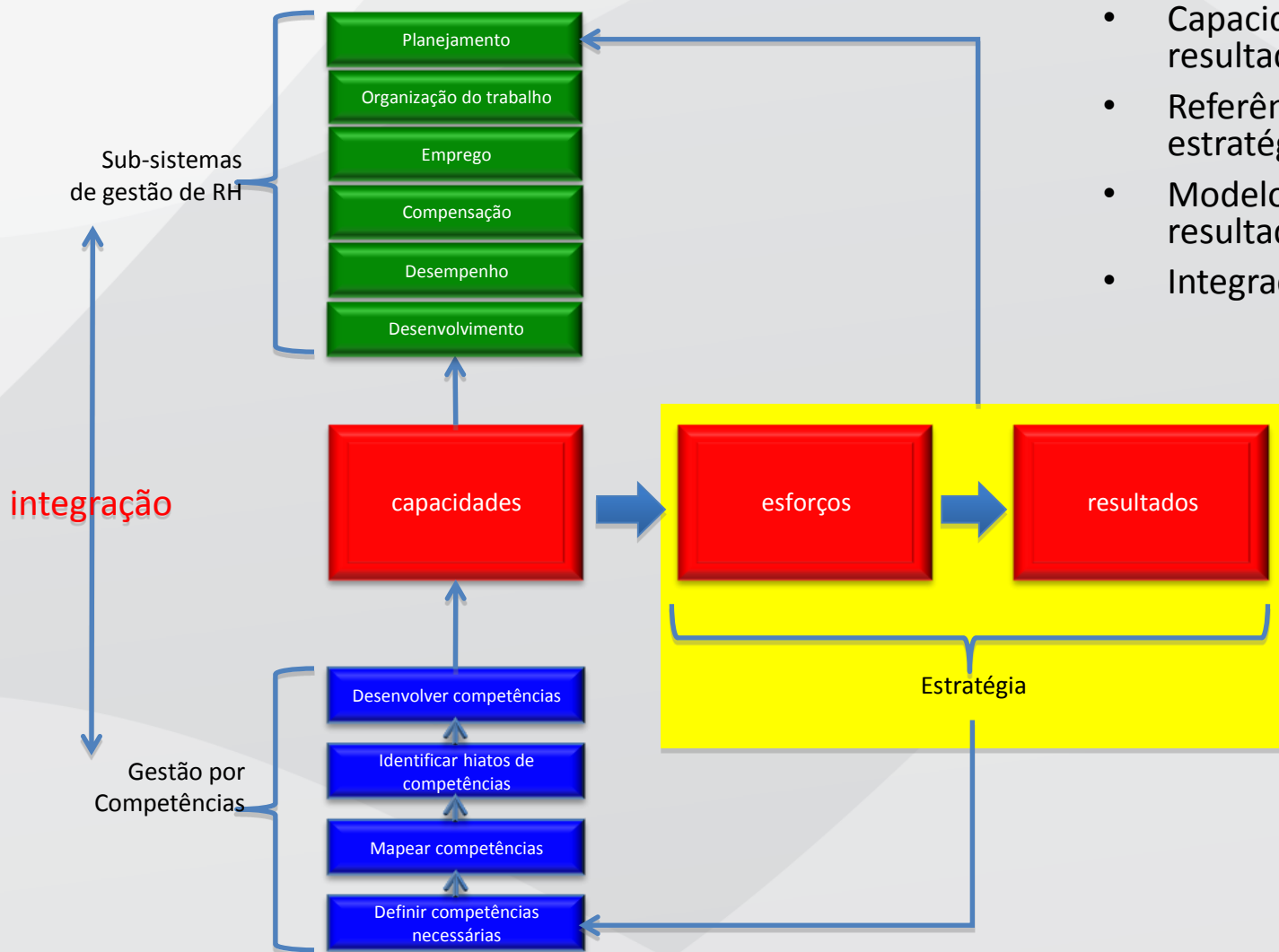
- ajustes no núcleo operacional
- áreas de suporte



Alinhando Pessoas

- Desenvolvimento de lideranças
- Coaching para remoção de obstáculos e melhoria organizacional
- Alinhamento de valores
 - consciência para resultados
 - atitude empreendedora
 - postura meritocrática
 - padrão ético republicano
- Alinhamento de competências, gestão por competências
- Alinhamento dos sistemas de gestão de RH: remuneração, avaliação, cargos e carreiras, desenvolvimento etc.

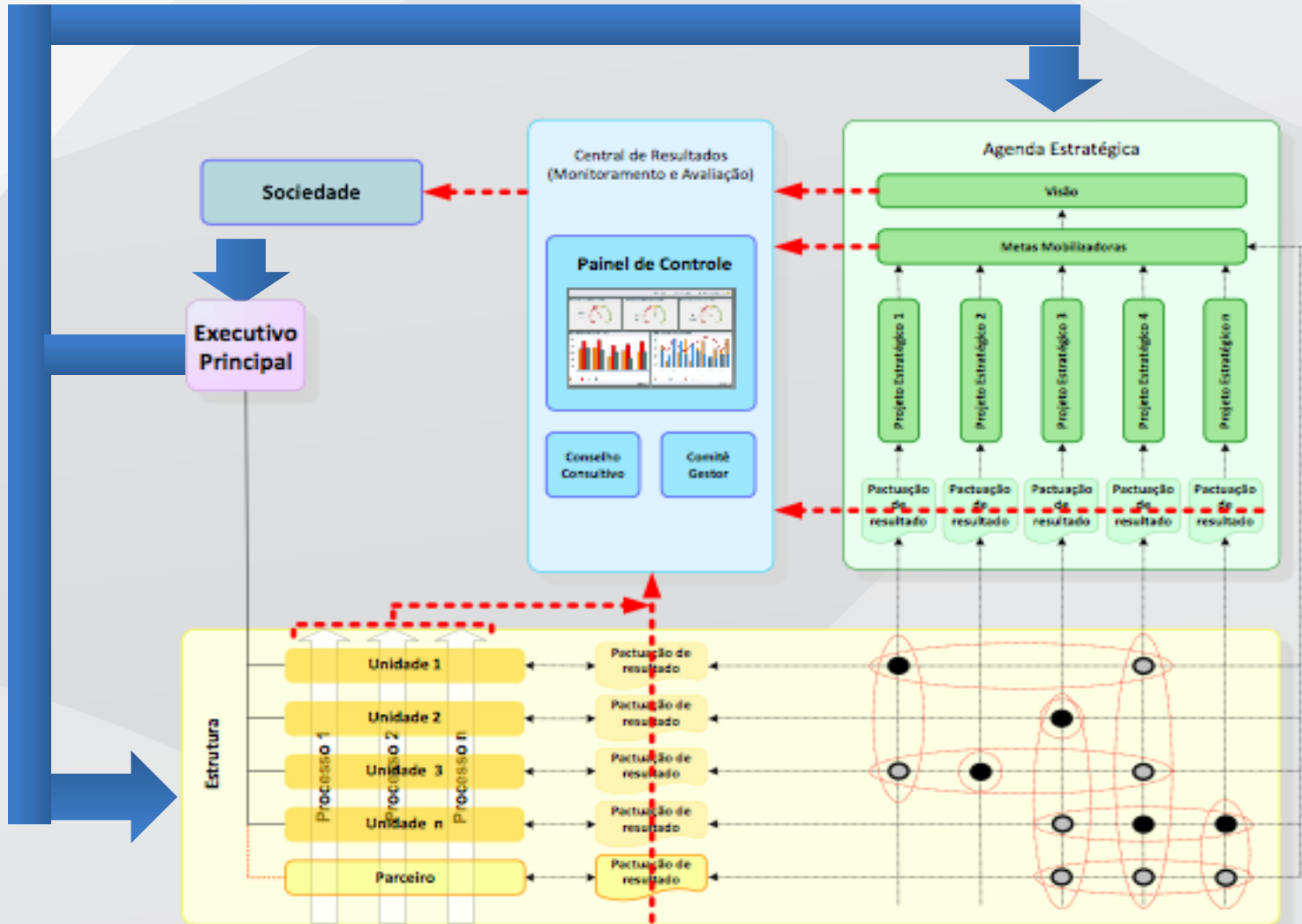
Alinhando pessoas: profissionalização e desempenho



- Capacidades, esforços e resultados
- Referência na agenda estratégica
- Modelo de gestão para resultados
- Integração GPC e GRH

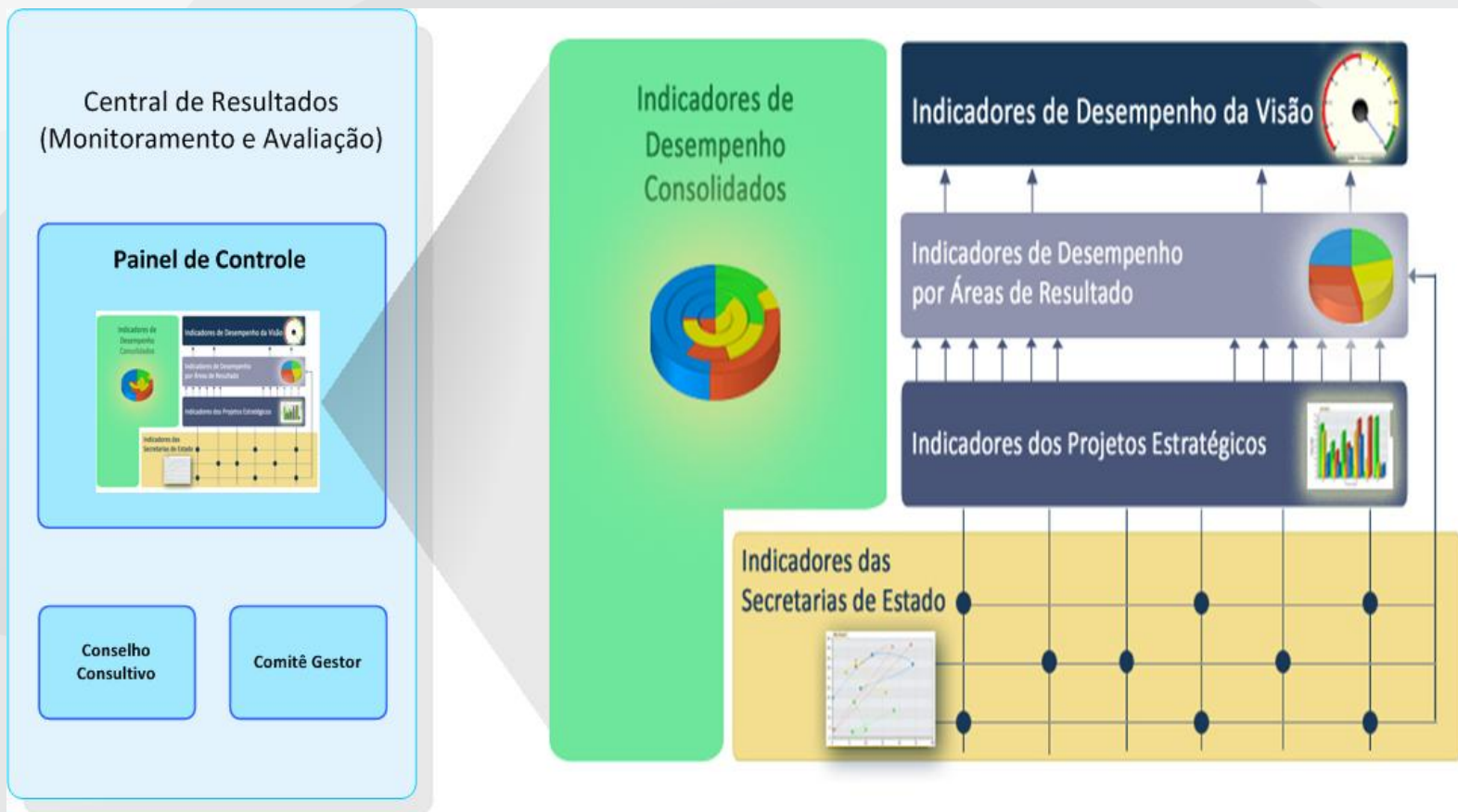
- Informações sobre desempenho
- Consumo
- Aprendizagem
- Transparência
- Responsabilização



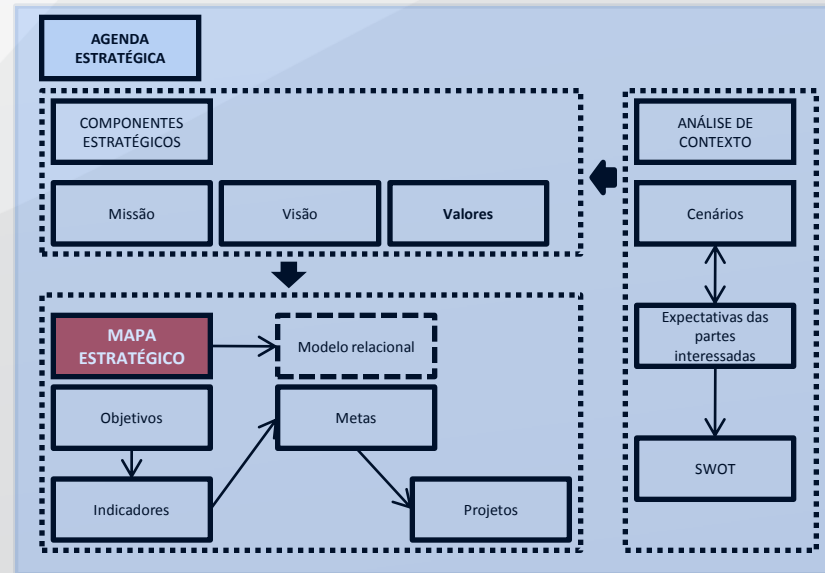


- Instâncias e mecanismos de controle, transparência e responsabilização
- Instâncias e mecanismos de monitoramento & avaliação
 - Definição dos objetos de monitoramento e avaliação: capacidades, esforços e resultados
 - Coleta de informações: qualidade, confiabilidade, tempestividade
 - Tratamento e disponibilização das informações: conteúdo, forma e acesso
- Uso das informações: iluminação social, aprendizado e melhoria contínua, transparência e responsabilização

O Painel de Controle



Construindo o Mapa Estratégico



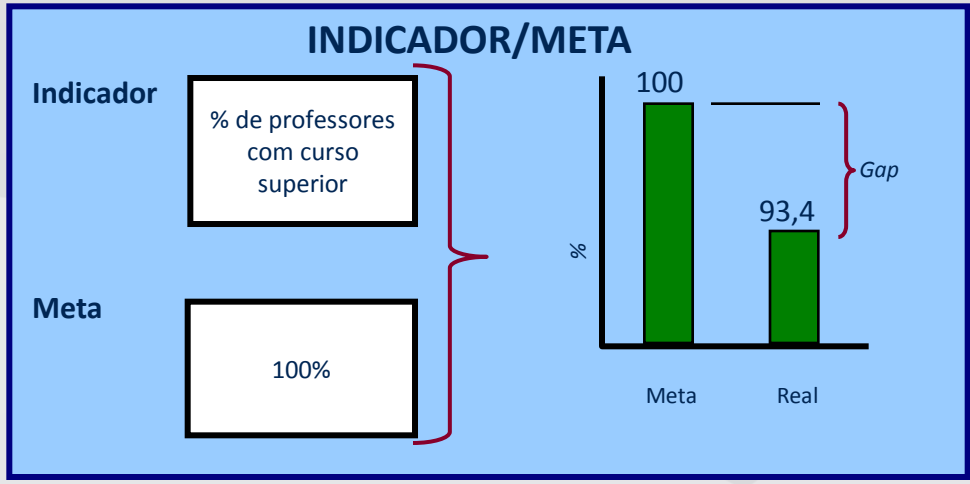
- O BSC consagrou-se como metodologia de gestão estratégica porque permite uma explicitação sistemática da estratégia que facilita a sua gestão
- O mapa estratégico é o instrumento de explicitação da estratégia, representando graficamente as relações de causa e efeito dos objetivos e indicadores das perspectivas do BSC

Construindo o Mapa Estratégico

OS OBJETIVOS E METAS ORIENTAM A ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS

Iniciativas são definidas para ajudar a reduzir o *gap* de desempenho.

OBJETIVO
Elevar o percentual de docentes do Ensino Básico com curso superior.



INICIATIVA
Monitoramento do desempenho e da qualificação dos professores.

Construindo o Mapa Estratégico



Síntese Mais Saúde

MAIS GESTÃO É
MAIS SAÚDE
DIREITO DE TODOS



RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida do cidadão

Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país

FOCOS DE ATUAÇÃO

ATENÇÃO À SAÚDE

Integrar as ações de atenção à saúde por meio da estruturação de redes

Garantir estratégia de integração e articulação entre o SUS e a saúde suplementar

Reduzir as iniquidades e ampliar o acesso às ações e aos serviços de saúde

Reduzir os riscos e agravos à saúde da população por meio das ações de vigilância epidemiológica, sanitária e ambiental

SANEAMENTO

Garantir o acesso aos serviços de saneamento em áreas especiais, rurais e em municípios com população de até 50 mil habitantes, promovendo a saúde pública e a inclusão social

COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

Fortalecer a cooperação bilateral/multilateral em saúde, com ênfase nos países da América do Sul, América Central, CPLP e África

PROMOÇÃO DA SAÚDE

Promover a intersetorialidade entre as políticas públicas

Garantir políticas sociais e econômicas que promovam a saúde da população

Reduzir as iniquidades no acesso às ações de promoção da saúde voltadas aos indivíduos e grupos sociais

Contribuir para o fortalecimento da consciência da população sobre o seu direito à saúde e a importância das práticas e comportamentos saudáveis

COMPLEXO INDUSTRIAL/PRODUTIVO DA SAÚDE

Reduzir a vulnerabilidade da política social brasileira fortalecendo o complexo industrial da saúde

Aumentar a competitividade em inovação dos produtores de insumos estratégicos para a saúde

BASES PARA O DESENVOLVIMENTO DA SAÚDE

FORÇA DE TRABALHO EM SAÚDE

Ampliar e qualificar a força de trabalho do SUS

Promover políticas de incentivo e de fixação da força de trabalho

QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO

Consolidar o modelo de gestão do SUS voltado para resultados em saúde

Fortalecer a gestão descentralizada e participativa do SUS e seus instrumentos de pactuação

PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

Fortalecer a participação e o controle social

GESTÃO INTERNA

Garantir a comunicação interna e externa efetivas para atender às demandas do MS

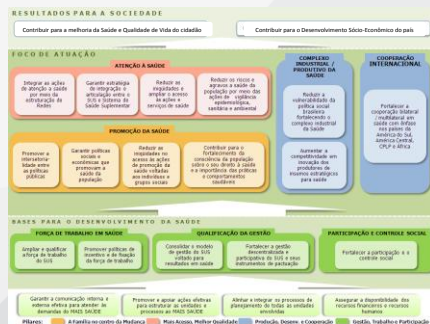
Promover e apoiar ações efetivas para otimização de processos e estruturação das unidades do MS

Alinhar, integrar e fortalecer os processos de planejamento do MS e demais esferas do SUS

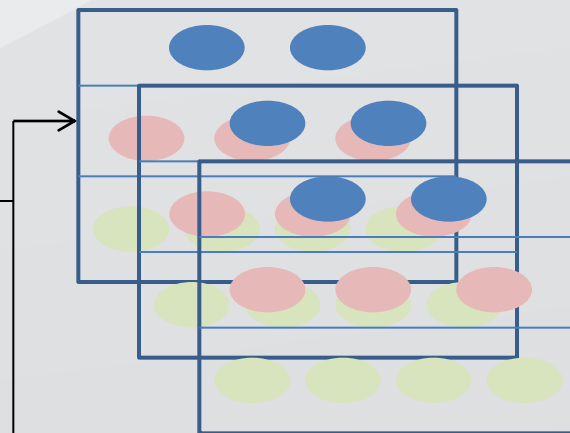
Assegurar a disponibilidade dos recursos financeiros, operacionais e estratégicos

Pilares: ■ A Família no Centro da Mudança ■ Mais Acesso. Melhor Qualidade ■ Produção, Desenvolvimento e Cooperação ■ Gestão, Trabalho e Participação

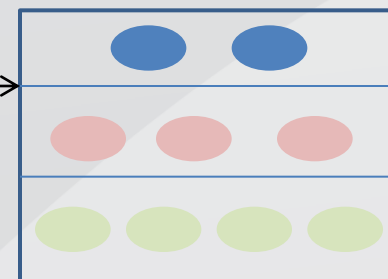
Agenda Estratégica do MS



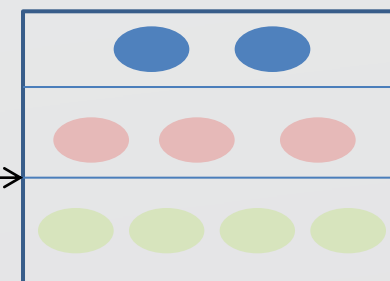
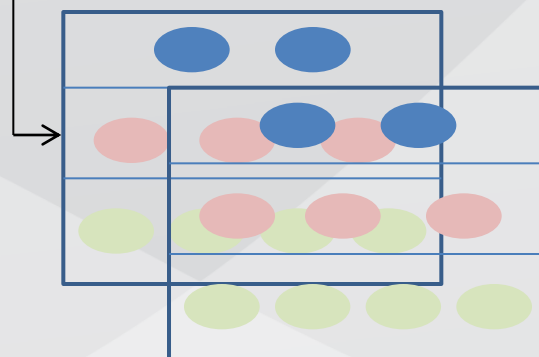
Unidades subordinadas



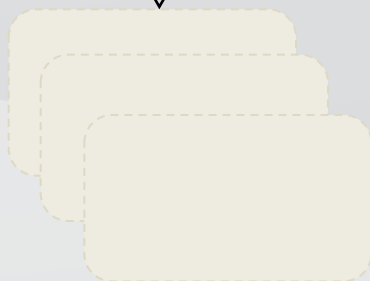
Equipes



Unidades vinculadas



Parceiros



VISÃO: Ser a instituição transformadora da qualidade da educação, da ciência e da tecnologia para uma sociedade moderna e inovadora.

MISSÃO: Promover a formação de pessoal qualificado para a melhoria da educação básica e para o fortalecimento e crescimento da ciência, da tecnologia e da inovação, visando ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

SOCIEDADE

Promover a qualidade da educação básica e da pós-graduação

Contribuir para a redução das assimetrias regionais

Promover a inovação e o desenvolvimento educacional, científico e tecnológico

Estimular a valorização do magistério em todos os níveis e modalidades

Contribuir para as políticas de desenvolvimento

BENEFICIÁRIOS

Pós-Graduação

Expandir o fomento a programas de Pós-Graduação

Estimular e induzir a criação de programas de pós-graduação em áreas estratégicas

Estimular e induzir a criação e a expansão de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado

Promover a inserção internacional da pós-graduação brasileira

Educação Básica

Expandir o fomento à formação de professores e profissionais para a educação básica

Estimular e induzir a criação e a expansão de cursos de formação de professores e profissionais para a educação básica em regiões com déficit de pessoal qualificado

Ampliar a cooperação internacional na área de formação de professores e profissionais da educação básica

Articulação e Integração

Estimular e induzir a integração da pós-graduação com a Educação Básica

Estimular e induzir a articulação da Academia com o setor empresarial

Promover maior articulação inter e intragovernamental

Pesquisa e Conhecimento

Expandir a disseminação da informação científica, tecnológica e educacional nacional e internacional

Promover a formação de redes de conhecimento

Fomentar e induzir a capacitação de recursos humanos em áreas consideradas de alto interesse público

PROCESSOS INTERNOS

Modernização

Estruturar a gestão do conhecimento e a disseminação de boas práticas no âmbito da UAB e do PARFOR

Implantar a carta de serviços da CAPES

Revisar e padronizar os processos de trabalho de compras, convênios, pagamentos, prestação de contas, análise de mérito e concessão de bolsas e auxílios

Aprimorar o modelo de avaliação enfatizando os resultados

Implantar a área e os processos de planejamento, monitoramento e avaliação

Qualidade e eficiência

Otimizar custos

Reduzir prazos de concessão e atendimento/pagamento

Comunicação e Transparência

Desenvolver e implementar plano estratégico de Comunicação e divulgação para toda a sociedade

Criar o glossário CAPES (Wiki-Capes)

APRENDIZAGEM & CRESCIMENTO

Fomentar e desenvolver talentos internos

Desenvolver competências gerenciais

Promover uma cultura de inovação e aprendizagem contínua

Construir um clima organizacional estimulante e produtivo

Promover a ocupação de cargos gerenciais em bases meritocráticas

Alinhar a Tecnologia da Informação à estratégia da CAPES



MISSÃO

Realizar educação profissional e promoção social das pessoas do meio rural, contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável do país.

VISÃO

Garantir educação profissional rural de excelência, contribuindo para que o Brasil conquiste a posição de maior produtor de alimentos do mundo, com sustentabilidade ambiental e inclusão social.

Resultados

Impacto Social

Promover o aumento de renda do trabalhador e produtor rural

Contribuir para a empregabilidade do trabalhador rural

Disseminar tecnologias para aumento da qualidade, produtividade e sustentabilidade ambiental

Promover ascensão social das classes rurais

Promover a cidadania, a qualidade de vida e a inclusão social

Incentivar e desenvolver a gestão e o empreendedorismo rural

Proporcionar acesso às iniciativas de educação, saúde, cultura, esporte e lazer

Estreitar relacionamento com o produtor rural

Criar e operacionalizar novo modelo de assistência técnica e extensão rural

Fortalecer e modernizar o sistema sindical

Estimular a pesquisa e garantir o acesso à inovação rural

Processos Internos

Expandir parcerias e consolidar alianças (públicas e privadas)

Aprimorar as estratégias educativas da formação profissional rural

Padronizar e alinhar os procedimentos institucionais do SENAR à estratégia

Aperfeiçoar os mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho

Aprimorar a comunicação interna e externa

Desenvolver Estratégias de Marketing em prol da imagem do SENAR

Aprendizado e Crescimento

Estruturar a gestão do conhecimento

Desenvolver competências para o desempenho eficaz, eficiente e efetivo do trabalho

Alinhar a Gestão de RH às definições estratégicas do SENAR

54

Garantir a qualificação dos mobilizadores, instrutores e extensionistas

Fomentar a pesquisa, o desenvolvimento de produtos e a inovação (P&DI)

Sustentabilidade e Finanças

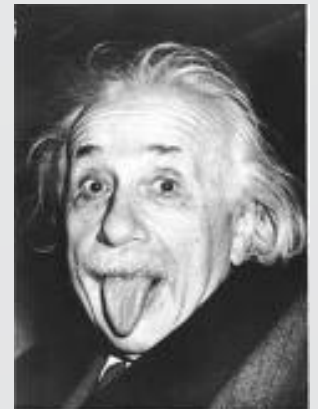
Diversificar fontes de recursos e intensificar as parcerias financeiras

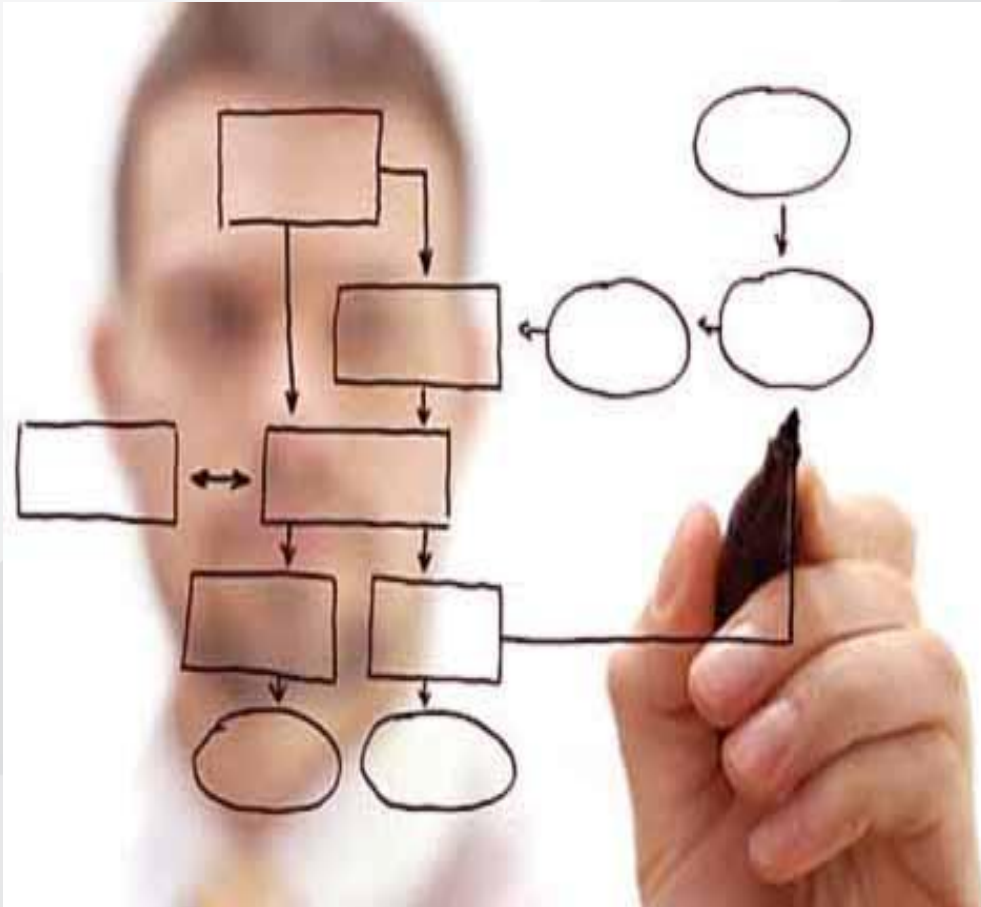
Primar pela excelência na gestão de recursos

Aprimorar mecanismos de arrecadação

“
**insanidade: fazer as
mesmas coisas e esperar
resultados diferentes**
”

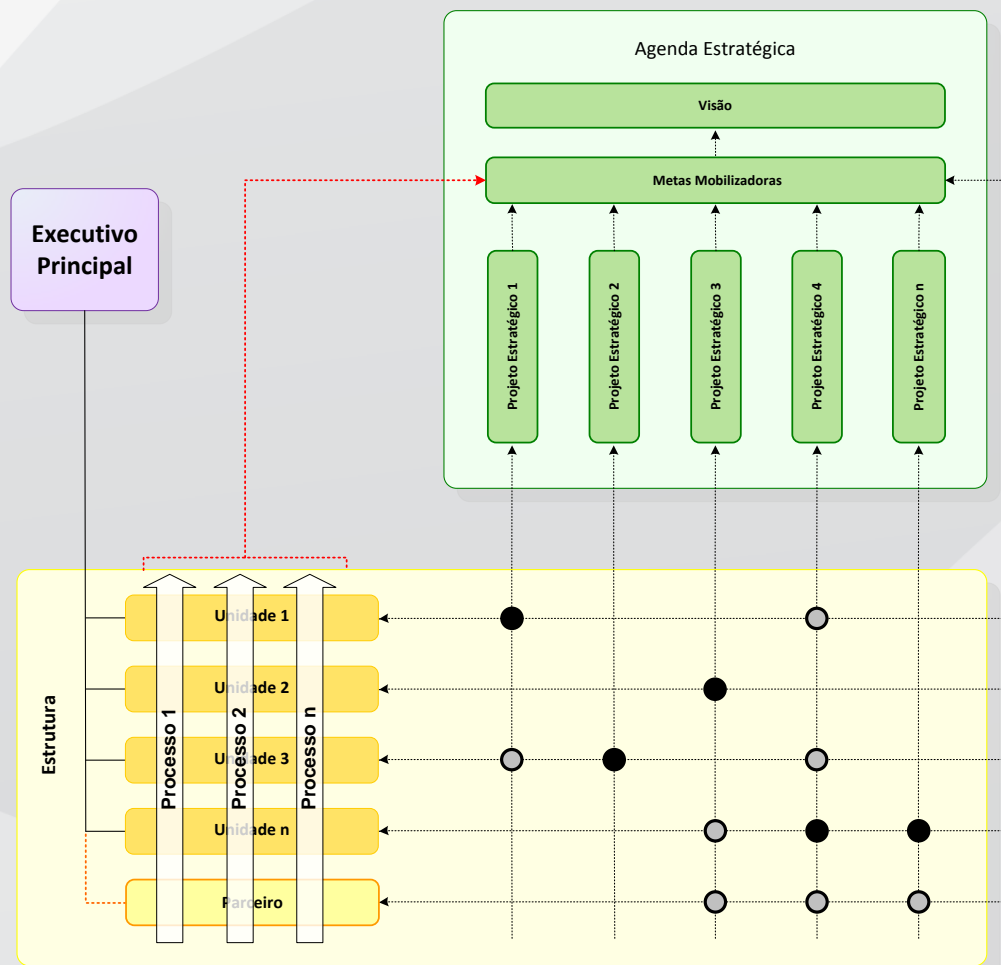
Albert Einstein





Processos

O alinhamento e otimização dos processos organizacionais



Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

Norma NBR ISO 9000:2000

Diagnóstico de Alinhamento Estratégico

- Objetivos estratégicos aos quais o processo está vinculado
- Mapeamento das relações entre entregas e os objetivos estratégicos
- Quantificação, qualificação e prazo das entregas
- Verificação da capacidade de realizar as entregas requisitadas

Diagnóstico de Maturidade

- Nível de Documentação
- Grau de Automação
- Níveis, tipos e abrangência das certificações e controles de qualidade existentes
- Efetividade do controle de qualidade existente no processo

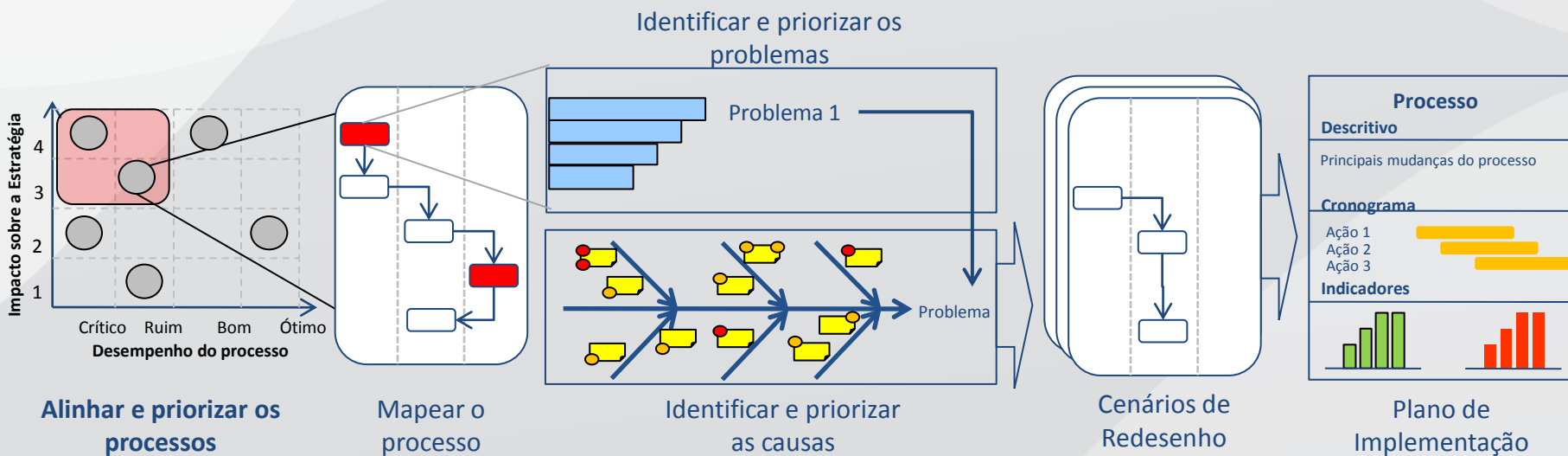
Diagnóstico de Adequação Operacional

- Âmbito Funcional do Processo na Cadeia de Valor da Organização
- Segmentação das Atividades e Passos do Processo
- Como as Atividades e Passos do Processo estão Implementados
- Adequação dos Produtos Gerados pelo Processo
- Utilização dos Indicadores no Planejamento Operacional do Processo

Diagnóstico de Adequação Gerencial

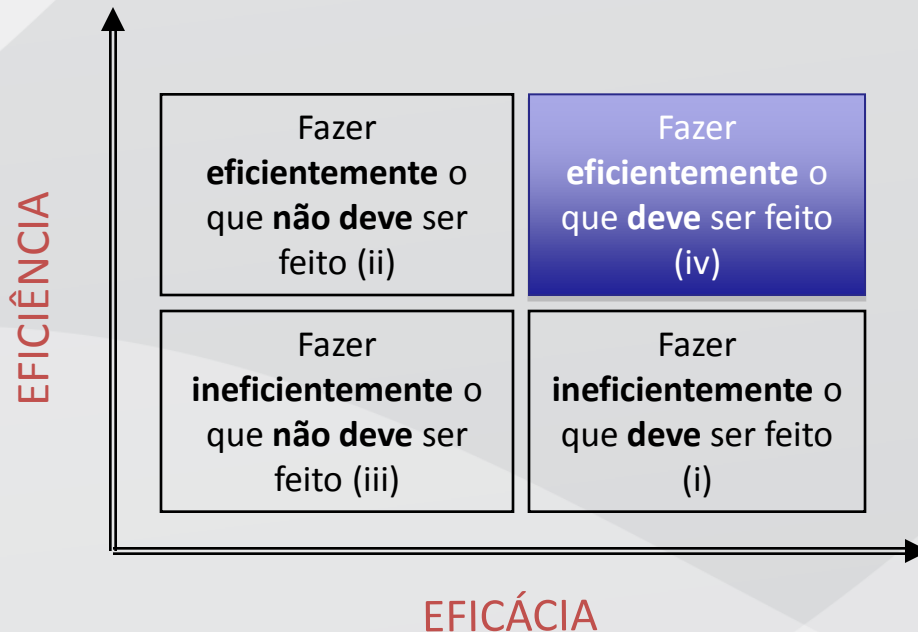
- Fluxo do Processo ao Longo da Estrutura Organizacional Existente
- Processo Gerido de Forma Integrada
- Indicadores de Desempenho para os Processos
- Equipes Multidisciplinares Atuando na Melhoria Contínua do Processo

Etapas da Gestão Matricial de Processos



Alinhar e otimizar processos de trabalho

- Objetivos central da remodelagem de processos: alinhamento e otimização
 - Alinhamento: calibrar os processos de trabalho finalísticos para gerar os produtos propostos de forma alinhada com a agenda estratégica
 - Otimização: fazer mais e melhor com menos recursos (eficiência operacional)



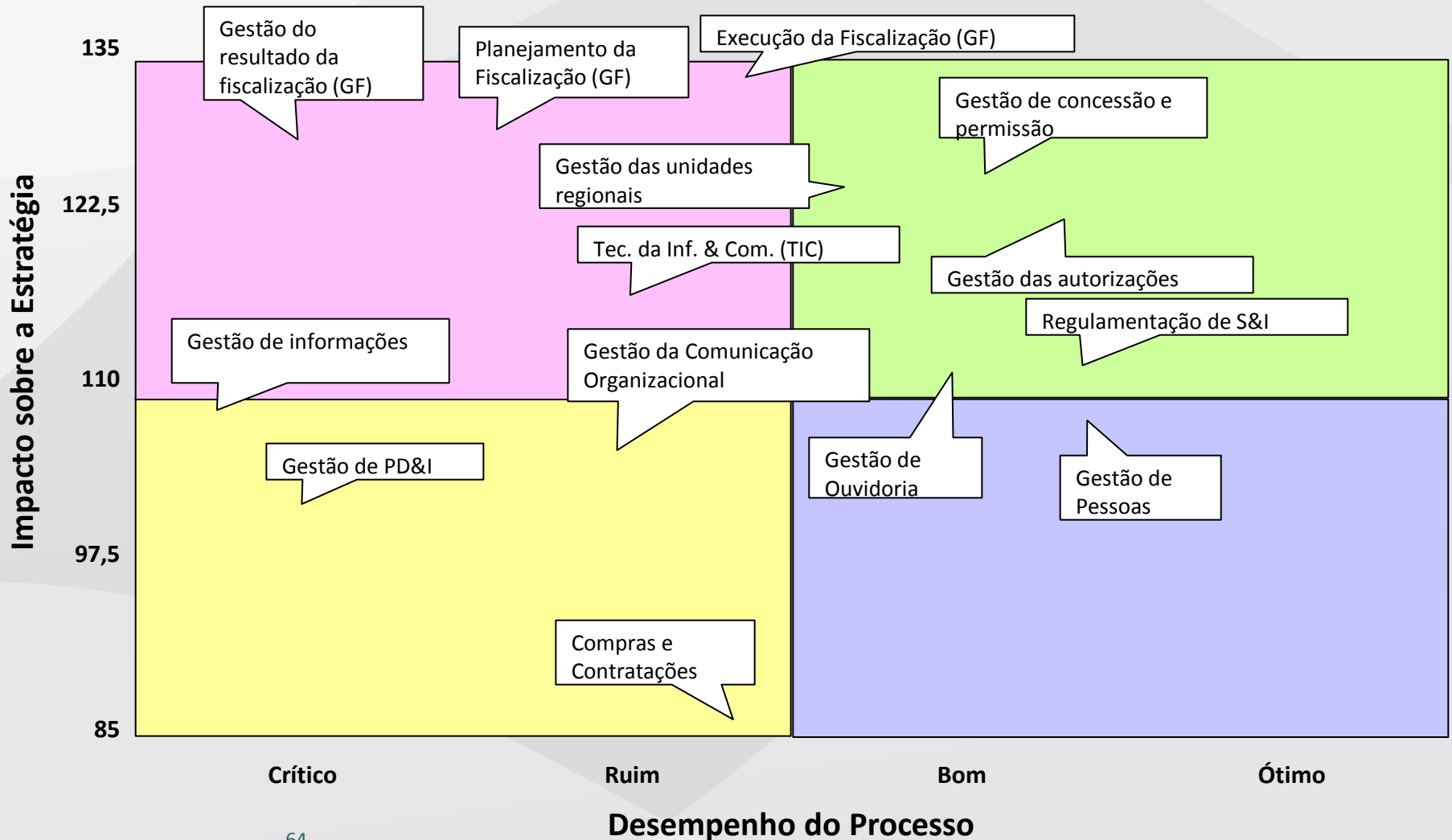
- (i) organizações que sabem o que querem, mas não sabem fazer
- (ii) organizações que sabem fazer, mas não sabem o que querem
- (iii) organizações que não sabem fazer e nem sabem o que querem
- (iv) organizações que sabem o que querem e sabem fazer
(organização com processos otimizados e alinhados à estratégia)

Relembrando: Desempenho organizacional significa realizar **esforços** para o alcance de **resultados!**

Alinhar e otimizar processos de trabalho

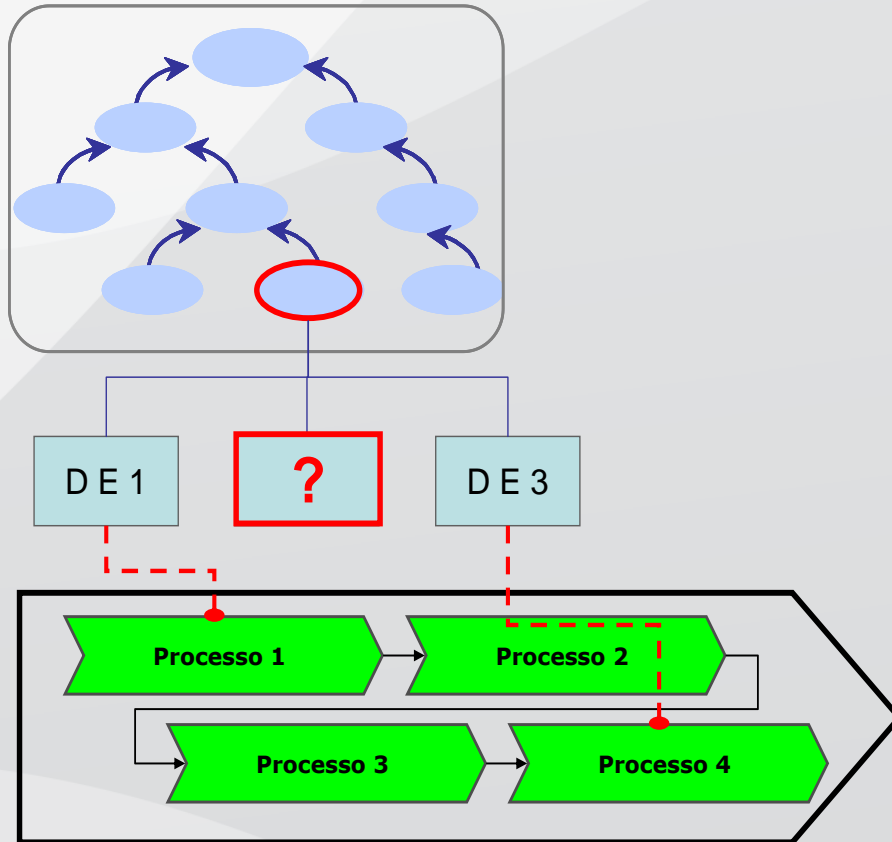
- Gestão de processos também é um processo, que deve proporcionar contínuo alinhamento e otimizações
- A primeira etapa da gestão matricial de processos é a priorização do portfólio de processos

Matriz de priorização do portfolio de processos



Impacto Sobre a Estratégia

(Vincular as Demandas Estratégicas aos Processos de Negócio)



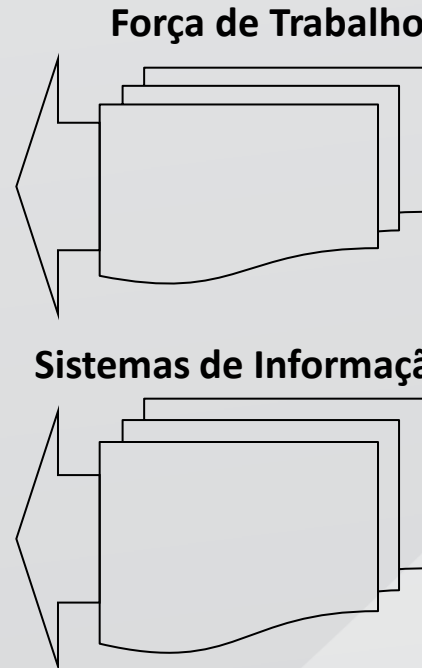
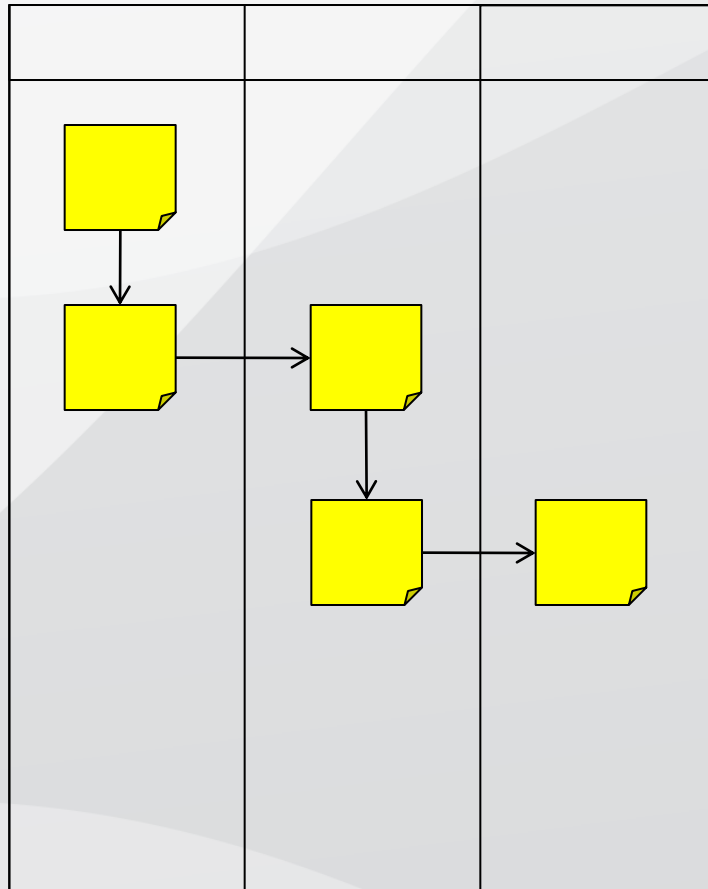
- Analisar a demanda estratégica e verificar qual processo ou sub-processo deveria atendê-la
- Identificar demandas não atendidas por nenhuma parte do Macroprocesso (Nível 0)
- Justificar as ligações construídas e documentá-las, ou seja, indicar claramente como o atendimento à demanda estratégica se dá hoje.

- A segunda etapa da gestão de processos consiste na elaboração dos Mapas de Processos. Essa etapa engloba a priorização dos processos críticos, seguida pelo mapeamento dos processos em si
- Os mapas apresentam a visão global do processo e representam, de forma clara, as etapas e setores, departamentos, áreas, organizações pelos quais perpassam

Definir critérios para priorização de processos

- Exemplos de Critérios
 - Relevância estratégica (Impacto nas demandas estratégicas)
 - Desempenho do processo
 - Maturidade do processo
 - Investimento requerido para o redesenho (Orçamento)
 - Abrangência (inter-funcional, influencia várias unidades de negócios)
 - Tempo necessário para dar resultados
 - Risco
 - Potencial de redução de custo
 - Esforço/ HH alocado
 - Interdependências com outros processos-chave

O Mapa de Processo



O Mapeamento dos Processos permite estabelecer claramente os papéis e responsabilidades, eliminando as lacunas e sobreposições.

Análise e identificação de oportunidades de melhoria

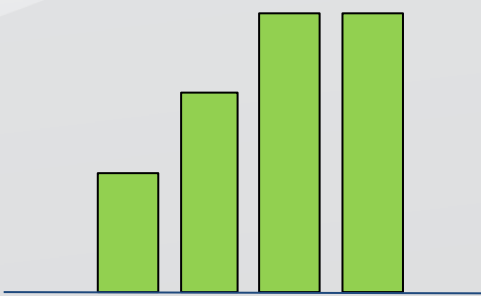
- A terceira etapa é a análise e identificação de oportunidades de melhoria, que abrange:
 - o levantamento dos principais problemas de desempenho e seus impactos na organização
 - o estabelecimento das relações de causalidade dos problemas de desempenho encontrados
 - o levantamento e estruturação de propostas de soluções e a avaliação da aplicabilidade de ferramentas de tecnologia de informação (TI)

- A otimização de processos, dentro da lógica do Governo Matricial, consiste em:
 - Promover mudanças nos processos com foco em ganhos de eficiência
 - Dotar os processos de conformidade e consistência
 - Mitigar e gerenciar riscos
 - Integrar e automatizar processos
 - Promover ações de melhoria organizacional (processos, pessoas, tecnologia)

Identificação de oportunidades de melhoria

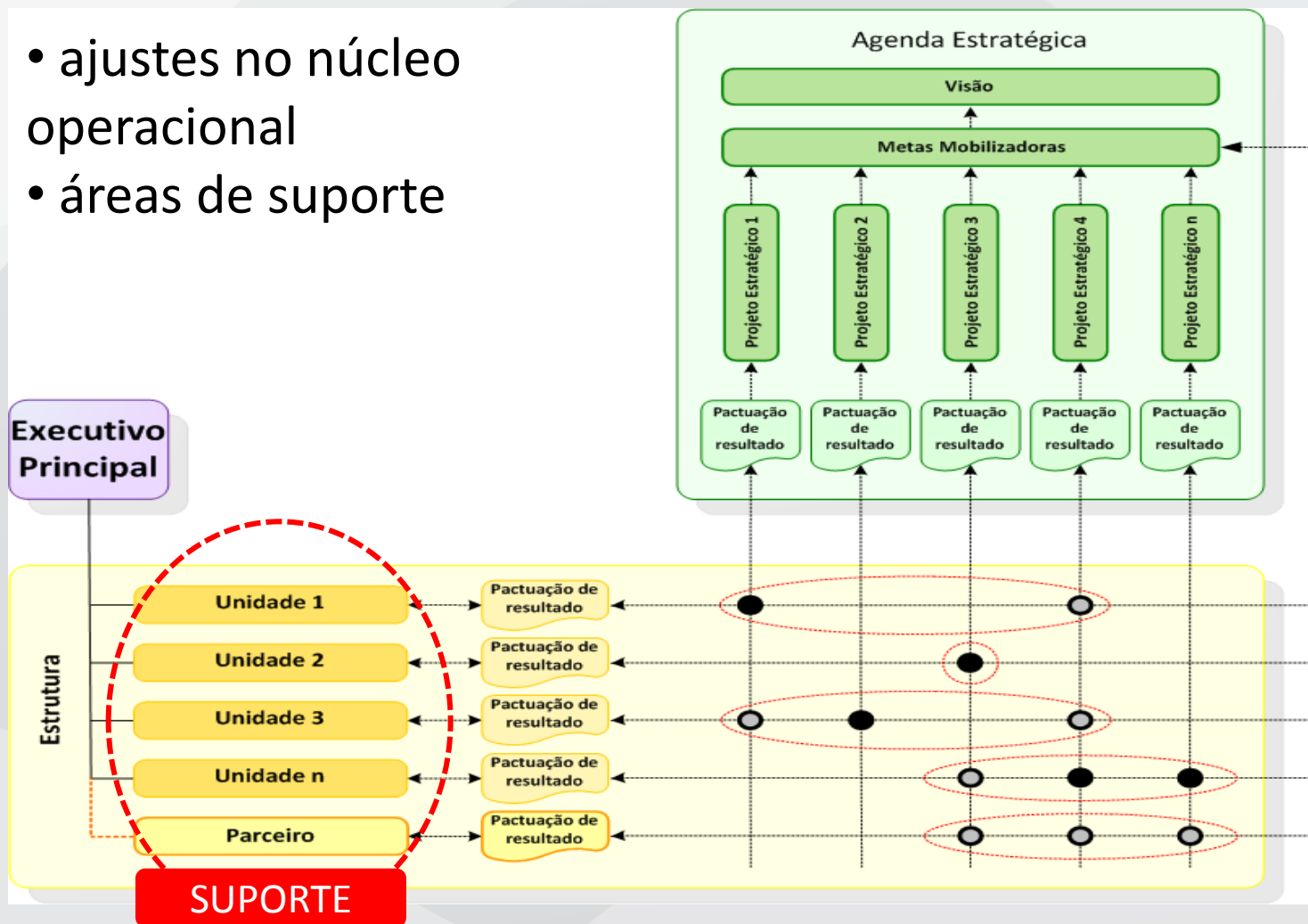
- “Como é (*as is*)” vs “Como deveria ser (*should be*)”
- Analisar dados e fatos
- Pensar no processo como um todo
- Estar atento às interfaces
- Buscar causas de risco para o negócio

Plano de implementação da gestão de processos

IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO																		
NOME DO PROCESSO		Monitoramento e avaliação																
INDICADOR: Quantidade de veículos Fiscalizados em Operações de Comando (TRIIP + TRC)																		
OBJETIVO: Monitorar e avaliar o cumprimento das metas estabelecidas no Plano Anual de Fiscalização por Comando																		
					FAIXA DE CONTROLE			INDICADOR										
					●		100% ou mais	Número de veículos fiscalizados por trimestre / meta anual dividida por quatro										
					●		Entre 100% e 70%	FONTE DOS DADOS										
					●		Abaixo de 70%	Plano Anual de Fiscalização por Comando e Relatório Trimestral de Atividades de Comando										
					POLARIDADE			RESPONSÁVEL										
			GEINT															
			PERIODICIDADE															
			Trimestral															
META																		
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ							
Ações para a Implementação do Processo																		
Ação / Desdobramento da ação		Unidade Responsável		Cronograma Sugerido														
				Ano 1								Ano 2						
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T1	T2	T3
Inexistência de sistemas - Propor criação de sistema necessário para o monitoramento e avaliação		GETIN COESP SUFIS					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dificuldade no acesso aos sistemas - Definir perfis de consulta e regras de acesso		GETIN COESP					x	x	x	x	x	x	x					
Risco		Probabilidade		Mitigação														
Não ser disponibilizada, a curto prazo, a infraestrutura em TI solicitada (automação da fiscalização e sistemas)		Alta		Disponibilização de infraestrutura de comunicação e sistemas (nas sedes, regionais e postos de fiscalização)														
Dados a serem lançados de forma inadequada		Média		Capacitação dos fiscais da ANTT e dos conveniados														

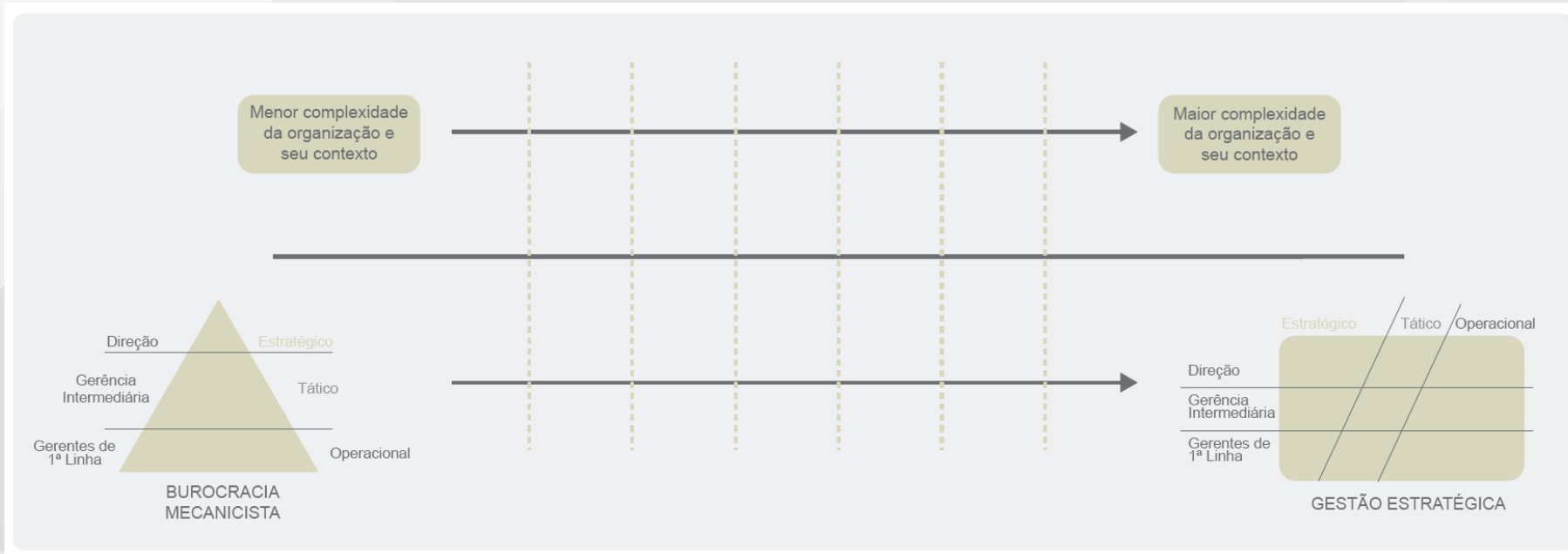
a otimização de estruturas organizacionais

- ajustes no núcleo operacional
- áreas de suporte



Qual é o melhor desenho de estrutura?

- não há um único melhor desenho, as opções de desenho são sempre específicas e contingenciais (distintas configurações de blocos estruturais segundo os tipos e contextos das organizações)
- as estruturas são dinâmicas e mudam, em maior ou menor extensão, em função de determinantes internos e externos (demandas, tecnologias etc.)

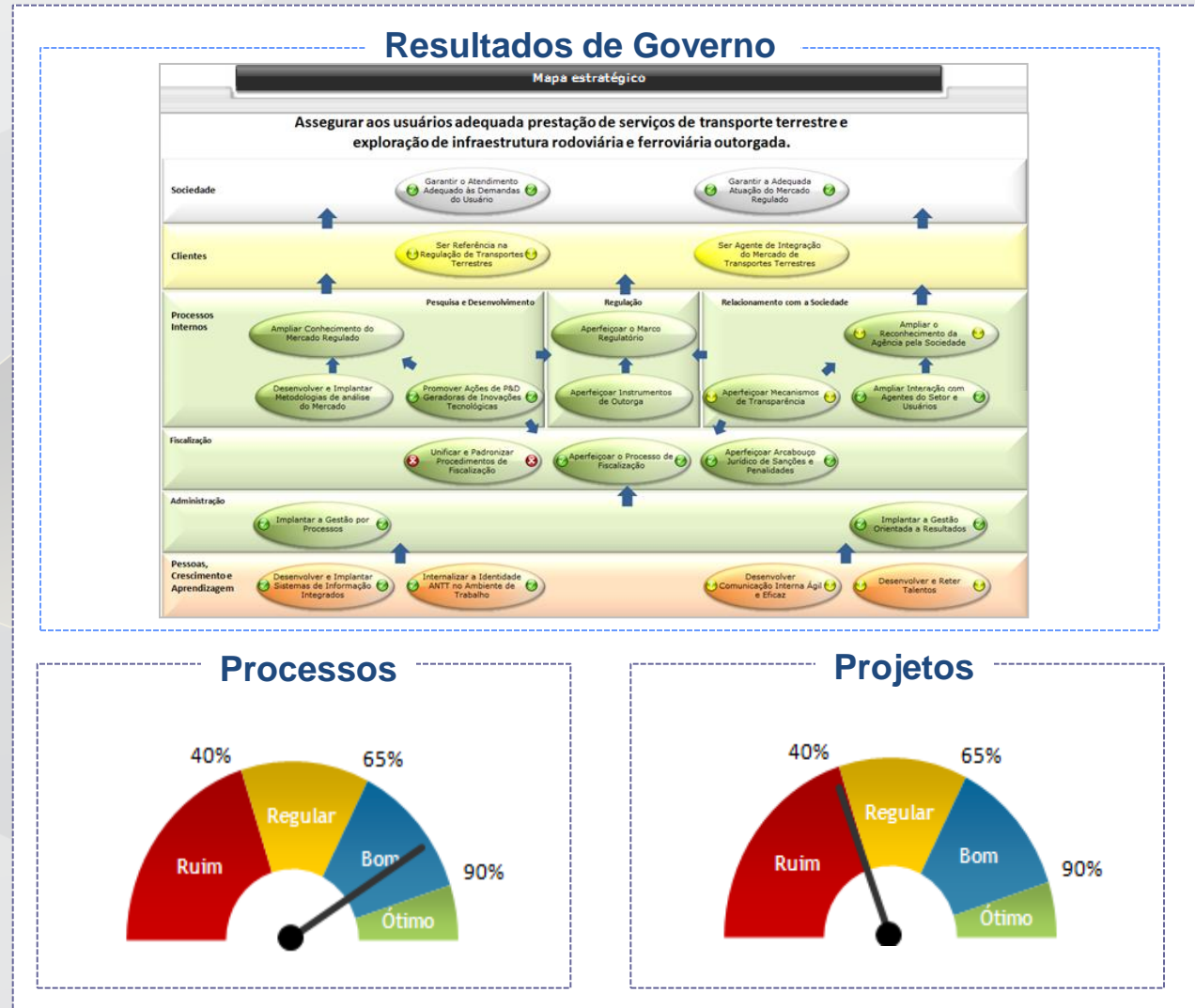


- A central de resultados é uma unidade de monitoramento e avaliação, incumbida de coordenar os processos de M&A e operar um painel de controle que se constitui na ferramenta essencial de disseminação interna e externa das informações geradas, essencial para sua incorporação aos processos decisórios.
- Funções:
 - Monitoramento
 - Informação
 - (Re)programação
 - Coordenação
 - É um controle estratégico vital, uma vez que redireciona ações, se necessário

- ❑ Escritório de Projetos
 - Carteira de Projetos Prioritários

- ❑ Escritório de Processos
 - Grupo de Processos críticos

- ❑ Sala de Situação
 - Oficinas de reprogramação
 - Gráficos de Gestão à vista



		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

- Comunicar desempenho envolve esforço de transmitir informações relevantes no tempo adequado (tempestividade).
- Um **painel de controle** é um dispositivo de visualização rápida de um conjunto relevante de indicadores relativos à agenda estratégica e às estruturas implementadoras.
- São expostos sob a forma de gráficos e tabelas com sinalizadores de forma a serem prontamente consumidas e absorvidas em seus processos decisórios.
- Dessa forma, os dois principais requisitos críticos de um painel de controle são:
 - **forma e disposição:** informações amigáveis aos usuários e agrupadas segundo suas necessidades e formas de compreensão;
 - **acesso e tempestividade:** usuários devem receber os dados e informações necessários a tempo e à hora e, eventualmente, interagir carregando dados com facilidade.

Banner: Sistema de Monitoramento de Projetos Estratégicos de Governo

Projetos	Objetivos	Relação Institucional	Execução Física em 2007			Situação Geral do Projeto	
			Ações em Outubro		Meta Realizada		
			Ações Planejadas	Previsão			Realizado
10. Copa 2014	Habilitar o DF a ser uma das sedes da Copa 2014	●	Contratar o projeto executivo para a reforma do Estádio Mané Garrincha Elaborar o projeto executivo para a reforma Elaborar programa de comunicação do projeto	100% 33% 67%	100% 100% 67%	Projeto executivo de reforma elaborado	●
11. Orla do Lago	Revitalizar os Pólos da Orla do Lago prioritários	●	Realizar a licitação e contratar o projeto executivo de revitalização do Pólo 3 Elaborar o estudo de viabilidade e desenvolver o projeto básico dos demais Pólos	100% 17%	25% 35%	---	●
12. Setor Noroeste	Implantar um setor habitacional para 40 mil pessoas	●	Remover ocupações irregulares Elaborar MDE, NGB e QUI, Etapa 2 Elaborar Diretrizes de Sustentabilidade	71% 100% 25%	80% 40% 60%	Projeto Urbanístico entregue	●
13. Postos Comunitários de Segurança	Implantar 300 Postos Policiais, atendendo 600 mil residências	●	Avaliar propostas de localização dos postos e indicações de áreas Licitar a aquisição dos módulos Licitar a manutenção dos PCS	60% 100% 100%	60% 91% 25%	35 postos reformados e ocupados	●
14. Pólo do Agronegócio	Implantar um Pólo de Desenvolvimento em Planaltina voltado para o agronegócio	●	Avaliação do PRO-DF II Firmar acordos com a EMBRAPA e TERRACAP para a área do Pólo do Agronegócio I	85% 68%	85% 68%	---	●
15. Pólos de Agricultura Orgânica	Fortalecer a agropecuária orgânica em 6 pólos e ampliar a agricultura urbana	●	Divulgar tecnologias apropriadas ao desenvolvimento da agroecologia Divulgar benefícios do consumo de alimentos orgânicos	8% 15%	24% 20%	2 hortas inauguradas	●
16. Cicloviás	Construir 600 km de infra-estrutura cicloviária	●	Executar obras cicloviárias Itapoã Executar ponte na DF-005 Executar obras de cicloviária na DF-005	66% 33% 100%	66% 15% 100%	DF-005 inaugurada	●
17. Tendões Culturais	Implantar 16 Tendões Culturais, espaços públicos de cultura, em regiões carentes	●	Definir Regiões Administrativas onde implantar as tendões Definir a área de implantação das tendões	75% 75%	75% 75%	Projetos de edificações e urbanização elaborados	●
18. Feiras	Regularizar e reformar feiras existentes e criar novos espaços com serviços de qualidade	●	Criado no mês de Setembro (não detalhado)				

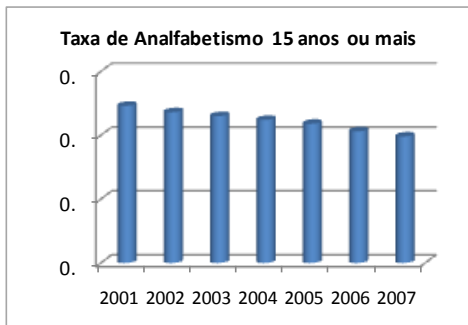
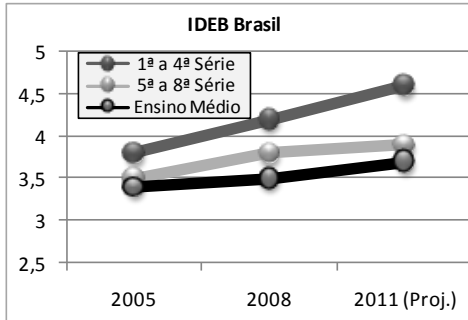
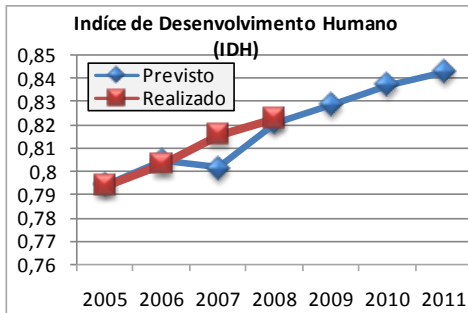


Salas de Situação



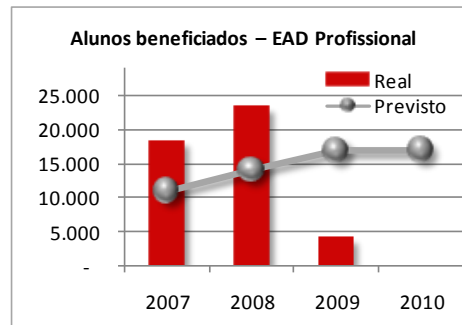
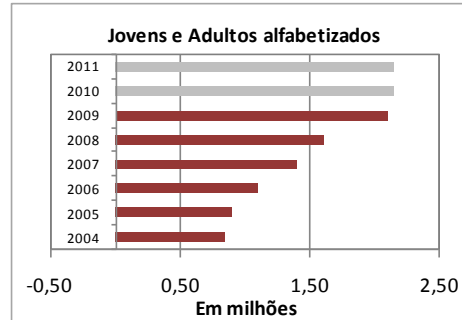
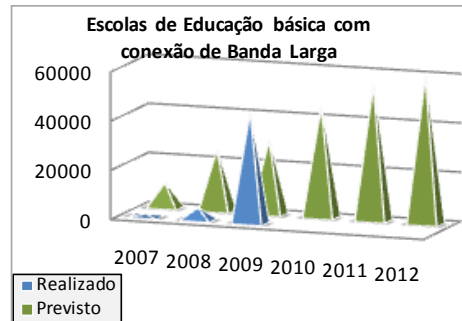
Modelo ilustrativo de Painel de Controle

Efetividade



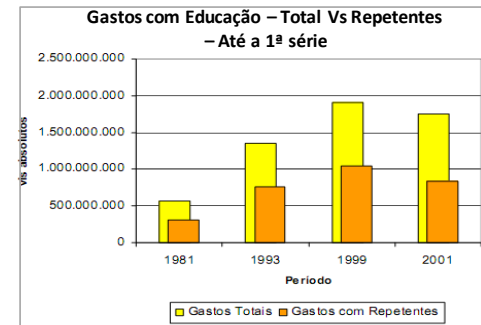
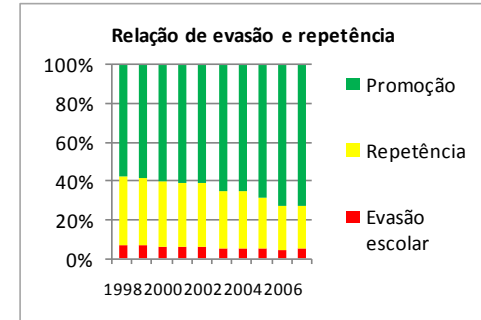
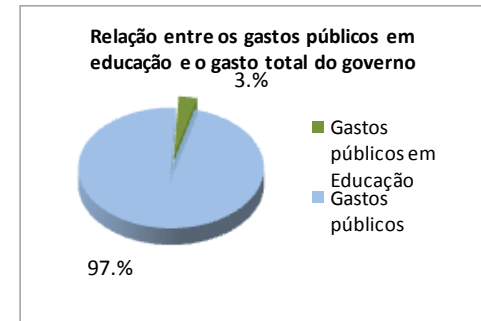
Nota: 81

Eficácia



Nota: 79

Eficiência

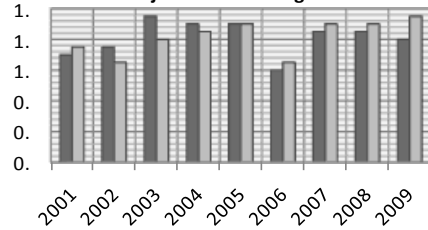


Nota: 75

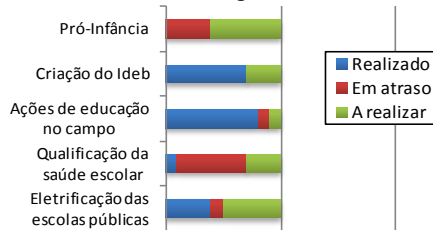
Modelo ilustrativo de Painel de Controle

Execução

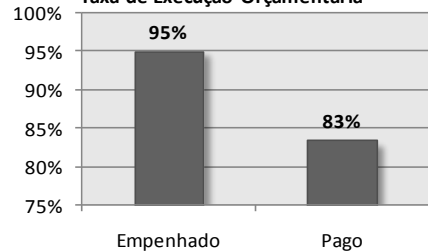
Grau de implantação das ações do Planejamento Estratégico



Cronograma dos Programas Estratégicos



Taxa de Execução Orçamentária



Nota: 77

Excelência

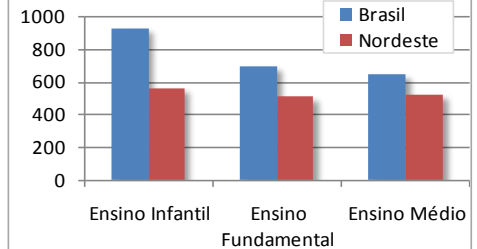
Pontuação nos critérios de excelência em Gestão (MEGP)



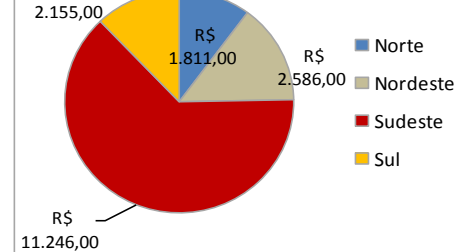
Nota: 84

Economicidade

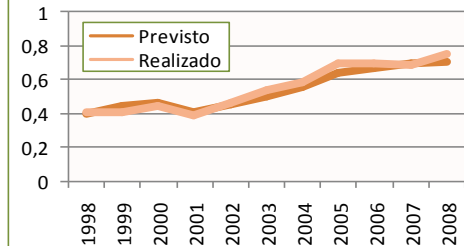
Gasto médio anual por aluno



Gasto mensal transporte escolar – Em milhares



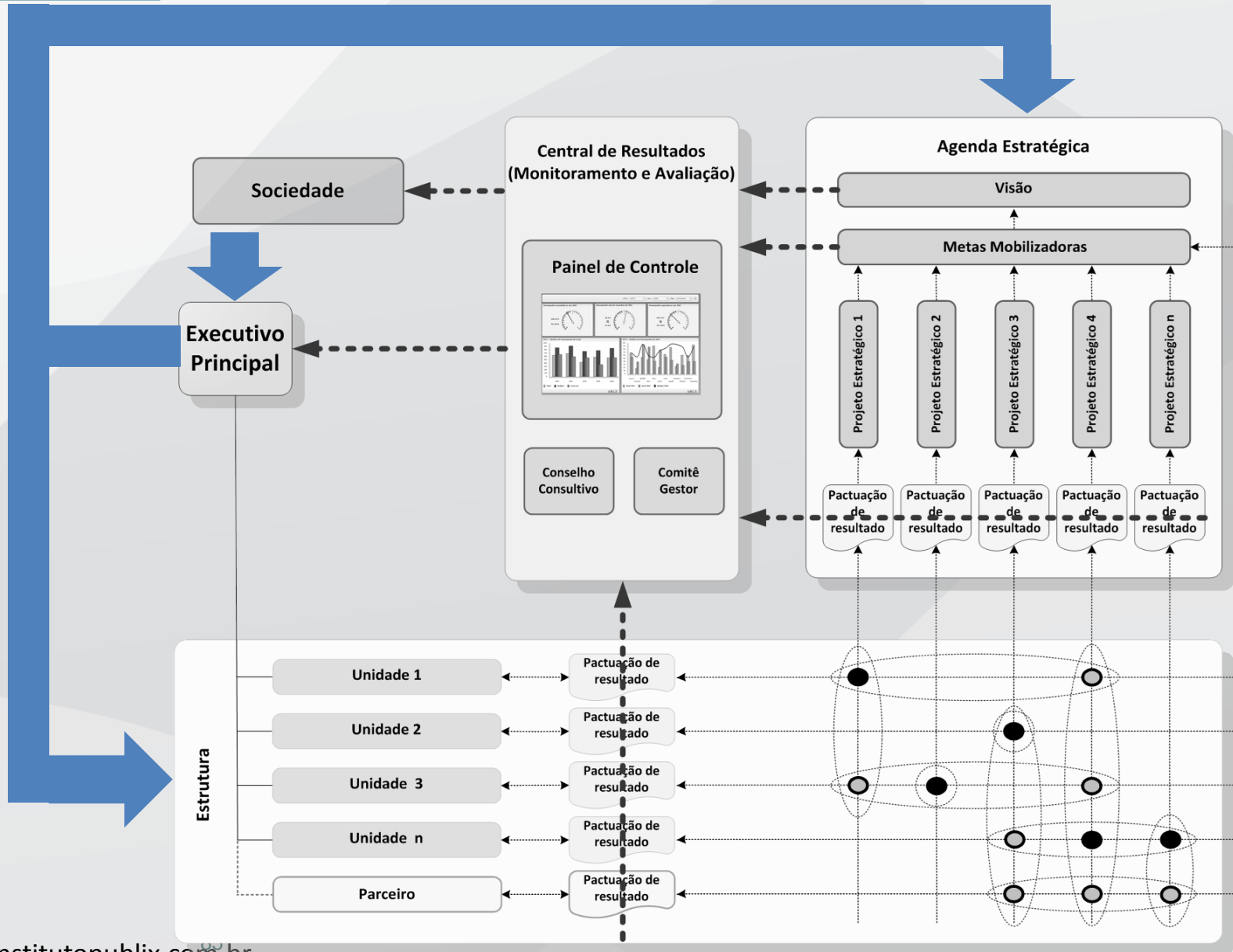
Gasto médio com merenda escolar



Nota: 76

Nota ponderada final: 79

Medidas de redirecionamento



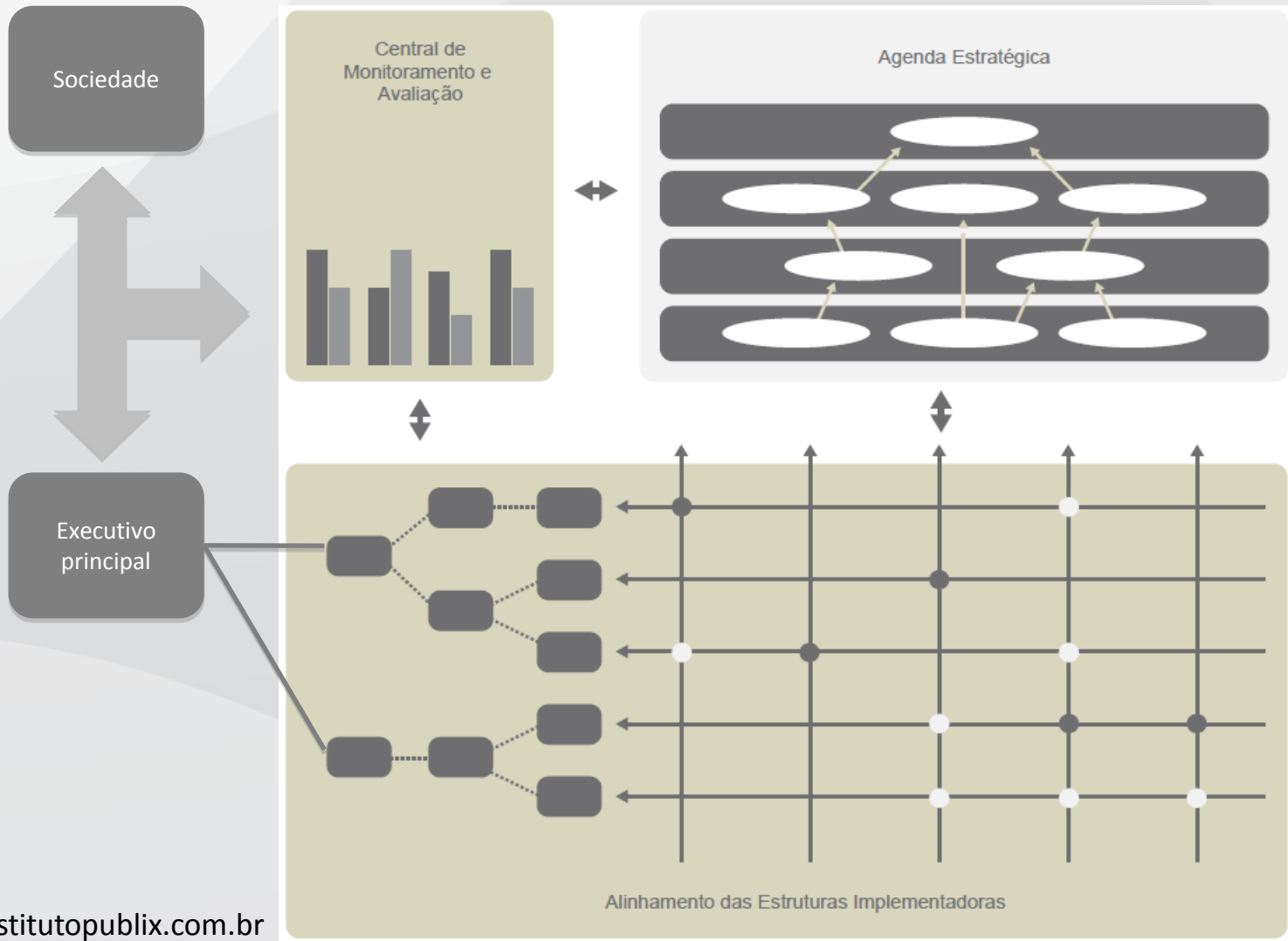
Meta-avaliação

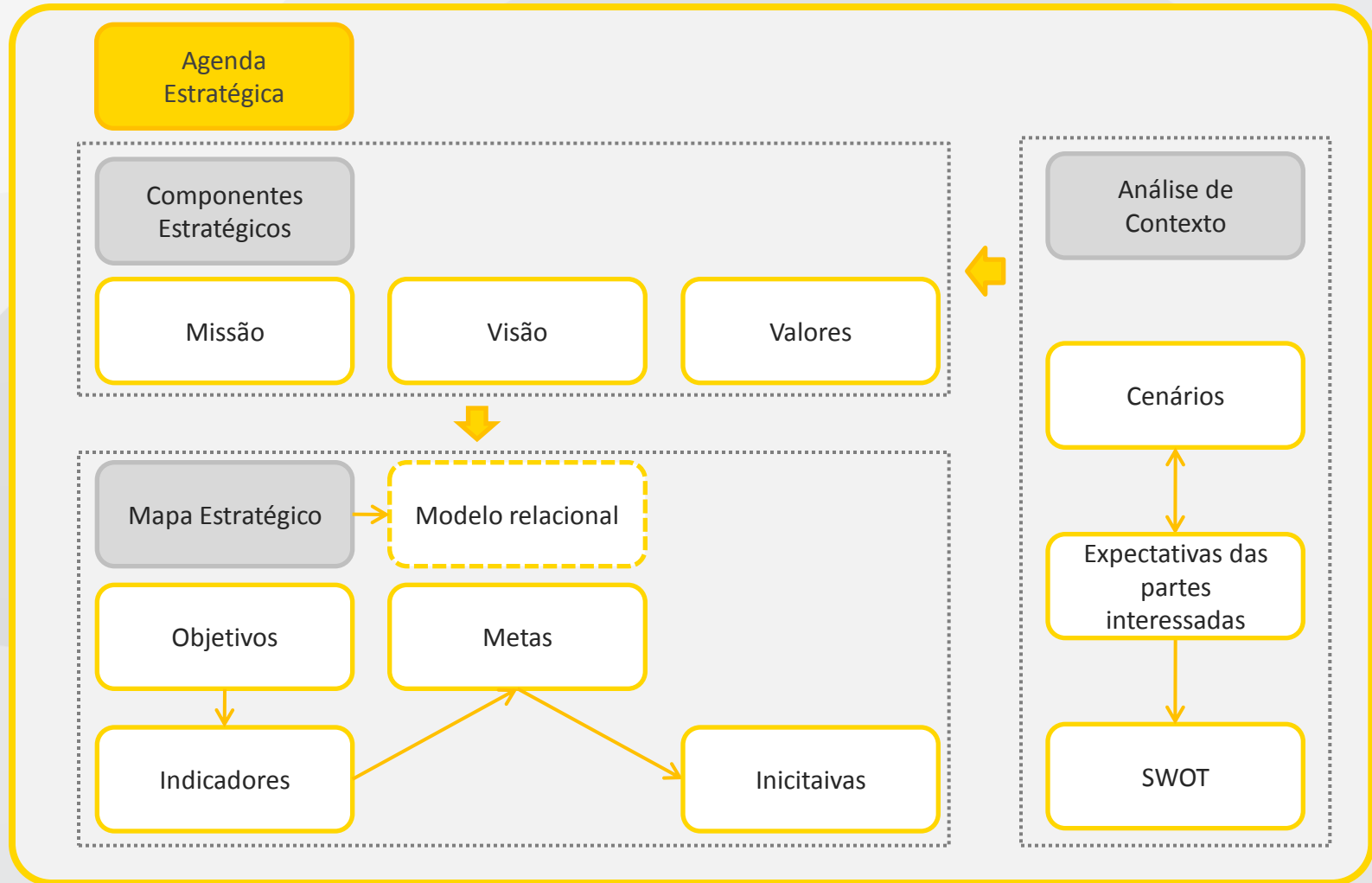
Atributos de um bom modelo de M&A

- Seletividade: escolha dos objetos segundo critério de significância
- Coerência: alinhamento entre objeto e metodologia
- Integração: intra-modelo e extra com outros modelos
- Simplicidade e adequação instrumental: escolha e desenvolvimento de instrumentos segundo critérios de funcionalidade
- Qualidade: verossimilhança e timing das informações geradas
- Consumo e apropriação: aproveitamento da informação no processo gerencial por dentro e por fora (via mecanismos de transparência, accountability e participação de públicos externos)
- Confiabilidade: credibilidade das informações e explicações geradas
- Legitimidade: envolvimento dos públicos de interesse
- Contestabilidade: confrontação de informações, verificações cruzadas e auditoria de dados

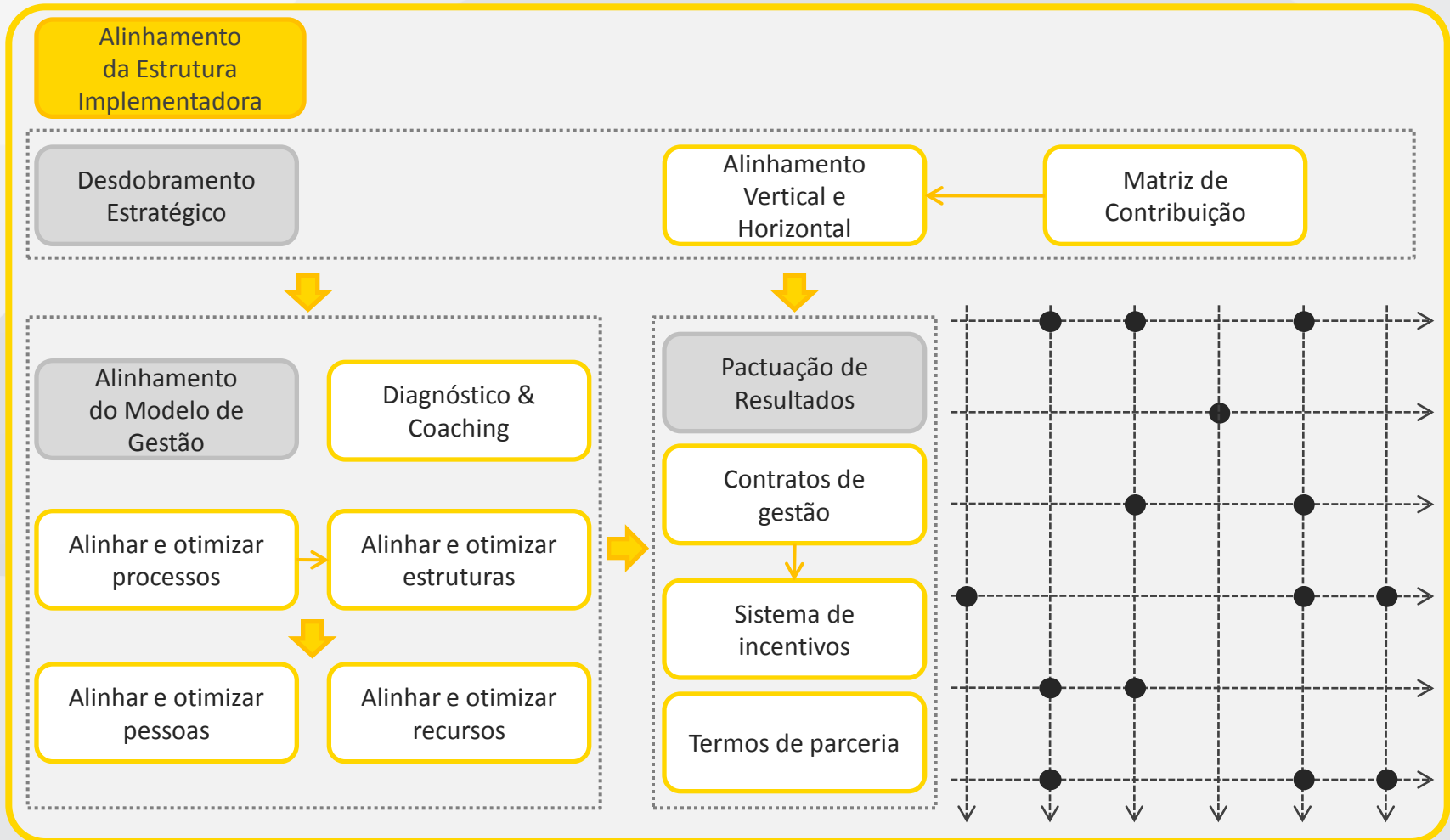
Síntese e Cases

A Gestão Matricial para Resultados

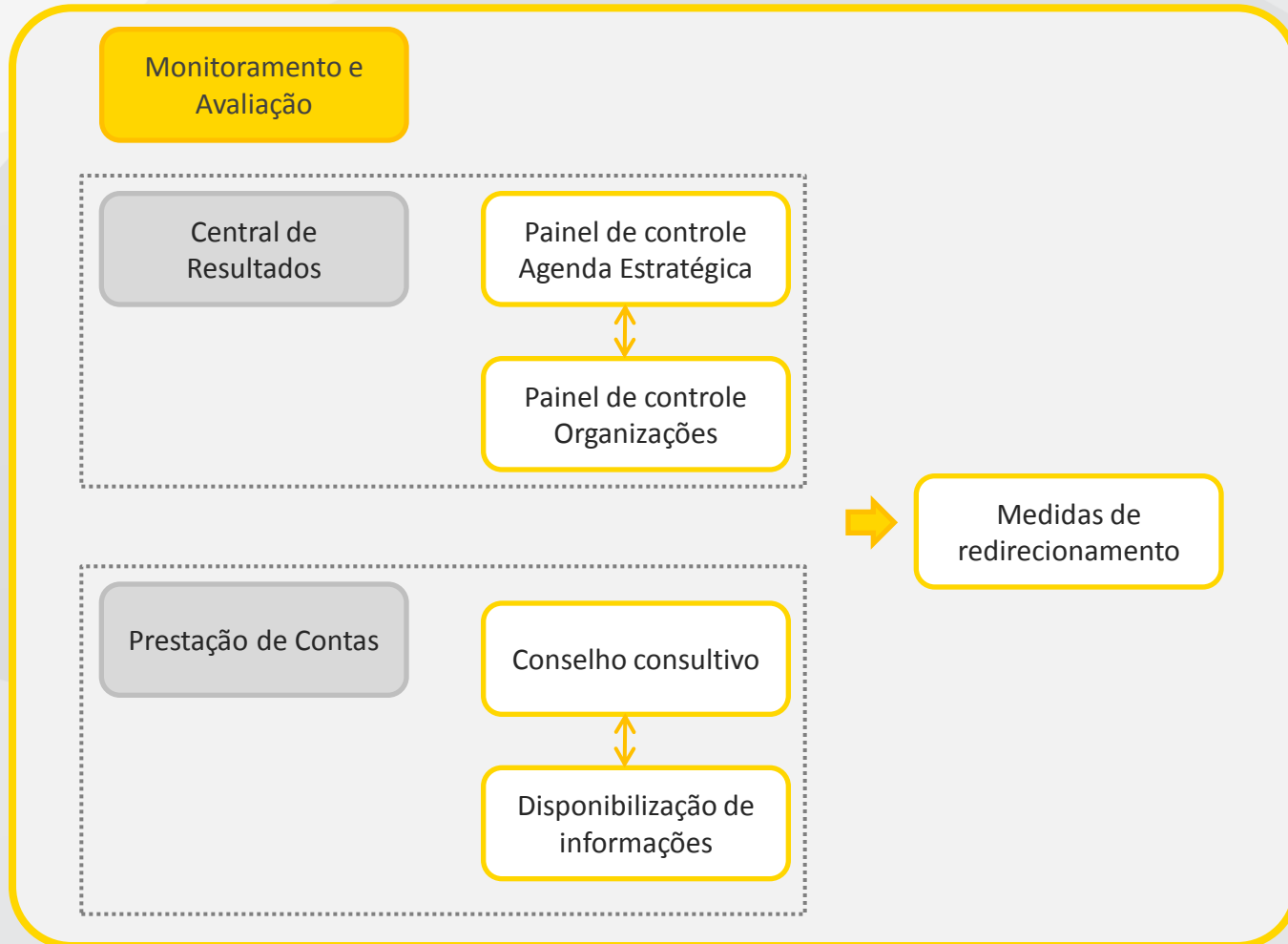




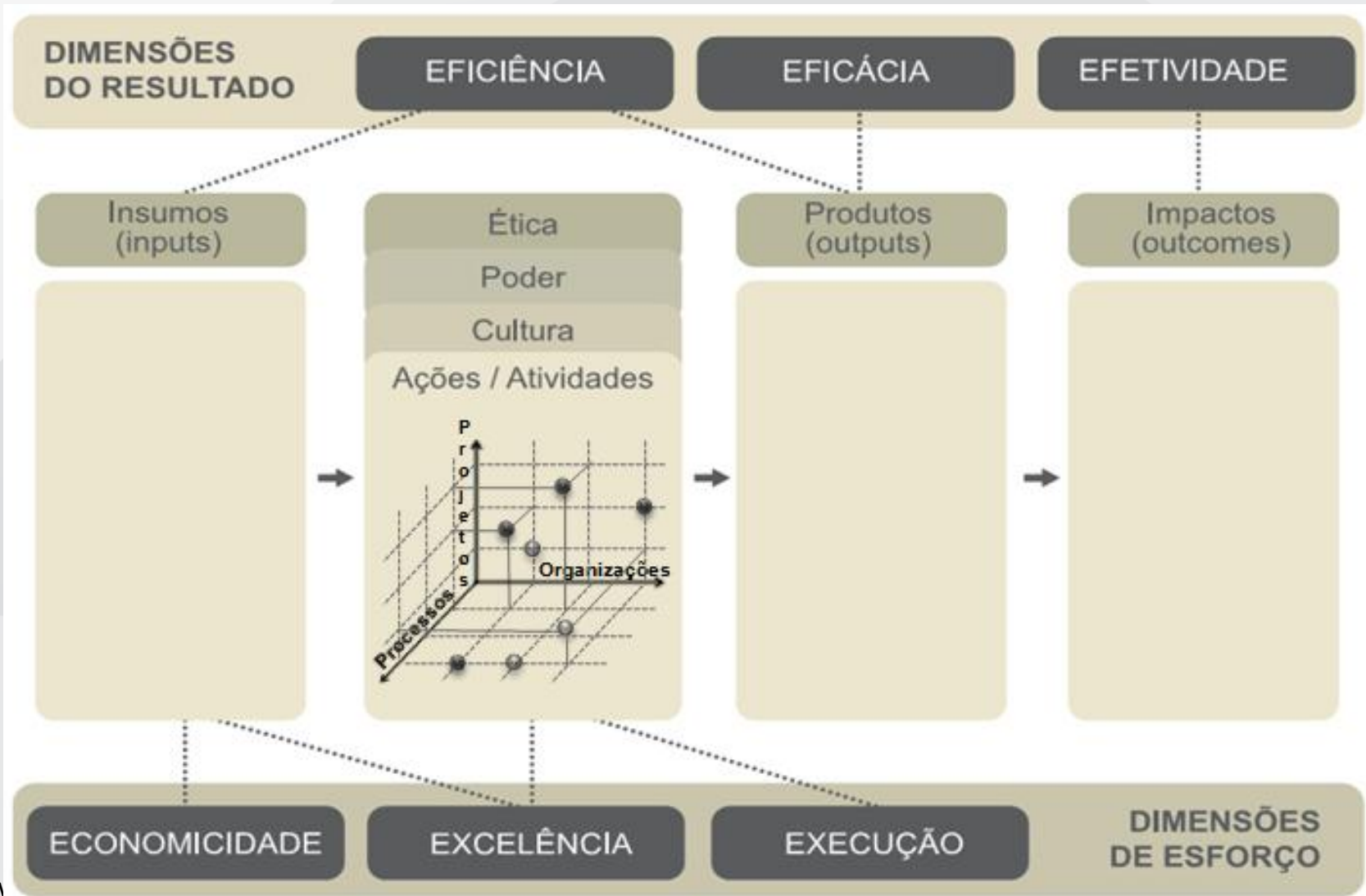
Bloco 2: Alinhamento da estrutura implementadora



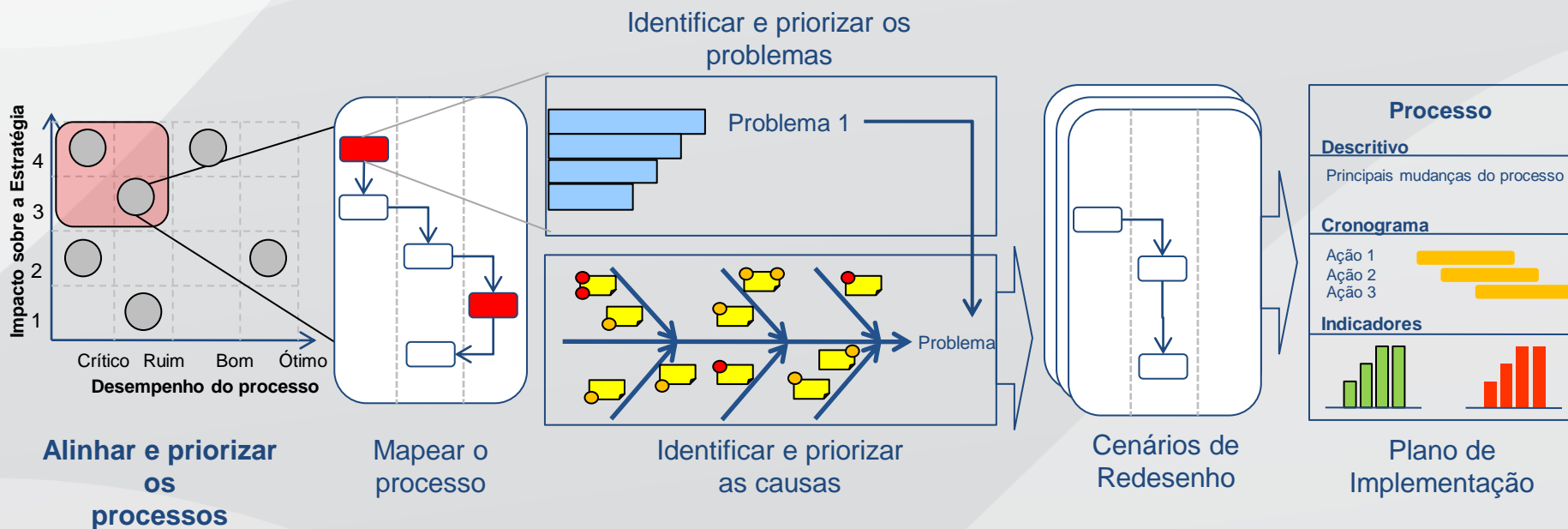
Bloco 3: Monitoramento & Avaliação



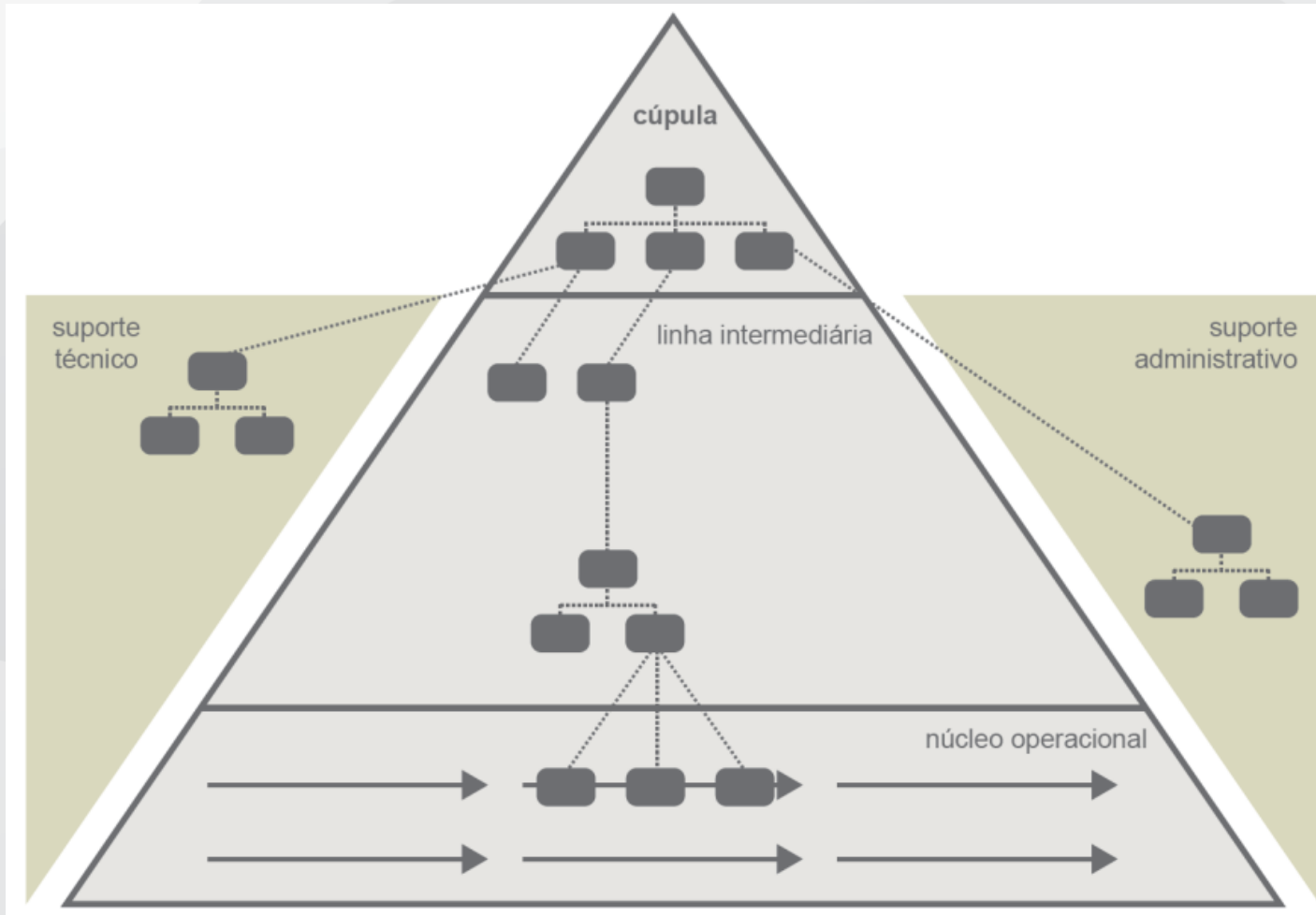
Metodologia dos 6Es do Desempenho



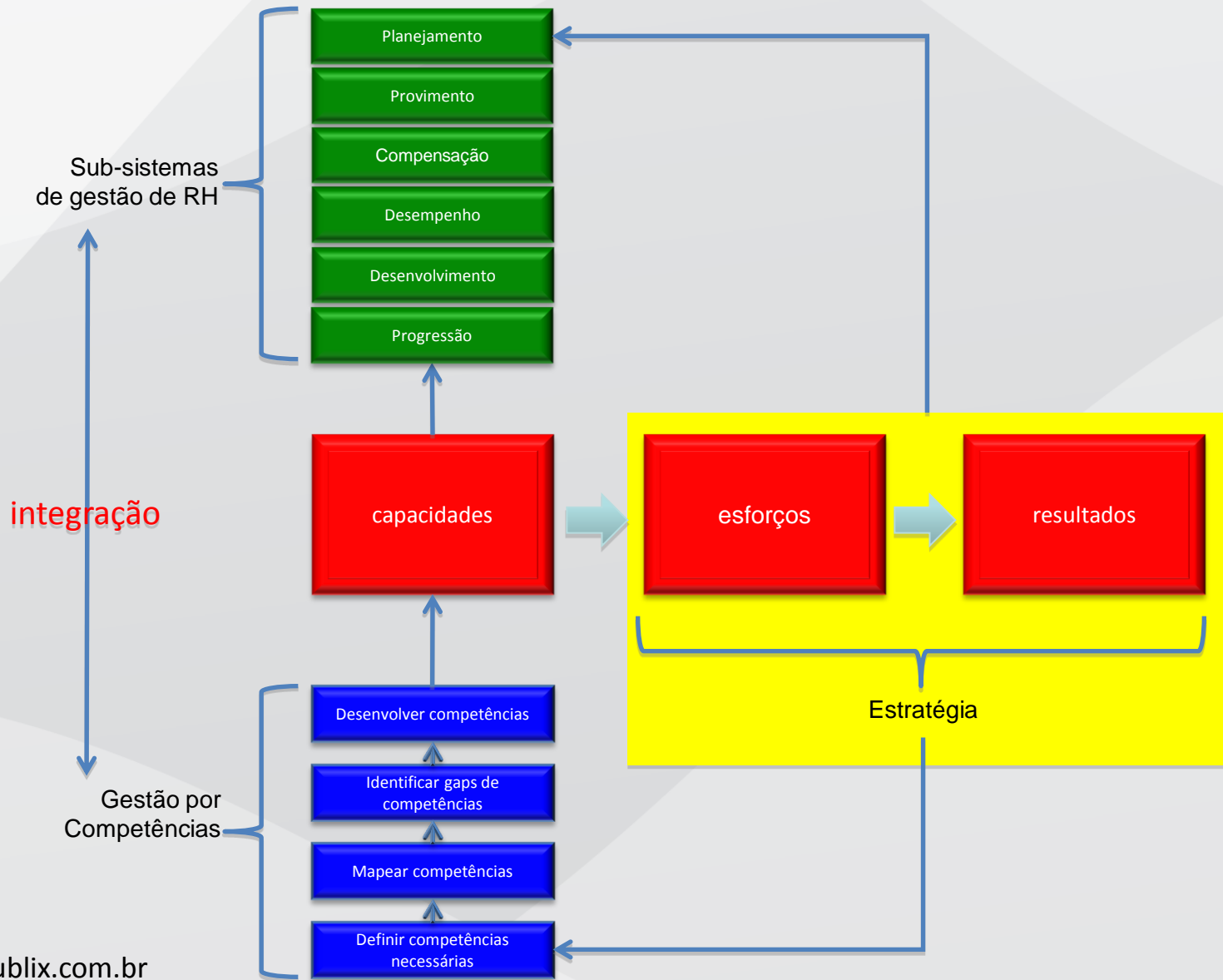
O alinhamento e otimização dos processos organizacionais



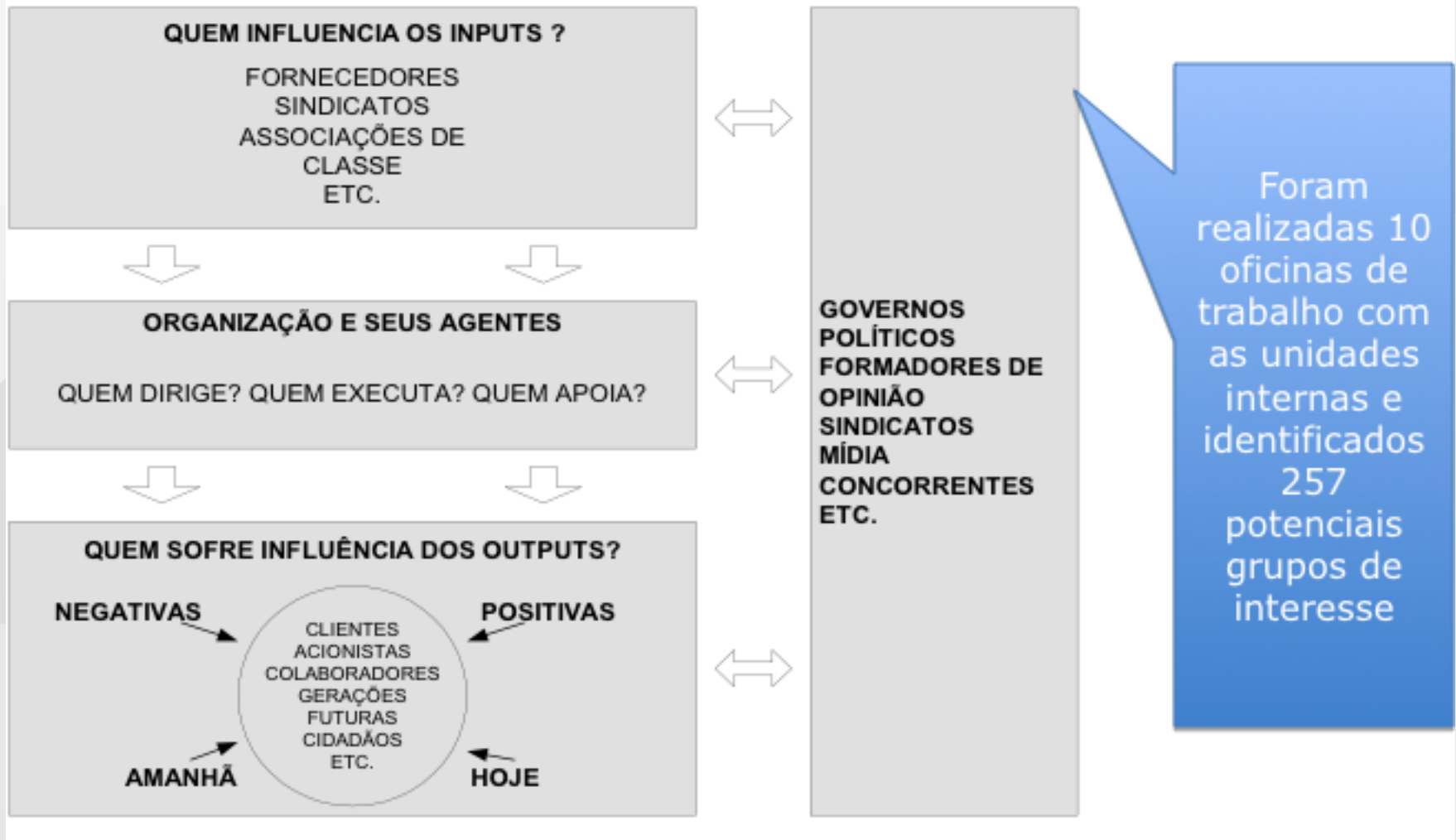
O alinhamento da estrutura organizacional



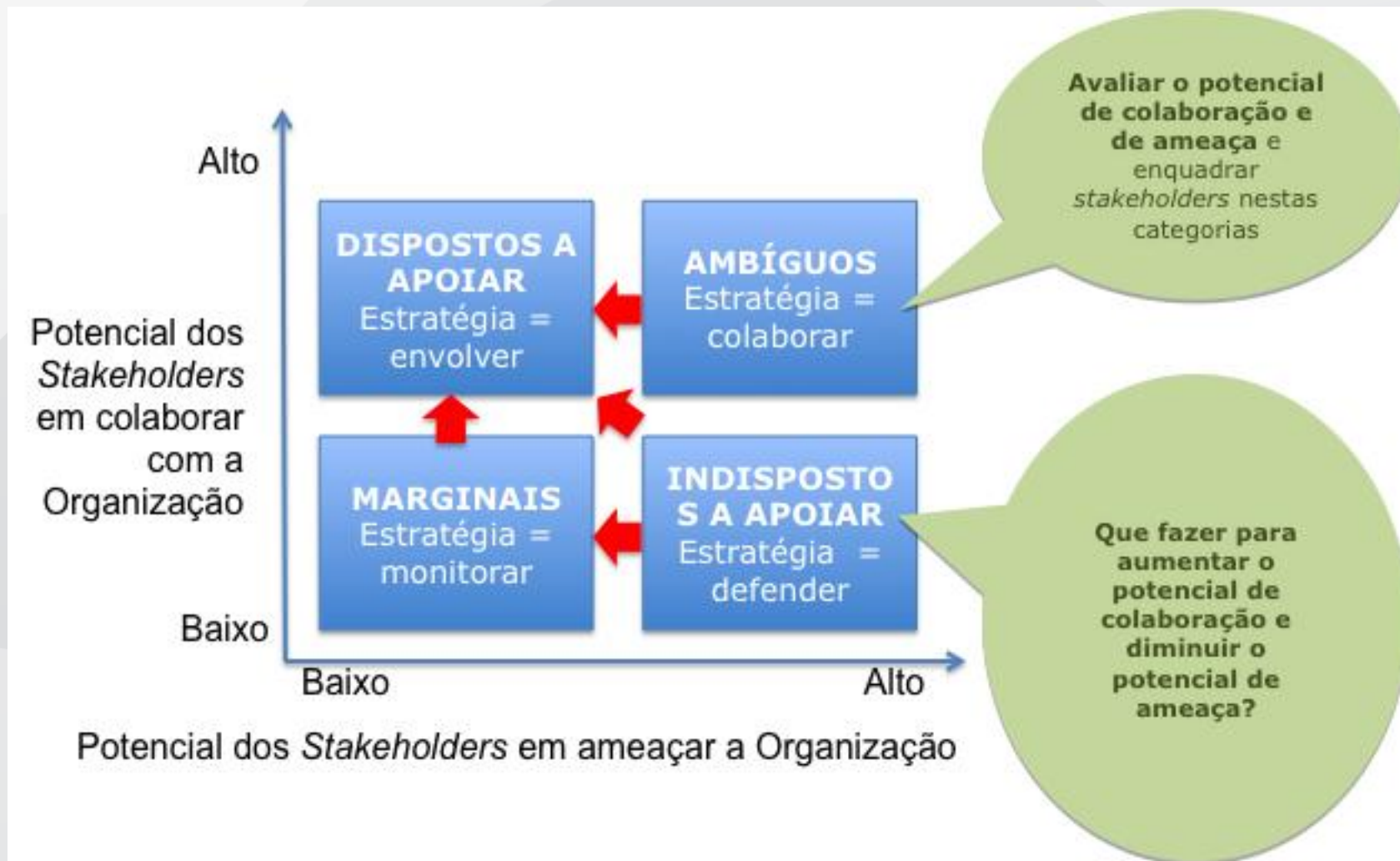
O Alinhamento das pessoas



Caso 1: Análise de Stakeholders do Senai

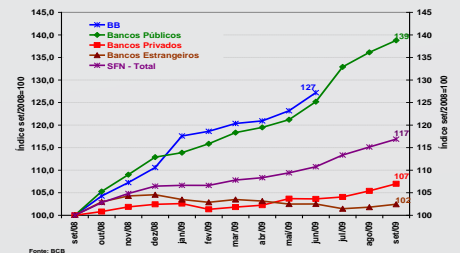
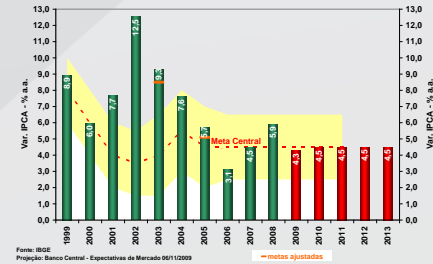
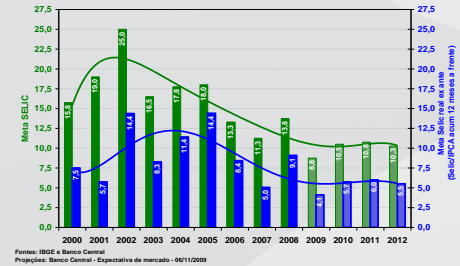
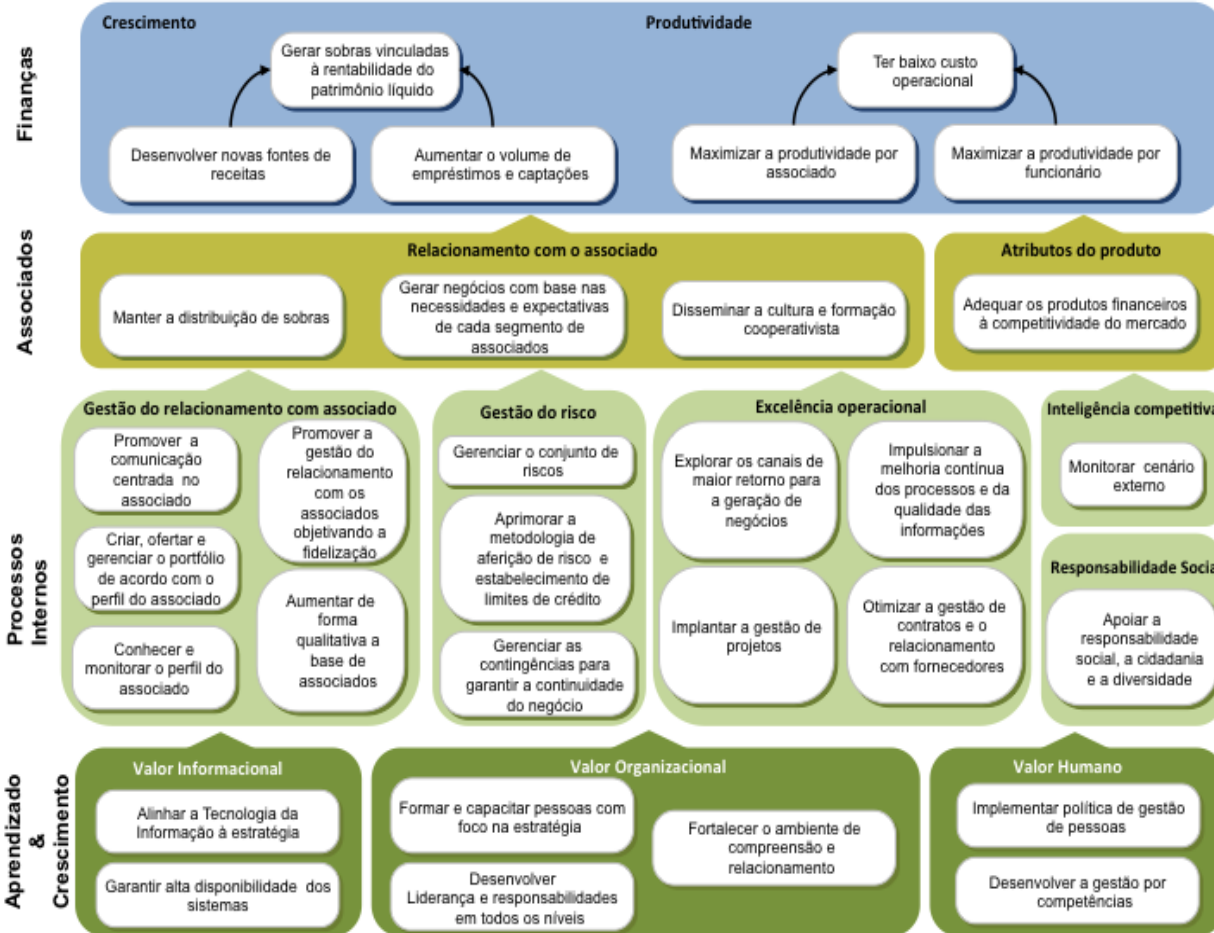


Caso 1: Análise de Stakeholders do Senai



Caso 2: Análise de Cenários da Cooperforte

Ser a melhor cooperativa de crédito do Brasil



VISÃO: Ser a instituição transformadora da qualidade da educação, da ciência e da tecnologia para uma sociedade moderna e inovadora.

MISSÃO: Promover a formação de pessoal qualificado para a melhoria da educação básica e para o fortalecimento e crescimento da ciência, da tecnologia e da inovação, visando ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

SOCIEDADE

Promover a qualidade da educação básica e da pós-graduação

Contribuir para a redução das assimetrias regionais

Promover a inovação e o desenvolvimento educacional, científico e tecnológico

Estimular a valorização do magistério em todos os níveis e modalidades

Contribuir para as políticas de desenvolvimento

BENEFICIÁRIOS

Pós-Graduação

Expandir o fomento a programas de Pós-Graduação

Estimular e induzir a criação de programas de pós-graduação em áreas estratégicas

Estimular e induzir a criação e a expansão de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado

Promover a inserção internacional da educação superior brasileira

Educação Básica

Expandir o fomento à formação de professores e profissionais para a educação básica

Estimular e induzir a criação e a expansão de cursos de formação de professores e profissionais para a educação básica em regiões com déficit de pessoal qualificado

Ampliar a cooperação internacional na área de formação de professores e profissionais da educação básica

Articulação e Integração

Estimular e induzir a integração da pós-graduação com a Educação Básica

Estimular e induzir a articulação da Academia com o setor empresarial

Promover maior articulação inter e intragovernamental

Pesquisa e Conhecimento

Expandir a disseminação da informação científica, tecnológica e educacional nacional e internacional

Promover a formação de redes de conhecimento

Fomentar e induzir a capacitação de recursos humanos em áreas consideradas de alto interesse público

PROCESSOS INTERNOS

Modernização

Estruturar a gestão do conhecimento e a disseminação de boas práticas no âmbito da UAB e do PARFOR

Implantar a carta de serviços da CAPES

Revisar e padronizar os processos de trabalho de compras, convênios, pagamentos, prestação de contas, análise de mérito e concessão de bolsas e auxílios

Aprimorar o modelo de avaliação enfatizando os resultados

Implantar a área e os processos de planejamento, monitoramento e avaliação

Qualidade e eficiência

Otimizar custos

Reduzir prazos de concessão e atendimento/pagamento

Comunicação e Transparência

Desenvolver e implementar plano estratégico de Comunicação e divulgação para toda a sociedade

Criar o glossário CAPES (Wiki-Capes)

APRENDIZAGEM & CRESCIMENTO

Fomentar e desenvolver talentos internos

Desenvolver competências gerenciais

Promover uma cultura de inovação e aprendizagem contínua

Construir um clima organizacional estimulante e produtivo

Promover a ocupação de cargos gerenciais em bases meritocráticas

Alinhar a Tecnologia da Informação à estratégia da CAPES

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Contribuir para a melhoria da Saúde e Qualidade de Vida do Cidadão

Contribuir para o Desenvolvimento Sócio-Econômico do país

FOCO DE ATUAÇÃO

ATENÇÃO À SAÚDE

Integrar as ações de atenção a saúde por meio da estruturação de Redes

Garantir estratégia de integração e articulação entre o SUS e Saúde Suplementar

Reduzir as iniquidades e ampliar o acesso às ações e serviços de saúde

Reduzir os riscos e agravos a saúde da população por meio das ações de vigilância epidemiológica, sanitária e ambiental

PROMOÇÃO DA SAÚDE

Promover a intersetorialidade entre as políticas públicas

Garantir políticas sociais e econômicas que promovam a saúde da população

Reduzir as iniquidades no acesso às ações de promoção da saúde voltadas aos indivíduos e grupos sociais

Contribuir para o fortalecimento da consciência da população sobre o seu direito à saúde e a importância das práticas e comportamentos saudáveis

COMPLEXO INDUSTRIAL / PRODUTIVO DA SAÚDE

Reduzir a vulnerabilidade da política social brasileira fortalecendo o complexo industrial da Saúde

Aumentar a competitividade em inovação dos produtores de insumos estratégicos para saúde

COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

Fortalecer a cooperação bilateral / multilateral em saúde com ênfase nos países da América do Sul, América Central, CPLP e África

BASES PARA O DESENVOLVIMENTO DA SAÚDE

FORÇA DE TRABALHO EM SAÚDE

Ampiar e qualificar a força de trabalho do SUS

Promover políticas de incentivo e de fixação da força de trabalho

QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO

Consolidar o modelo de gestão do SUS voltado para resultados em saúde

Fortalecer a gestão descentralizada e participativa do SUS e seus instrumentos de pactuação

PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

Fortalecer a participação e o controle social

Garantir a comunicação interna e externa efetiva para atender às demandas do Ministério da Saúde

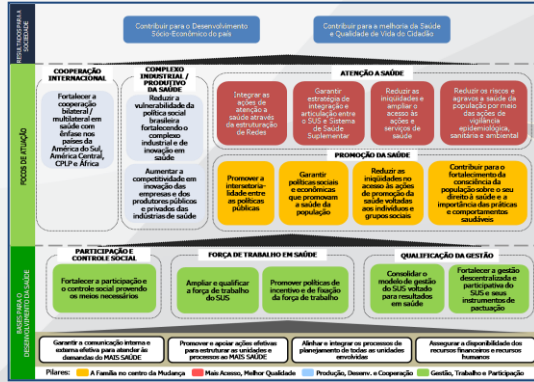
Promover e apoiar ações efetivas para otimização de processos e estruturação de unidades do Ministério da Saúde

Alinhar, integrar e fortalecer os processos de planejamento do Ministério da Saúde e demais esferas do SUS

Assegurar a disponibilidade dos recursos financeiros, operacionais e estratégicos

Pilares: ■ A Família no centro da Mudança ■ Mais Acesso, Melhor Qualidade ■ Produção, Desenv. e Cooperação ■ Gestão, Trabalho e Participação

Caso 4: Alinhamento do MS



Síntese Mais Saúde

Objetivo

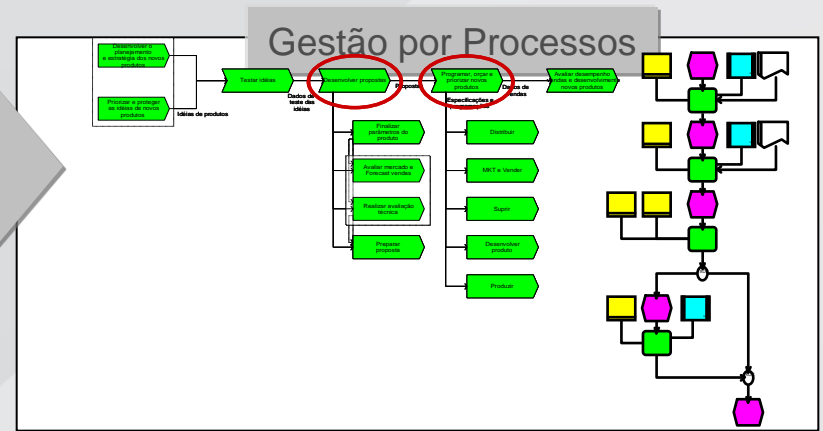
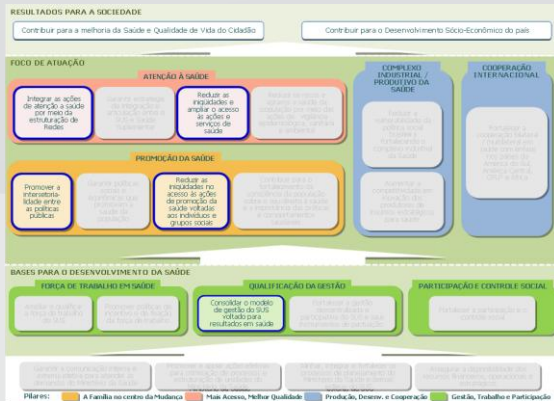
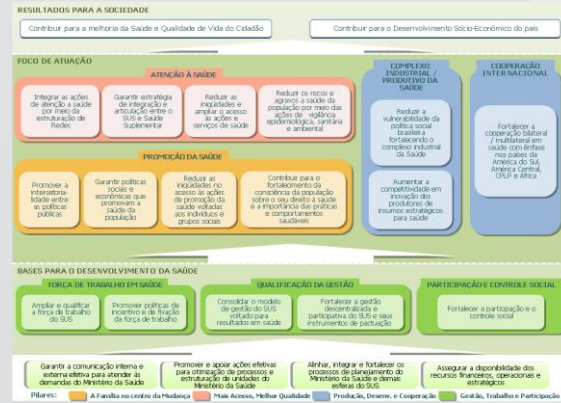
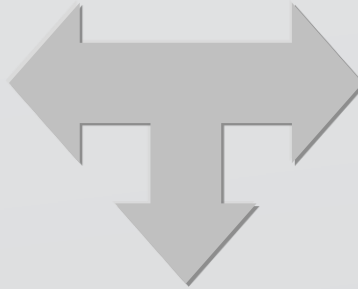
Eliminar as iniquidades e ampliar o acesso às ações e serviços de saúde

Quais são as **principais contribuições** que cada Secretaria / Entidade deve entregar para **atingir o Objetivo?**



X		X	Secretaria 1
X			Secretaria 2
	X		Secretaria 3
		X	Entidade 1
			Entidade 2

Caso 4: Alinhamento do MS

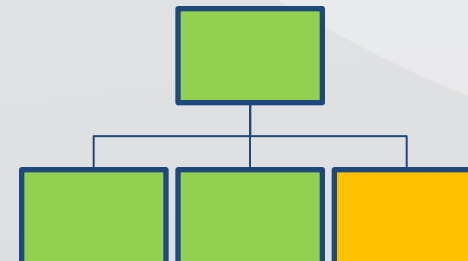


Agenda Estratégica

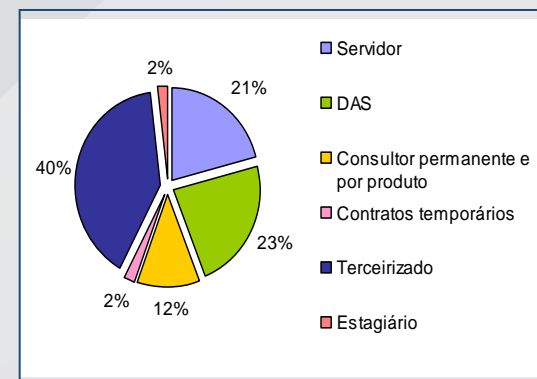


Qual o quantitativo e perfil ideal da força de trabalho?

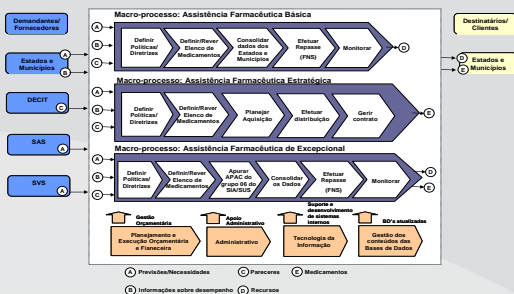
Estrutura Organizacional



Distribuição da Força de Trabalho

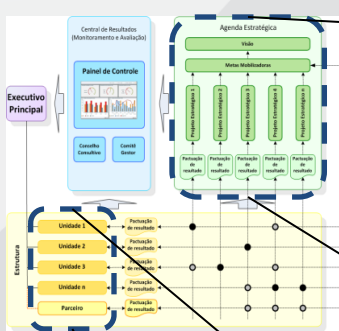


Processos



Caso 5: Modelagem de Processos da Antt

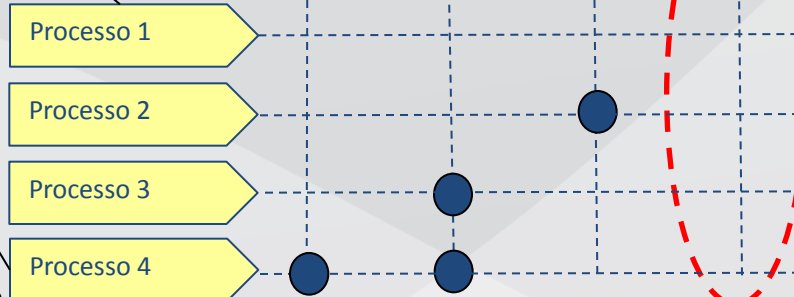
Seleção dos processos relacionados aos fatores-chave



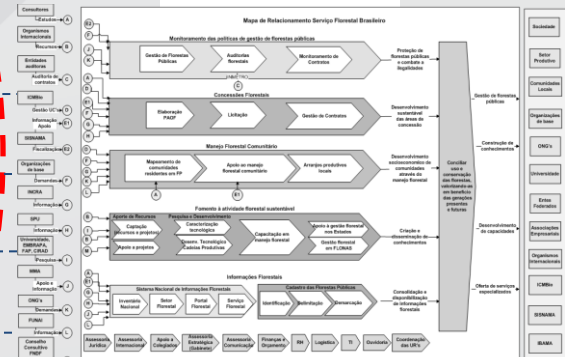
Agenda Estratégica



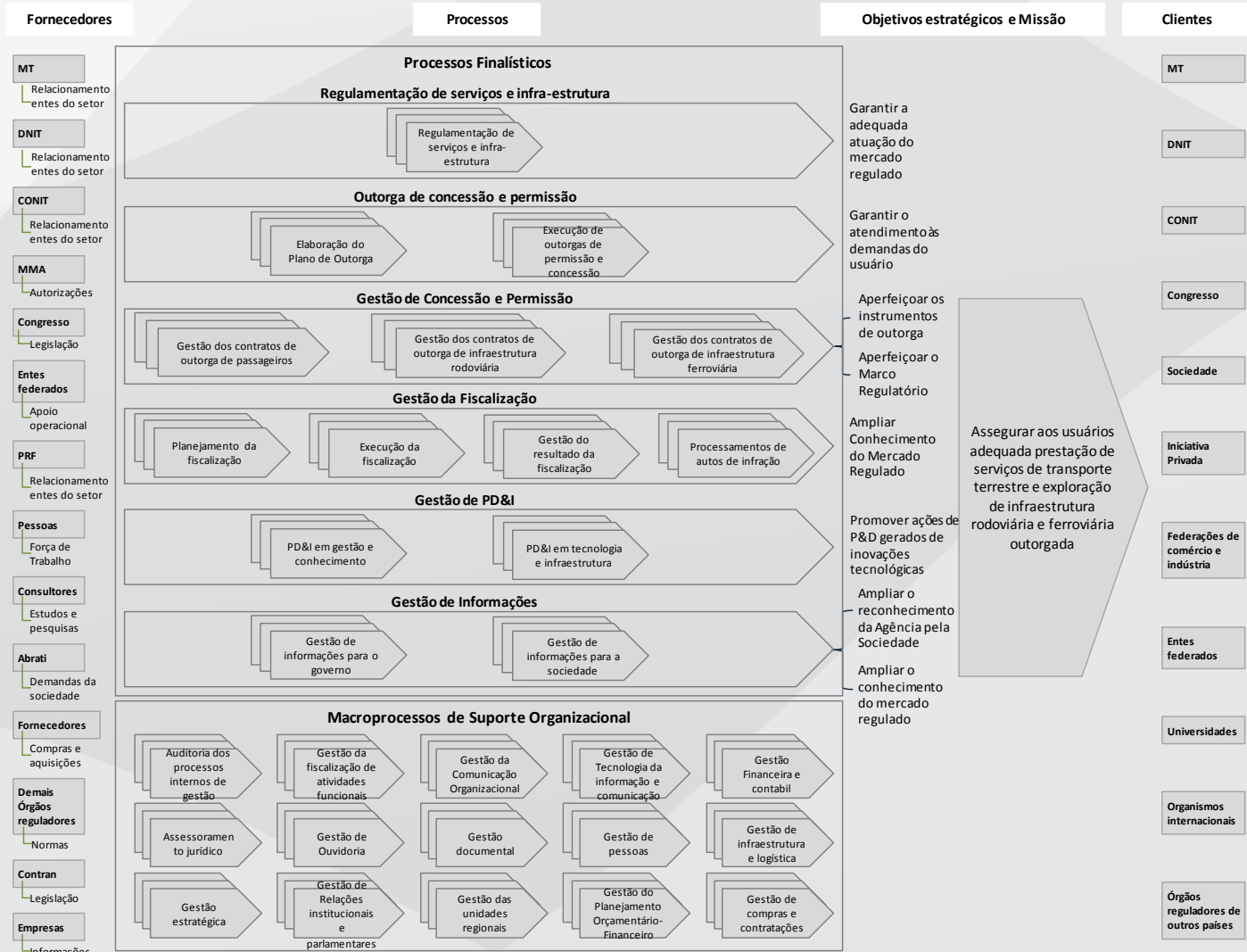
Um Fator-Chave sem processo relacionado indica uma necessidade de novos processos



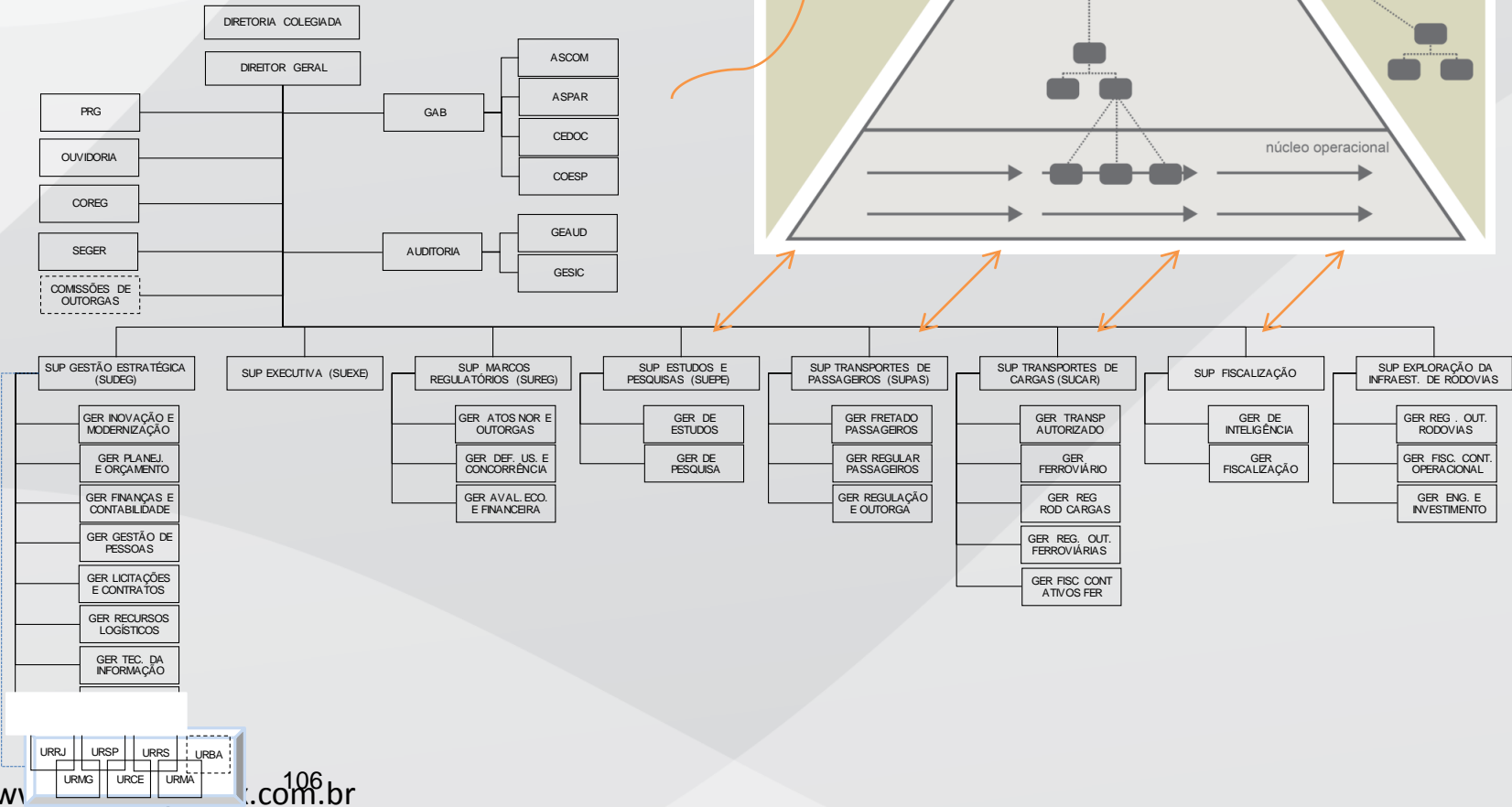
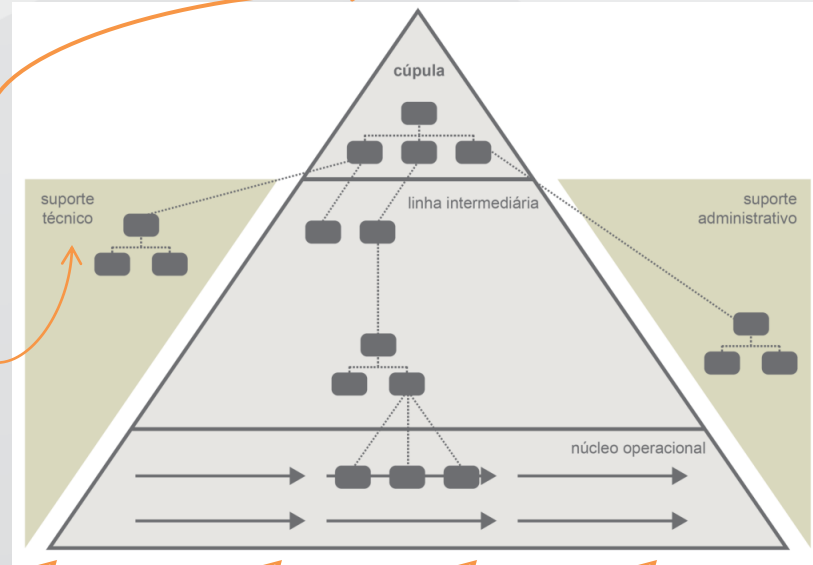
Cadeia de Processos



Caso 5: Modelagem de Processos da Antt



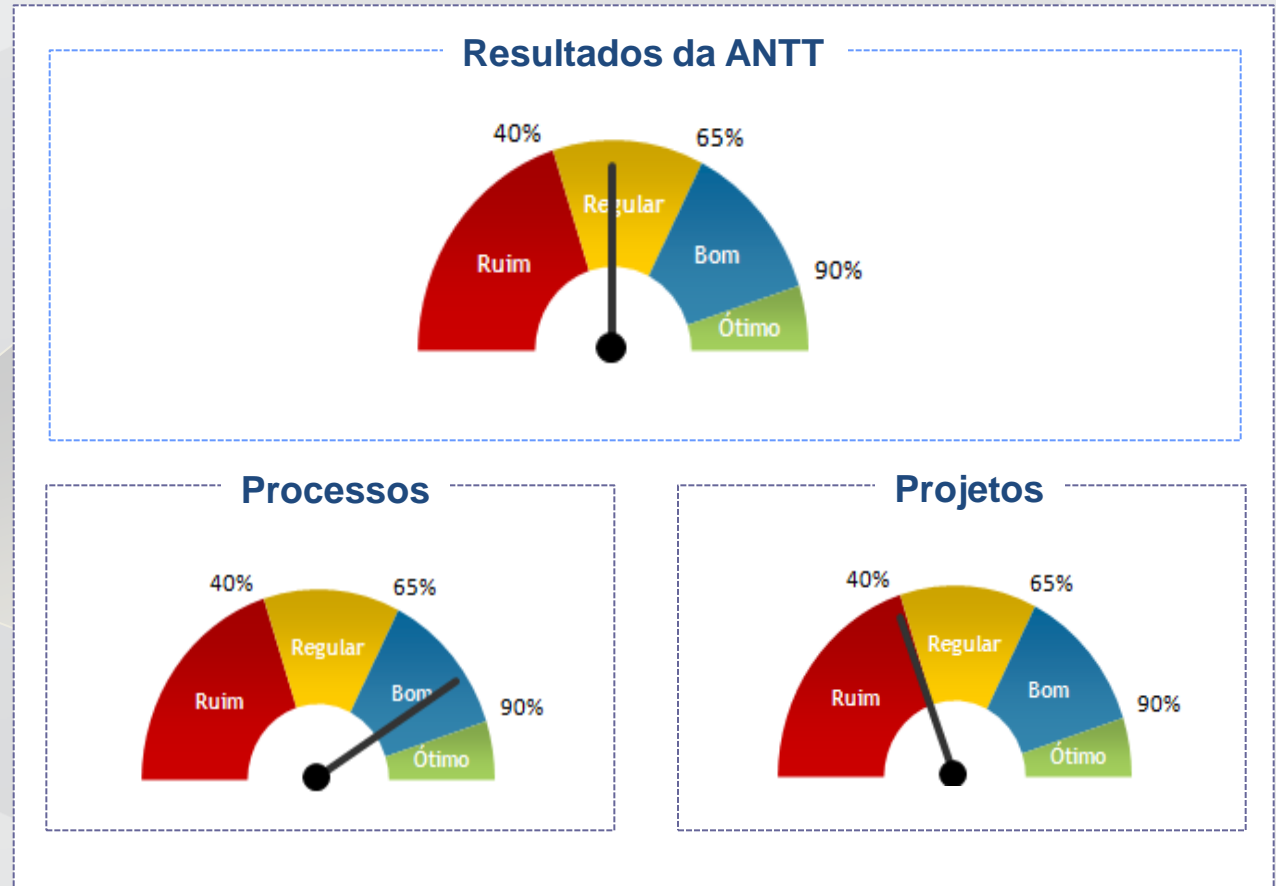
Caso 6: Análise da Estrutura Organizacional da Antt



Caso 8: Sistemática de M&A da Capes

		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

Caso 9: Central de Resultados da ANTT



Obrigado!

Fabio Cammarota
cammarota@institutopublix.com.br

(61) 3262-8250

(61) 8423-4143

Programação (dia 29/06):

Painel 1

9h30 – 11h10: Modelos de gestão aplicáveis à natureza jurídica do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo – CAU/SP.

11h10 – 12h40: Debate e definição dos grupos de trabalho e do relator geral

12h40 – 14h00: Almoço

14h00 – 15h30: atividade – Grupos de Trabalho

15h30 – 16h00: Sistematização das discussões nos grupos de trabalho

Programação (dia 29/06):

14h00 – 15h30: atividade – Grupos de Trabalho

15h30 – 16h00: Sistematização das discussões nos grupos de trabalho

