



Macroplan®
Prospectiva, Estratégia & Gestão



O movimento de modernização da gestão pública no Brasil e seus desafios

10 de Novembro de 2011

2º Congresso de Gestão do Ministério Público

Estrutura da Apresentação

O MOVIMENTO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA



INSTRUMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

ESTRATÉGIA DUAL

VISÃO DE LONGO
PRAZO

CAPACIDADE DE
INVESTIMENTO

GERENCIAMENTO
INTENSIVO

INVESTIMENTO E
TALENTOS
GERENCIAIS

LIDERANÇA

OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS
ESTRATÉGICOS

INOVAÇÃO PÚBLICA

GOVERNANÇA

GOVERNO ABERTO E
ENGAJAMENTO DA
SOCIEDADE



DESAFIOS E RISCOS PARA O FUTURO

“Ou você tem uma estratégia própria ou então será parte da estratégia de alguém”

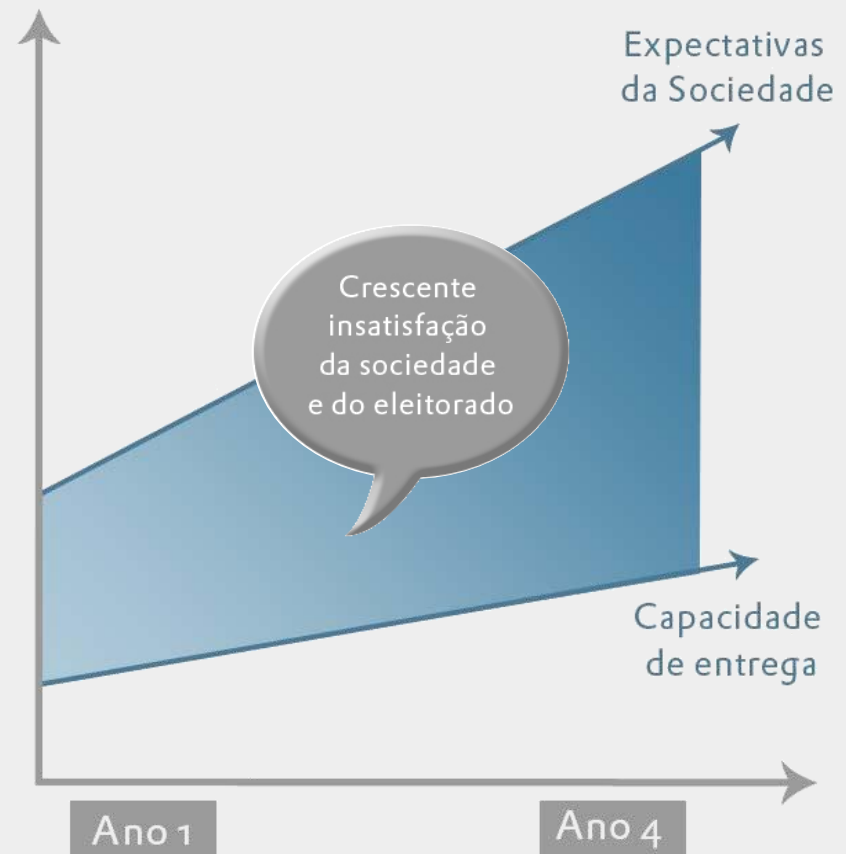
Alvin Tofler



Alguns desafios comuns na gestão pública

A gestão se tornou central para governos frente às aceleradas mudanças sociais e econômicas pelas quais passa a sociedade

- Pulverização de esforços
- Falta de transparência
- Descontinuidade dos recursos
- Excesso de restrições
- Atrasos e cancelamento de ações
- Falta de informações confiáveis
- Pressão das urgências
- Baixa capacidade de investimentos



Principais ideias que tem influenciado a reforma do Estado nos últimos 30 anos

GERENCIALISMO



- Medidas de desburocratização
- Aumento da Eficiência
- Cultura gerencial empreendedora
- Adoção de técnicas utilizadas em empresas privadas (Ex. Qualidade Total)

NOVA GESTÃO PÚBLICA



- Administração voltada para os cidadãos
- Gestão para resultados
- Descentralização / desconcentração da estrutura Governamental

GOVERNANÇA PÚBLICA



- Abertura de novos canais de participação
- Aumento da coordenação das atividades internas e externas ao governo (PPPs, Redes de serviços etc)

Evolução recente no Brasil

■ Governo Federal

- Reforma da gestão pública 1995 (1. Novos modelos institucionais; 2. Responsabilização; 3. Gestão na pauta)
- PPA 2000-2003 (Programa; integração entre Plano, Orçamento e Gestão)
- Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)
- Reforço de carreiras, governo eletrônico e aumento da participação da sociedade

■ Governos estaduais

- Minas Gerais: choque de gestão e estado para resultados
- São Paulo: sistema de saúde
- Espírito Santo: planejamento de longo prazo e sistema de monitoramento de projetos
- Movimentos também promissores : Pernambuco, Ceará, Alagoas e RJ

■ Nova onda: Poder Judiciário, Legislativo e Prefeituras - RJ, SP e BH

Estrutura da Apresentação

O MOVIMENTO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

INSTRUMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

1. ESTRATÉGIA
DUAL

2. VISÃO DE
LONGO PRAZO

3. CAPACIDADE DE
INVESTIMENTO

4. GERENCIAMENTO
INTENSIVO

5. INVESTIMENTO E
TALENTOS
GERENCIAIS

6. LIDERANÇA

7. OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS
ESTRATÉGICOS

8. INOVAÇÃO PÚBLICA

9. GOVERNANÇA

10. GOVERNO ABERTO E
ENGAJAMENTO DA
SOCIEDADE

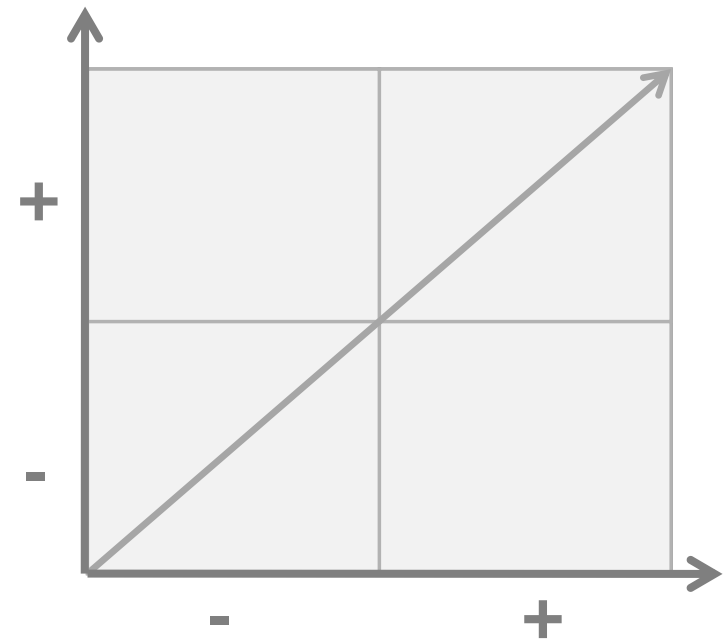
DESAFIOS E RISCOS PARA O FUTURO

1. Estratégia dual

O recurso mais escasso hoje em dia é o tempo!

- Formular e implantar uma estratégia inovadora que
 - associe a política de ajustamento estrutural das finanças públicas
 - com a expansão e melhoria da produção de bens e serviços públicos

Resultados para a sociedade



Equilíbrio fiscal

2. Visão de Longo Prazo

Focar a ação do Governo nos desafios do Estado no longo prazo, detalhados por metas e indicadores e um portfólio de projetos



2. Visão de Longo Prazo

Focar a ação do Governo nos desafios do Estado no longo prazo, detalhados por metas e indicadores e um portfólio de projetos

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO



ÁREAS DE RESULTADOS

São “núcleos focais” de concentração dos melhores esforços e recursos visando as

PLANO DE GOVERNO



PLANEJAMENTO SETORIAL

Projetos alinhados as estratégias e medidas focadas na superação dos gargalos estruturais e administrativos que impedem a implementação da Estratégia de Governo

3. Ampliar a capacidade de investimento

Nem sempre é possível fazer tudo o que se necessita!

- Medidas operacionais são importantes:
 - Maior eficiência da arrecadação
 - Convênios
 - Financiamentos externos (quando possível)
 - Maior produtividade dos gastos
- Mobilizar recursos externos ao orçamento do Governo é fundamental

4. Gerenciamento intensivo

Métodos de gerenciamento, monitoramento e avaliação intensivos são fundamentais

- O gerenciamento visa transformar as intenções planejadas e pactuadas em resultados

Dimensões do Gerenciamento de projeto	
1. Integração	6. Pessoas
2. Escopo	7. Comunicação
3. Tempo	8. Riscos
4. Custos	9. Suprimento
5. Qualidade	10. Encerramento do projeto

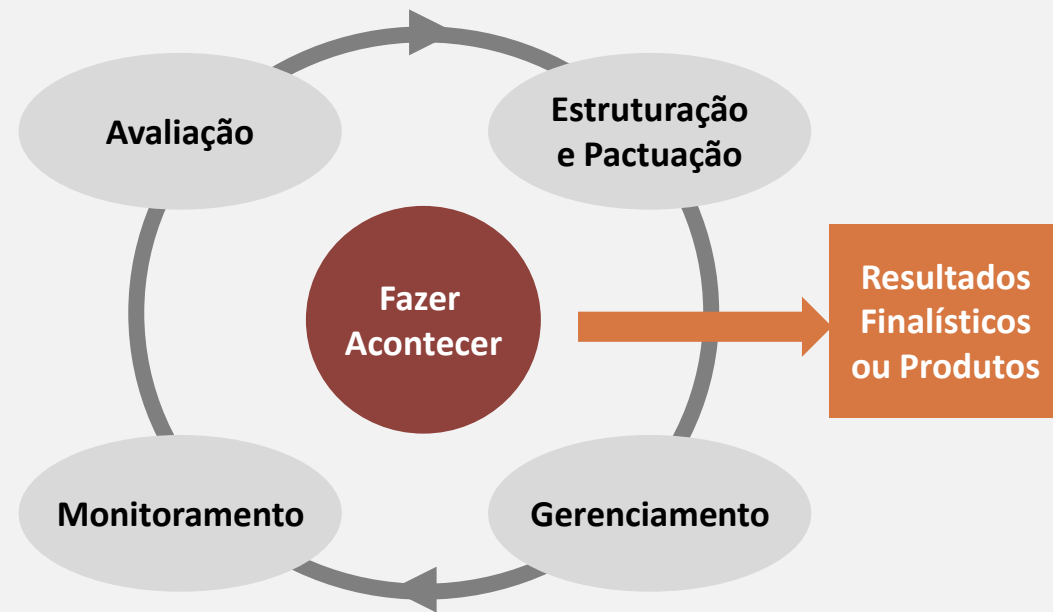
- Gerenciamento de **restrições** → superação dos obstáculos a implementação dos projetos
- Gestão das **partes interessadas** → podem influenciar de forma decisiva sobre o desempenho e os resultados do projeto
- **Avaliação** → indicar medidas corretivas ou preventivas e proporcionar aprendizagem sistemática para a organização, o gerente e os parceiros

4. Gerenciamento intensivo

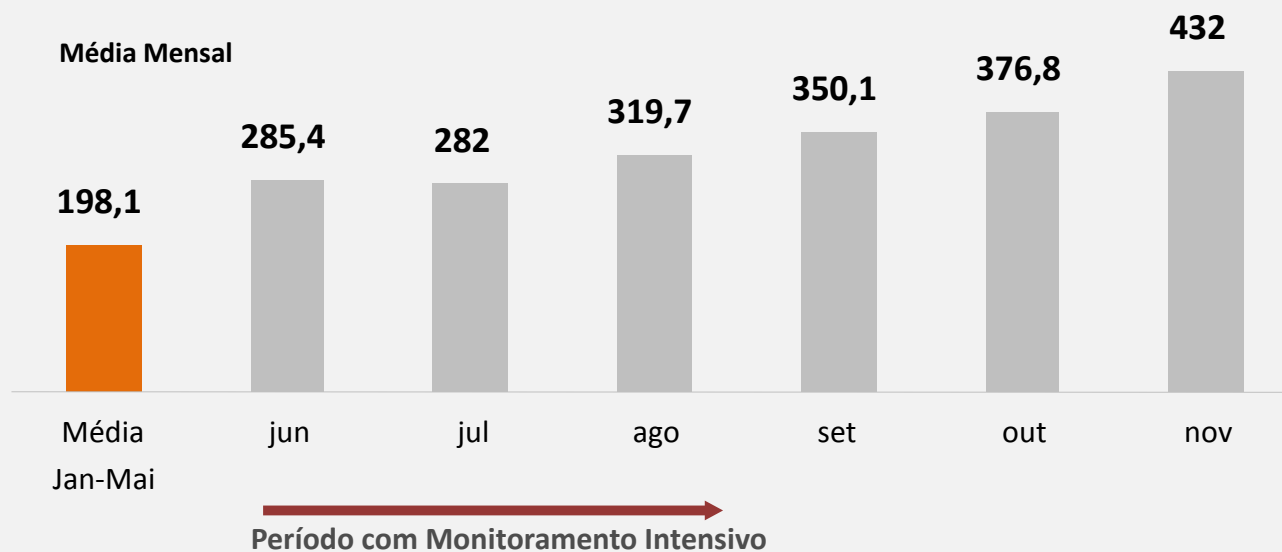
Estrutura para gerenciamento intensivo:

- Prefeitura de Belo Horizonte → BH Metas e Resultados
- Governo de Minas: Estado para Resultados → Escritório de Prioridades Estratégicas
- Governo do Espírito Santo → Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo

Ciclo de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados



Execução orçamentário-financeira* mensal da Carteira de Projetos Estratégicos em 2005 (R\$ milhões)



Fonte: Secretaria de Economia e Planejamento do governo do Estado de São Paulo

5. Talentos gerenciais

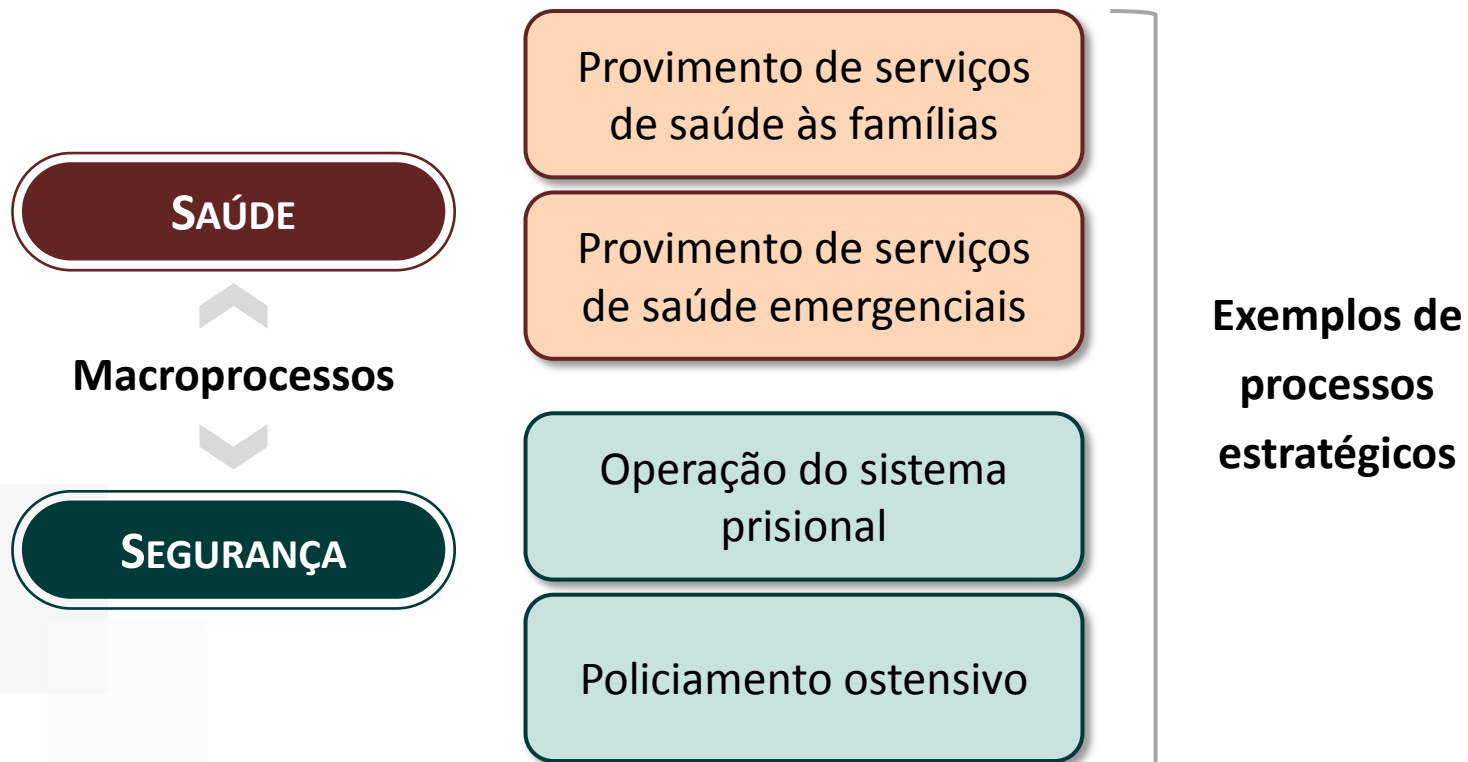
Os melhores talentos gerenciais disponíveis devem ser designados para conduzir as iniciativas estratégicas do Governo

- Desenvolvimento de novos líderes
- Atração e gestão de talentos
- Fortalecimento das carreiras estratégicas
- Avaliação de desempenho



6. Otimização de processos estratégicos

Processos com elevado impacto na execução da estratégia e geram maior impacto nos clientes



6. Otimização de processos estratégicos

- Critérios de escolha de processos estratégicos (possibilidades)

Contribuição para alcance das transformações desejadas

Recursos envolvidos

Impacto na reputação (nível de exposição externa do processo)

Nível de maturidade

Grau de transversalidade

7. Inovação

Inovar é gerar valor percebido pela sociedade.
É implantar novas ideias com resultados concretos e mensuráveis

- Inovar significa:
 - alcançar **PATAMARES MAIS ELEVADOS DE PRODUTIVIDADE** na aplicação dos recursos públicos, sem degradar a qualidade dos serviços
 - **ROMPER COM PRÁTICAS TRADICIONAIS**, dentro da legalidade, para acelerar a transformação econômica, social e ambiental
 - construir **NOVAS SOLUÇÕES INSTITUCIONAIS MAIS EFICIENTES E RÁPIDAS**, no atendimento, pelo Estado, das demandas da sociedade

8. Governança

Assegura a adesão de partes interessadas e o alinhamento à estratégia

- Instrumentos: acordos de resultados, projetos, metas, etc.
- Instâncias: fóruns de decisão criados para assegurar o alinhamento do modelo
- Pessoas: patrocinador(es) que assegure(m) que as decisões das instâncias de governança tenham a devida “força” junto as instâncias responsáveis pela sua execução

9. O papel do Líder

É preciso que o líder se envolva pessoalmente na cobrança da execução das prioridades, durante todo o seu ciclo de gestão, senão pouco ou nada do que foi definido acontecerá

- Principais papéis:
 - Fazer “**FAZER**”: Manter o foco de atuação e delegar
 - Fazer “**ACONTECER**”: Analisar o desempenho, os resultados e tomar decisões
 - Fazer “**CRER**”: Inspirar e motivar os envolvidos no processo

O engajamento da sociedade amplia a capacidade de inovação, a escala e a sustentabilidade das ações

O Governo Aberto – Três objetivos:

1. dar transparência e visibilidade aos processos políticos
2. aumentar a participação do cidadão nos sistemas de tomadas de decisão
3. promover colaboração entre governo e sociedade

Estrutura da Apresentação

O MOVIMENTO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA



INSTRUMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

ESTRATÉGIA DUAL

VISÃO DE LONGO
PRAZO

CAPACIDADE DE
INVESTIMENTO

GERENCIAMENTO
INTENSIVO

INVESTIMENTO E
TALENTOS
GERENCIAIS

LIDERANÇA

OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS
ESTRATÉGICOS

INOVAÇÃO PÚBLICA

GOVERNANÇA

GOVERNO ABERTO E
ENGAJAMENTO DA
SOCIEDADE



DESAFIOS E RISCOS PARA O FUTURO

Desafios da Gestão Pública no Brasil

1. Consolidação da profissionalização do serviço público

- Profissionalização política e dos políticos
- Cultura aberta e ampliada de gestão de pessoas no setor público
- Fortalecimento das carreiras estratégicas de Estado
- Intensificação dos processos de avaliação de desempenho

2. Ampliação da eficácia da gestão pública

- Combate aos desperdícios do uso de recursos
- Escolha clara de prioridades e alocação estratégica de recursos
- Integração dos instrumentos de planejamento, orçamento, finanças e gestão

Desafios da Gestão Pública no Brasil

3. Ampliação da eficiência da gestão pública

- Inovação institucional para viabilizar e operar os empreendimentos, como: concessões, PPPs, empresas de propósito específico, organizações sociais, etc.
- Redução de tempo e custo de investimentos públicos

4. Ampliação da efetividade da gestão pública

- Interação do governo com a capacidade criativa da sociedade
- Aproximação das decisões de alocação de recursos e entrega de serviços para mais perto dos usuários
- Ampliação da integração entre níveis de governo e setores, com foco em ações intersetoriais e programas transversais

Principais riscos

- Atenção exclusiva (ou excessiva) no ambiente interno
- Ênfase nos instrumentos, nas técnicas e metodologias e na ‘burocracia’ de gestão
- Modelo de gestão baseado exclusivamente no “comando-controle”
- Abordagens orientadas exclusivamente para a melhoria operacional
- Dispersão e falta de seletividade na geração de resultados finalísticos
- “Subordinação” do processo de avaliação a agenda política
- Falta de compreensão e engajamento das lideranças políticas
- Incapacidade de comunicar e mobilizar a sociedade

Uma nova agenda?

**O que foi feito até o momento, no âmbito da
modernização da gestão pública é:**

“efficient but insufficient”

Contatos Macroplan



glaucio@macroplan.com.br

rodrigo.souza@macroplan.com.br



■ **Rio de Janeiro** | 21 2287.3293

■ **São Paulo** | 11 3285.5634

■ **Brasília** | 61 3328.6504

■ **Vitória** | 27 2123.1412



■ www.macroplan.com.br