



Macroplan®
Prospectiva, Estratégia & Gestão



Governo orientado para resultados: principais desafios e lições aprendidas

02 de março de 2011

I CONAGESP

Estrutura da apresentação

1. Estratégia dual
2. Orientação para Resultados
3. Ampliar capacidade de investimento
4. Gerenciamento intensivo
5. Talentos gerenciais
6. Otimização de processos críticos
7. Inovação
8. Governança
9. O papel do Líder
10. Engajamento da sociedade

Ampliar a capacidade dos governos de entregarem resultados relevantes para a sociedade no curto prazo

Casos



Experiência Macroplan

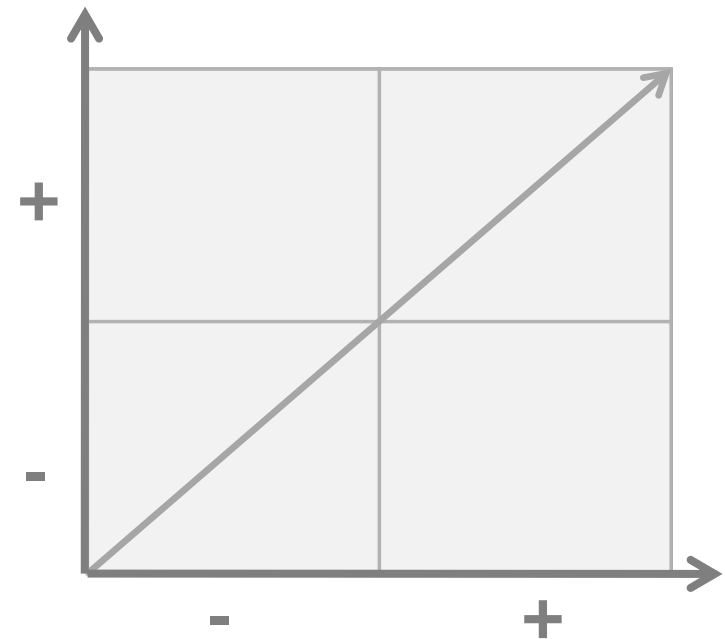
Considerações Finais

1. Estratégia dual

O recurso mais escasso do governante 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

1. Estratégia dual

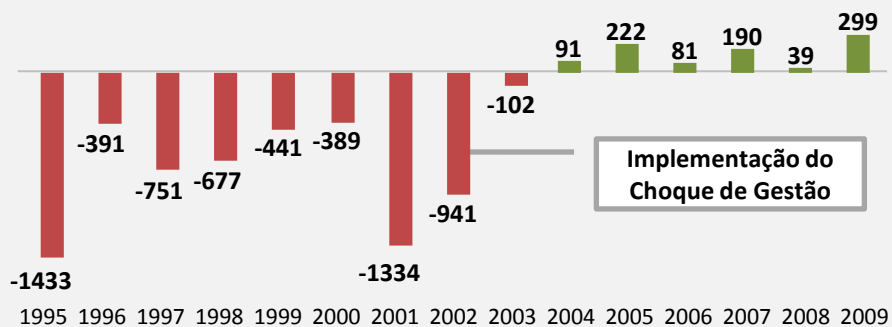


Estratégia



Financeiro

Melhora na execução orçamentária 1995-2009, R\$ milhões



Fonte: SIAFI-MG



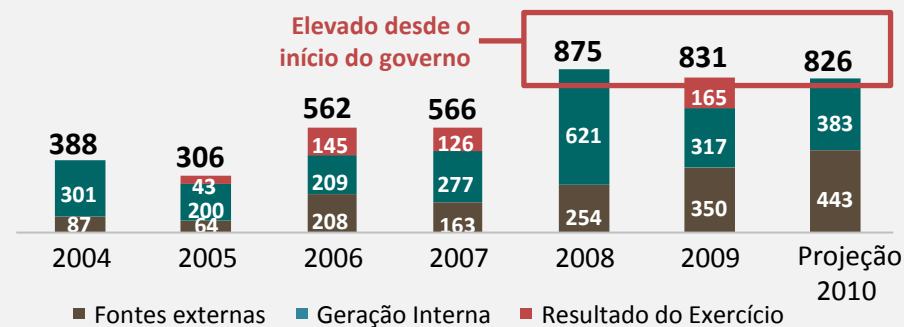
Estratégia



Financeiro

Investimentos e Inversões

Estrutura de financiamento 2004-2010 (projeção)



Fonte: Secretaria de Finanças de Belo Horizonte

2. Orientação para resultados

Focar a ação do Governo, e seus esforços de interação com a sociedade, nos desafios do Estado

Estratégia de Desenvolvimento

Plano de Governo

Áreas de resultados

São “núcleos focais” de concentração dos melhores esforços e recursos visando as transformações e melhorias desejadas na realidade.

Agenda setorial

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

2. Orientação para resultados



2. Orientação para resultados



BH 2030

Cidade de oportunidades,
sustentável e com qualidade de vida

Metas	Indicador	BH hoje	BH em 2015	BH em 2030
Aumentar o índice de Desenvolvimento Humano (IDH) para 0,970 até 2030	Índice de desenvolvimento humano	0,839	0,900	0,970
Aumentar o PIB per capita para R\$ 19 mil até 2030	PIB per capita (R\$ de 2006)	R\$ 8 mil	R\$ 12 mil	R\$ 19 mil
Posicionar BH entre as cidades mais competitivas do Brasil até 2030	Índice de Competitividade Municipal	(a ser medido)	(a definir)	(a definir)
Aumentar para 11 anos de estudo o nível de escolaridade média da população com idade superior a 25 anos até 2030	Escolaridade (anos médio de estudo da população com 25 anos de idade)	8,1	9,5	11
Reduzir a mortalidade infantil até 5 anos de idade para menos de 6 óbitos por mil nascidos vivos até 2030	Mortalidade infantil (óbitos por mil nascidos vivos até 5 anos)	13	10	menos de 6
Reduzir o percentual da população situada abaixo da linha de pobreza para menos de 5% até 2030	Pobreza (proporção da população abaixo da linha de pobreza)	14,2%	10%	menos de 5%
Reduzir a taxa de homicídios por 100 mil habitantes para menos de 10 até 2030	Criminalidade (taxa de homicídios por 100 mil habitantes)	39,4	29	menos de 10
Universalizar o saneamento básico até 2030	Saneamento básico	Água: 97% Esgotamento sanitário: 93% Destinação adequada de lixo: 98% Esgoto tratado: 32%	Água: 100% Esgotamento sanitário: 100% Destinação adequada de lixo: 100% Esgoto tratado: 53%	100%
Ampliar as áreas de preservação, proteção e de interesse ambiental para 12 m² de área verde por município até 2030	Áreas verdes por município (m² por município)	9,4	10,3	12
Consolidar o metrô como modalidade estruturadora do sistema de transporte público até 2030 - atendendo 1,1 milhão de passageiros por dia - por meio da implantação das linhas 1, 2 e 3 e das estações de integração	Expansão do Metrô	Linha 1 não finalizada (149 mil passageiros/dia)	Linha 1, ampliada e modernizada. Linha 3 parcialmente implementada (800 mil passageiros/dia)	Linha 1, 2 e 3 do metrô e estações de integração implantadas (1,1 milhão passageiros/dia)

Multiplicar oportunidades de trabalho e promover ambiente favorável à criação e ao desenvolvimento de negócios

Promover a sustentabilidade ambiental

Consolidar ambiente político-institucional de qualidade

Garantir qualidade de vida para todos

Assegurar as melhores condições de mobilidade, acessibilidade e conectividade

Propiciar ambiente social que estimule a convivência alegre e saudável entre as pessoas

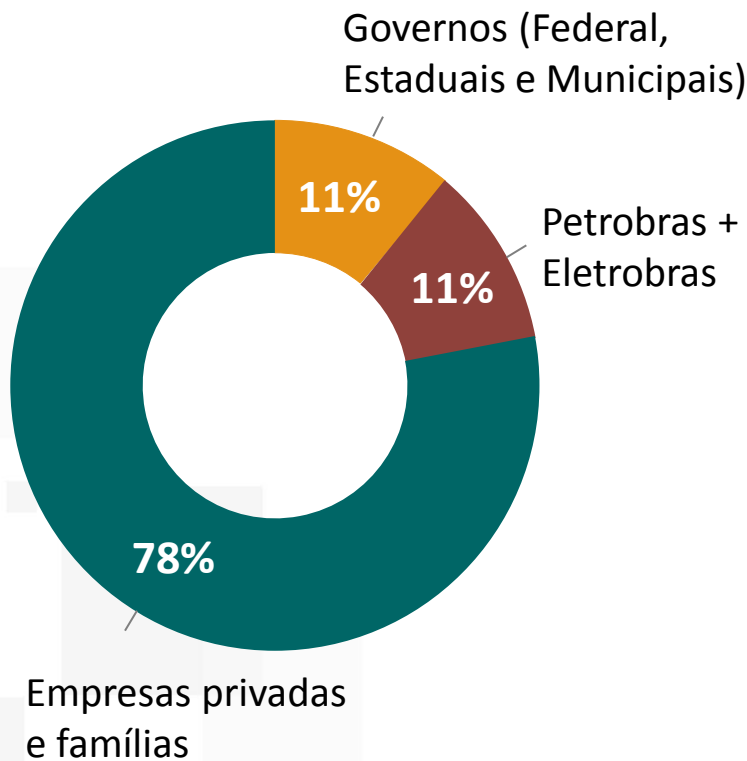
3. Ampliar capacidade de investimento

Não será 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

3. Ampliar capacidade de investimento

Formação Bruta de Capital Fixo Brasil Decomposição por origem em % do investimento total (2008)



PAC 1

Total de investimentos: R\$ 503,9 bilhões

■ Origem do dinheiro:

- R\$ 219,20 bilhões deverá ser o volume de investimentos feitos por **empresas estatais**, sendo que, destes, R\$ 148,7 bilhões serão investidos pela Petrobrás
- R\$ 67,80 bilhões deverão ser investidos com recursos do **orçamento fiscal da União** e da seguridade
- R\$ 216,9 bilhões deverão ser investidos pela **iniciativa privada**, induzidos pelos investimentos públicos já anunciados

3. Ampliar capacidade de investimento



■ Gestão de Recursos compartilhada Mineirão

- **Prazo:** 25 anos
- **Investimento previsto:** R\$ 654,5 milhões
- **Situação atual:** obras em andamento avançado e com inauguração prevista para 31 de dezembro de 2012
- **Vantagem:** O modelo liberou recursos públicos para serem aplicados em outras áreas – R\$ 190 milhões (custo aproximado de execução não financiada da obra e manutenção do estádio por 25 anos)



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

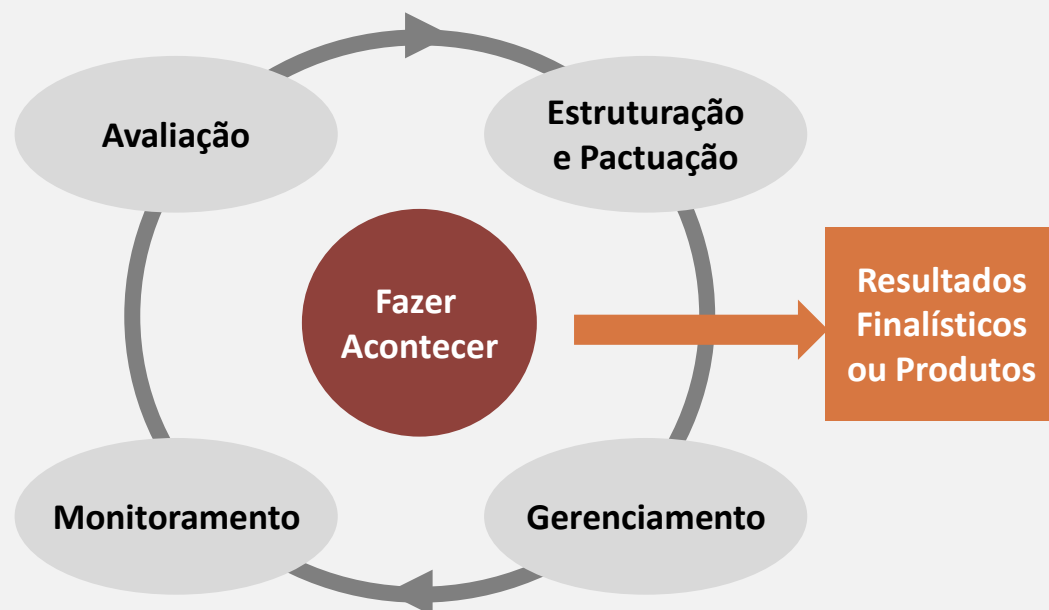
- Gerenciamento de restrições → superação dos obstáculos a implementação do projeto
- Gestão das partes interessadas → podem influenciar de forma decisiva sobre o desempenho e os resultados do projeto

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



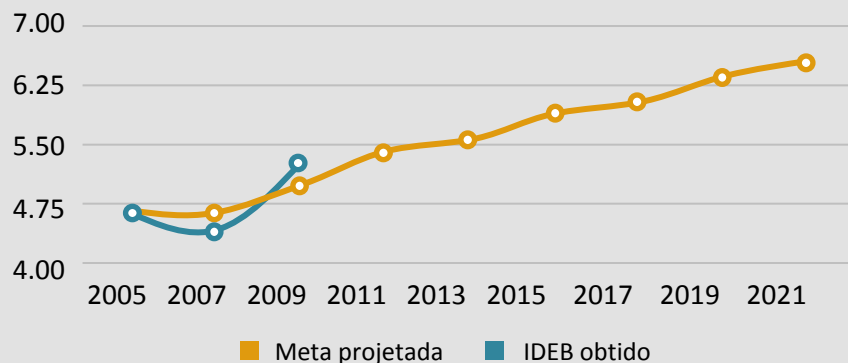
4. Gerenciamento intensivo

Sistemas de Gestão em Tempo Real



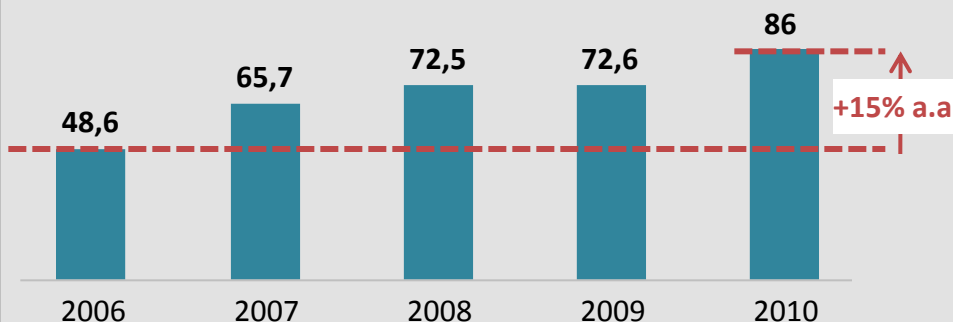
4. Gerenciamento intensivo

Melhora no IDEB – Índice de Desenvolvimento de Educação Básica



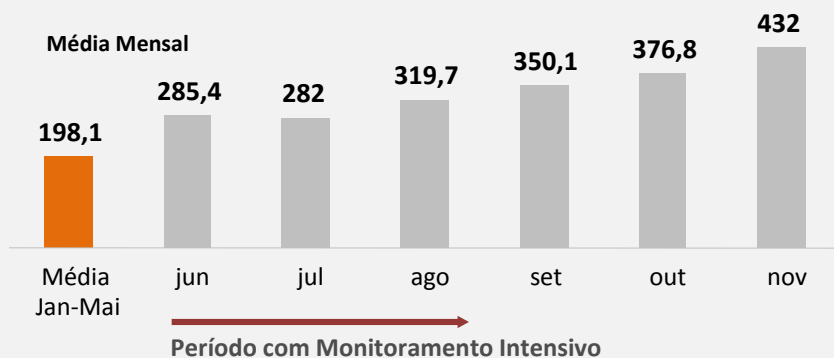
Fonte: Ministério da Educação – MEC/INEP

Aumento do percentual de alunos da rede estadual no 3º ano com nível de leitura recomendável



Fonte: PROALFA

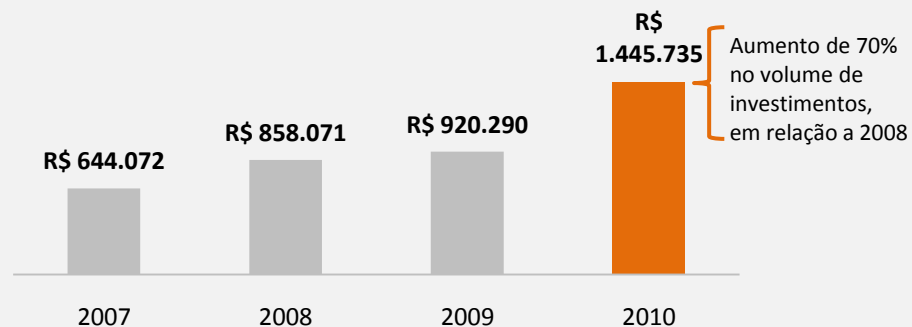
Execução orçamentário-financeira* mensal da Carteira de Projetos Estratégicos em 2005 (R\$ milhões)



Período com Monitoramento Intensivo

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

Evolução dos Investimentos



Início do Monitoramento Intensivo – jul/09

Fonte: CDHU

5. Talentos gerenciais

Os melhores talentos gerenciais disponíveis devem ser designados para conduzir os projetos estratégicos do Governo

- Programas focados no desenvolvimento dos servidores e na estruturação de carreiras de estado, por exemplo, são importantes e necessários
- Contudo, a alocação estratégica de pessoas é fundamental. Os melhores quadros disponíveis (internos e externos ao governo) devem ser alocados na gestão dos projetos estratégicos

Projetos Estratégicos

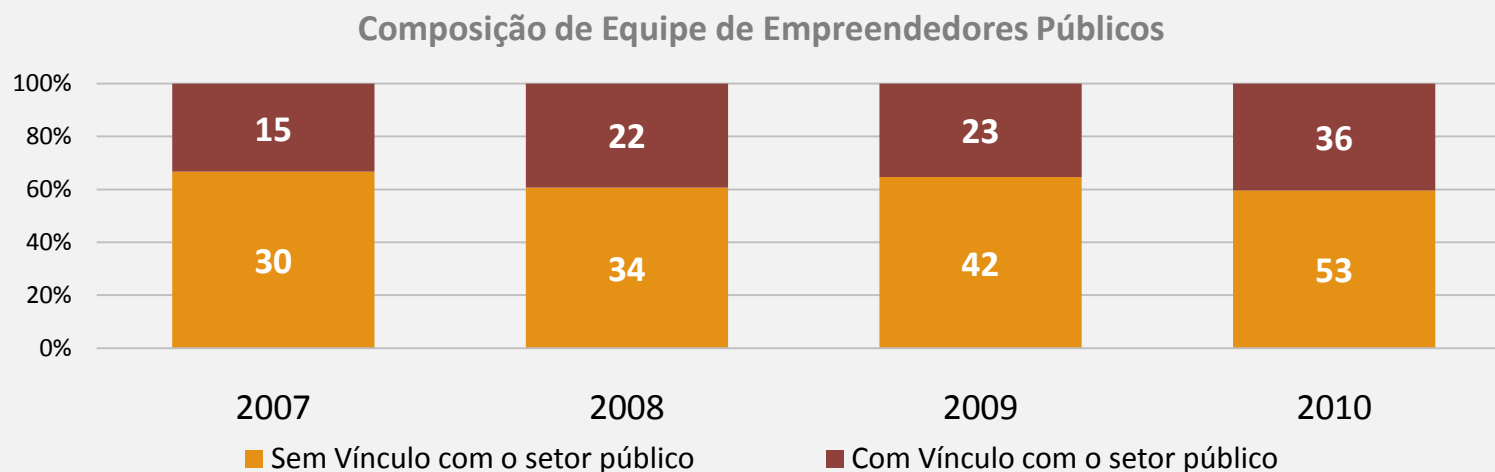
- **São portadores de futuro** e têm caráter inovador
- **Possuem efeito estruturante:** impactos duradouros e significativos
- Implicam mudanças de escala ou **grandes saltos** de qualidade
- Exigem **gerenciamento diferenciado e intensivo**
- Envolvem **maior grau de incerteza**
- Requerem **governança compartilhada**

5. Talentos gerenciais



■ Empreendedores Públicos

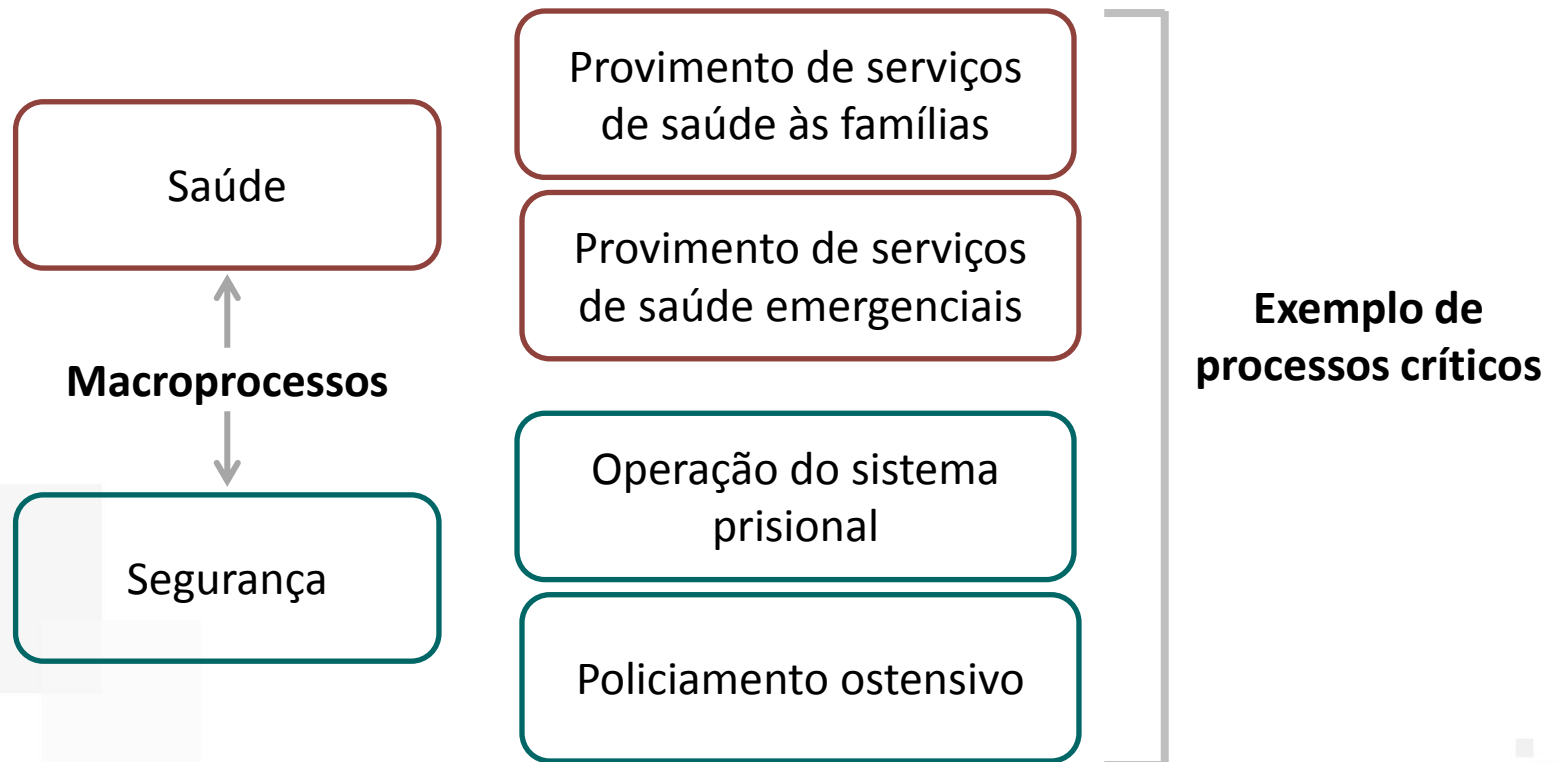
- Objetivo: apoiar entregas estratégicas para o Governo
- Cargos de livre nomeação geridos com base em um modelo de seleção meritocrático, que realiza avaliação de perfil para os candidatos e é orientado pela alocação estratégica
- Salários competitivos com o mercado privado são oferecidos para atrair talentos
 - R\$ 5.610,00 a R\$ 7.700,00
- Contratos têm prazo final pré-estabelecidos (término da gestão)



6. Otimização de processos críticos

Processos com elevado impacto na execução da estratégia

- Aqueles cujos resultados geram maior impacto nos clientes



6. Otimização de processos críticos

- Definição da criticidade de um processo - critérios de escolha (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, na gestão pública, é gerar valor percebido pela sociedade. Não é simplesmente ter ideias, e sim 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 para acelerar a transformação econômica, social e ambiental
 - construir novas soluções institucionais mais eficientes e rápidas, no atendimento, pelo Estado, das demandas da sociedade
 - desapego a projeto, programas e estruturas que não apresentam o potencial almejado ou que já cumpriram seus objetivos

7.

Inovação

Brasil: Redução da mortalidade infantil

► Mortalidade infantil em 1990

55,70

► Mortalidade infantil em 2009

20,60

Pastoral da Criança, 2009

- Receita bruta: R\$ 44,3 M
- Receita de doações: R\$ 9,0 M
- Receita de entidades públicas: R\$ 34,6M

261.000 voluntários,
em **4.066** municípios

1.800.000 crianças
atendidas

7. Inovação

► Governo aberto para inovar



8.

Governança

Assegura a adesão 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

8. Governança

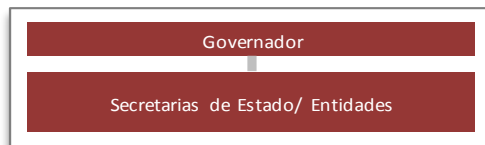


Acordo de Resultados

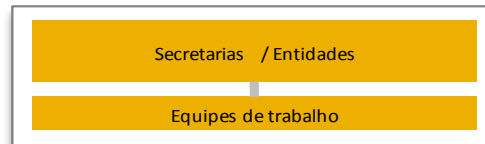


ESTRATÉGIA

Desdobrado em Acordos de 1ª etapa



Desdobrado em Acordos de 2ª etapa



Prêmio

Metas por equipe

Fóruns de decisão (exemplos)

- Junta de programação orçamentária e financeira (JPOF) – aprovar comprometimento de recursos ordinários
- Câmara de coordenação geral, planejamento, gestão e finanças (CCGPFG) – assegurar o alinhamento das estruturas à estratégia de Longo Prazo
- Comitê de resultados – monitorar e avaliar a implementação dos projetos estruturadores e das agendas setoriais

9. O papel do Líder

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

- Principais papéis:
 - Manter o foco de atuação. Principais esforços direcionados à implantação da estratégia
 - Analisar o desempenho e os resultados da carteira de projetos
 - Tomar decisões para superação de restrições sistêmicas e específicas em projetos selecionados
 - Motivar os envolvidos no processo

9. O papel do Líder



* Obstáculos crônicos à execução de diferentes Projetos e cuja remoção requer decisões fora da alçada do gerente do projeto

10.

Engajamento da sociedade

Boa gestão leva a produzir mais e melhores resultados, engajamento da sociedade amplia escala, a capacidade de inovação e a sustentabilidade das ações

- O engajamento deve ser apoiado pela construção de um estado aberto a participação social e por métodos e instrumentos de comunicação que:
 - Reforcem o alinhamento entre as estratégias de governo e os desafios do estado
 - Ampliem a compreensão dos desafios e gerem mobilização para ação
 - Garantam a existência de canais de comunicação, inclusive (mas não exclusivos) visando a transparência das ações

Alguns clientes no âmbito da gestão Pública



Considerações finais

- Não há modelo único. A definição do que fazer é específica a cada gestão:
 - Tamanho
 - Maturidade
 - Desafios (internos e externos)
 - ...
- Medidas e instrumentos complementares poderão ser necessários nas diferentes dimensões aqui analisadas
- Um grande desafio é gerar um processo capaz de produzir resultados relevantes no curto prazo, que sejam viabilizadores de agendas mais robustas e abrangentes, a serem implantadas em função da aprendizagem obtida e da “capacidade de gestão” disponível

Considerações finais

Gestão profissional é capaz de mobilizar os políticos?

Governador melhor posicionado no ranking dos senadores mais votados (ponderado pela população do estado)

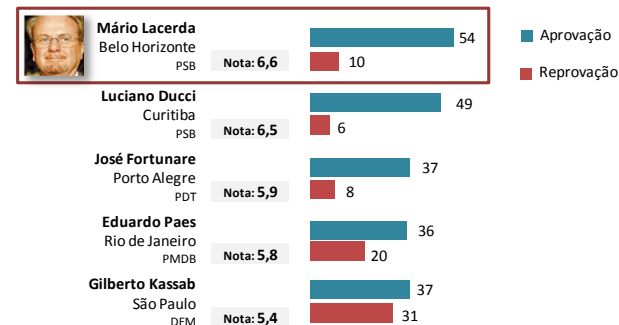


Fonte: Produção Macroplan

Melhor Prefeito do Brasil segundo o Datafolha

AValiação dos Prefeitos

O que a população pensa dos chefes do executivo (%)



Fonte: Pesquisa Datafolha realizada entre 17 e 19 de dezembro/2010

Governador melhor posicionado no ranking dos Governadores e sua influência na indicação do sucessor (IBOPE - Nov/2010)

Rank	UF	Governador	Partido	Ótimo + Bom	Ruim + Péssimo	Saldo	Ótimo	Concorreu à reeleição	Resultado
1	ES	Paulo Hartung	PMDB	76	3	73	25	Não	Apoio eleito
2	PE	Eduardo Campos	PSB	72	3	69	23	Sim	Eleito
3	AM	Omar Aziz	PMN	68	6	62	20	Sim	Eleito
4	MG	Antonio Anastasia	PSDB	61	5	56	9	Sim	Eleito
5	MS	André Puccinelli	PMDB	62	10	52	15	Sim	Eleito

Fonte: IBOPE

Contatos Macroplan



gustavo.morelli@macroplan.com.br

marcos.silveira@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