

CLÁUDIO SARIAN ALTOUNIAN
DANIEL LUIZ DE SOUZA
LEONARD RENNE GUIMARÃES LAPA

GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA PARA RESULTADOS

UMA VISÃO PRÁTICA



Prefácio: Clóvis de Barros Filho



primeira te concede a honra de uma vida digna, e a certeza de ter transformado o mundo para melhor; a segunda te rouba a consciência e te garante a pecha de ter vivido uma vida funesta, pequena, vil. Se só temos uma chance de deixarmos a nossa marca neste mundo, e se esta marca nós só deixamos com as nossas ações, façamos delas as nossas virtuosas obras de arte.”

Clóvis de Barros Filho

Autores

Cláudio Sarian Altounian
Daniel Luiz de Souza
Leonard Renne Guimarães Lapa

GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA PARA RESULTADOS

Uma visão prática

O Brasil vive um momento em que é imprescindível buscar caminhos da eficiência na aplicação dos recursos públicos. “Fazer mais com menos” é o grande desafio!

O cidadão tem reclamado constantemente da qualidade dos serviços públicos: “Pago muito imposto pelo que o governo oferece!”, “As filas dos hospitais são uma vergonha!”, “Gasto boa parte do meu tempo no transporte coletivo, demorado e desconfortável!”, “Pena que a escola pública não tenha condições de preparar adequadamente meu filho para o futuro!”.

Por outro lado, os gestores públicos respondem, quando questionamentos são colocados em relação ao seu desempenho, “Não tenho recursos!”, “Falta pessoal!”, “Minha equipe vive desmotivada!”, “Não consigo cumprir as metas!”, “Creio que os resultados entregues pela instituição são tímidos!”.

O objetivo deste livro é contribuir com a sugestão de alguns caminhos para auxiliar todos os agentes públicos a agir, definindo, acompanhando e aprimorando a atuação dos órgãos ou entidades em que trabalham, de modo a facilitar o alcance de resultados efetivos para a sociedade.

Porém de uma forma diferente: abordando essencialmente aspectos práticos vivenciados na área da gestão pública e sugerindo alternativas para contornar as habituais resistências encontradas na elaboração e execução de uma estratégia consistente. Leitura essencial para todos aqueles que têm interesse no aperfeiçoamento das ações da Administração Pública em benefício da sociedade.

“Neste livro o gestor público encontrará na boa versão dos recursos e na eficiência de seu trabalho o caminho da virtude. Aquele que buscará a retidão moral e a eficiência na sua atividade. Contra a tentação da falsa utilidade, contra a cooptação dos esquemas de corrupção, contra o interesse pessoal.

É o caminho mais difícil. Agir honestamente é fruto de um esforço, que chega até a ser físico, enquanto que o caminho da canalhice oferece um festival de prazeres mundanos. Mas a recompensa da virtude é sempre maior que a da canalhice. A

Área específica

Direito Administrativo.

Áreas afins

Gestão Pública, Governança Pública, Melhoria de Processos, Planejamento Estratégico, Planejamento Tático-operacional.

Público-alvo/consumidores

Gestores públicos, servidores públicos, políticos, professores, estudantes, sociedade.

FORMATO: 17 X 24 cm

CÓDIGO: 10001100

A465g

Altounian, Cláudio Sarian

Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática/ Cláudio Sarian Altounian, Daniel Luiz de Souza, Leonard Renne Guimarães Lapa.– Belo Horizonte : Fórum, 2017.

271 p.

ISBN: 978-85-450-0208-6

1. Gestão Pública. 2. Governança Pública. 3. Direito Administrativo. I. Souza, Daniel Luiz de. II. Lapa, Leonard Renne Guimarães. III. Título.

CDD 351

CDU 35

Informação bibliográfica deste livro, conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática. Belo Horizonte: Fórum, 2017. 271 p. ISBN 978-85-450-0208-6.

SUMÁRIO

PREFÁCIO

Clóvis de Barros Filho25

APRESENTAÇÃO

Os autores27

PARTE I

VISÃO GERAL

CAPÍTULO 1

VISÃO GERAL: GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA PARA ENTREGA DE RESULTADOS À SOCIEDADE31

- 1.1 Introdução31
- 1.2 O atual cenário da qualidade da atuação do Estado34
- 1.3 Os princípios e preocupações para a gestão pública.....39
- 1.4 Estratégia41
- 1.5 Teorias da administração e estratégia.....43
- 1.6 O ciclo PDCA44
- 1.7 Planejamento: a base do sucesso44
- 1.8 Resistências ao planejamento46
- 1.8.1 As falácias47
- 1.8.2 As soluções48
- 1.9 Execução: o caminho do sucesso48
- 1.10 Acompanhamento e controle: a garantia do sucesso49
- 1.11 Aprimoramento e ajustes: a sustentabilidade organizacional49
- 1.12 A evolução do conceito de gestão para governança.....50
- 1.13 Considerações finais.....51

CAPÍTULO 2

PRINCÍPIOS E DICAS PARA A BOA GESTÃO53

- 2.1 Considerações iniciais.....53

2.2	Princípios, regras e dicas	53
2.3	Princípios da gestão pública	54
2.3.1	Pensamento sistêmico	54
2.3.2	Visão de futuro.....	55
2.3.3	Cultura da inovação	56
2.3.4	Aprendizado organizacional	57
2.3.5	Liderança e constância de propósitos.....	57
2.3.6	Orientação por processo e informações	58
2.3.7	Geração de valor	59
2.3.8	Comprometimento com as pessoas	59
2.3.9	Foco no cidadão e na sociedade	60
2.3.10	Desenvolvimento de parcerias	60
2.3.11	Controle social.....	61
2.3.12	Gestão participativa	62
2.4	Dicas	63
2.4.1	Procure patrocinadores	63
2.4.2	Poucos itens realmente importam.....	65
2.4.3	É preciso saber o que não fazer	66
2.4.4	Faça uma análise do ciclo de vida de seus produtos.....	67
2.4.5	Cuidado com a generalização.....	69
2.4.6	Descubra a causa primária do problema	70
2.4.7	Defina rumos e assegure que todos os conheçam	71
2.4.8	Acompanhe se está no caminho certo	72
2.4.9	Não busque culpados e sim soluções	73
2.4.10	Cuidado com as metas e os indicadores	74
2.5	Considerações finais.....	75

PARTE II

CONCEITOS GERAIS E PRESSUPOSTOS

CAPÍTULO 3

GESTÃO PÚBLICA ESTRATÉGICA		79
3.1	Introdução	79
3.2	Gestão.....	79
3.3	Estratégia	80
3.4	Gestão estratégica.....	81
3.5	Arcabouço legal e jurisprudencial	83
3.6	Modelo ideal de gestão estratégica	84
3.7	Os pressupostos básicos da gestão estratégica	87
3.8	Governança e <i>accountability</i>	88
3.9	Comunicação, mobilização por meio do diálogo	89
3.10	Flexibilidade estratégica	90
3.11	Cultura orientada a resultados.....	91
3.11.1	Alinhamento de recursos	91
3.11.2	Boas práticas de gestão	93
3.12	Considerações finais.....	94

PARTE III

COMPREENDENDO A ORGANIZAÇÃO E SEU CONTEXTO

CAPÍTULO 4

ESTAMOS PREPARADOS?		97
4.1	Aprovação do processo de planejamento	97
4.2	Continuidade do processo de planejamento	100
4.3	Considerações finais.....	101

CAPÍTULO 5

COMPREENSÃO DO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO – ANALISANDO AMBIENTES E PROSPECTANDO CENÁRIOS		103
5.1	O contexto organizacional.....	103
5.2	A técnica SWOT	103
5.2.1	O ambiente interno.....	104
5.2.2	O ambiente externo	104
5.2.3	Variáveis internas e externas.....	105
5.3	Para onde vamos?.....	114

5.4	Cenários	115
5.5	Teoria dos jogos	119
5.6	Uso de cenários na definição de estratégias organizacionais	119
CAPÍTULO 6		
PREPARAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PARA A MUDANÇA		121
6.1	Introdução	121
6.2	Como mobilizar pessoas para a mudança?	121
6.3	Mobilização de pessoas	124
6.4	Comunicação da estratégia	126
6.5	O plano de comunicação da estratégia.....	127
6.6	Considerações finais.....	130
CAPÍTULO 7		
DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL		131
7.1	Introdução	131
7.2	Planejamento	132
7.3	Referencial estratégico. Negócio, missão e visão de futuro	133
7.4	Percepção e reconhecimento da organização	136
7.4.1	Uma linguagem comum.....	136
7.4.2	Identidade estratégica como criação de valor	138
7.5	Negócio	140
7.6	Missão	142
7.6.1	Construção da missão institucional.....	143
7.6.2	Diferenças entre missão e visão.....	145
7.7	Visão de futuro.....	145
7.7.1	Construção da visão de futuro	147
7.8	Valores organizacionais	148
7.8.1	Definição de valores organizacionais	149
7.9	Considerações finais.....	150

PARTE IV FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

CAPÍTULO 8		
DEFINIÇÃO DO PLANO DE JOGO – FORMULANDO UMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO		155
8.1	O planejamento estratégico.....	155
8.2	A importância da estratégia para as organizações	156
8.3	Modelos mais usados.....	157
8.4	O <i>balanced scorecard</i>	158
8.5	Principais componentes e conceitos do BSC	161
8.5.1	Mapa estratégico.....	161
8.5.2	Perspectivas	164
8.5.2.1	Perspectiva de resultados aos clientes/sociedade	164
8.5.2.2	Perspectiva de processos internos.....	165
8.5.2.3	Perspectiva de pessoas e inovação	165
8.5.2.4	Perspectiva de orçamento e logística	165
8.5.3	Temas estratégicos.....	165
8.5.4	Objetivos estratégicos	165
8.5.5	Relações de “causa e efeito”	165
8.5.6	Indicadores	169
8.5.7	Metas	169
8.5.8	Iniciativas estratégicas	170
8.6	Construção do mapa estratégico	171
8.6.1	Definição dos objetivos estratégicos	172
8.6.2	Definição das relações de “causa e efeito”	175
8.7	Definição dos indicadores de desempenho	177
8.8	Método Funder para formulação de indicadores	178
8.8.1	O desafio de formular indicadores	178
8.8.2	A solução: visão global do método Funder	179
8.9	O passo a passo do método Funder	180
8.9.1	Passo 1: análise do objeto a ser avaliado	180
8.9.2	Passo 2: processo de identificação de aspectos.....	181
8.9.3	Passo 3: depuração dos aspectos identificados	184
8.9.4	Passo 4: ponderação de aspectos	186
8.9.5	Passo 5: formulação de indicadores	192

8.9.6	Passo 6: análise de viabilidade dos indicadores.....	193
8.9.7	Passo 7: Consolidação e agregação de indicadores	195
8.10	Definição das metas de longo prazo.....	195
8.11	Definição das iniciativas estratégicas	195
8.12	Considerações finais.....	198

PARTE V

EXECUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA

CAPÍTULO 9

EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA		201
9.1	Introdução	201
9.2	Elaboração de planos táticos e operacionais por meio do gerenciamento pelas diretrizes (GPD).....	202
9.3	Etapas para o nível corporativo.....	203
9.4	Etapas para o nível das unidades organizacionais.....	208
9.5	Comunicação das diretrizes.....	211
9.6	Projeto	211
9.6.1	O trabalho por projeto como estratégia organizacional.....	212
9.6.2	Ciclo de vida.....	213
9.6.3	Diferença entre projeto e atividade funcional	214
9.6.4	A contribuição dos projetos para a gestão da estratégia	214
9.6.5	O ciclo PDCA e a gestão de projetos.....	215
9.6.6	Fazendo o projeto acontecer	217
9.7	Considerações finais.....	223

CAPÍTULO 10

GARANTINDO O SUCESSO – O CONTROLE DA ESTRATÉGIA		225
10.1	Introdução	225
10.2	Controle estratégico	226
10.3	Monitoramento do progresso de iniciativas, indicadores e metas	226
10.4	Monitoramento ambiental (inteligência estratégica).....	227
10.5	Aderência ao modelo proposto por Kaplan e Norton.....	228
10.6	Reunião de análise da estratégia – RAE.....	228

CAPÍTULO 11

MANUTENÇÃO DE RESULTADOS		233
11.1	Manutenção de resultados	233
11.2	Satisfação do cliente	235
11.3	Dimensionamento e definição de metas	237
11.4	Considerações finais.....	240

PARTE VI

GOVERNANÇA

CAPÍTULO 12

GOVERNANÇA: UMA NOVA DIRETRIZ NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA		243
12.1	Introdução	243
12.2	Governança organizacional.....	244
12.3	Foco da governança.....	245
12.4	A novidade chamada governança.....	245
12.5	Conceitos de governança corporativa	246
12.6	Diferenças entre governança e gestão	247
12.7	Teorias relacionadas à governança.....	250
12.7.1	Teoria da agência	250
12.7.2	Teoria de agência em organizações públicas.....	251
12.8	Princípios da governança corporativa.....	253
12.9	Governança aplicada ao setor público.....	255
12.10	Resumo dos principais modelos de governança.....	257
12.10.1	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).....	257
12.10.2	<i>Good Governance Standard for Public Services</i> – CIPFA (2004)	258
12.10.3	<i>International Federation of Accountants</i> – IFAC (2001)	259
12.10.4	<i>Government Audit Policy Directorate</i> – DAR (2000).....	260
12.10.5	<i>Modelo Institute of Internal Auditors</i> – IIA (2001).....	261

12.10.6	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).....	261
12.10.7	<i>Control Objectives for Information and related Technology – COBIT</i>	262
12.11	Governança na Administração Pública	262
12.12	Retrato da governança na Administração Pública	264
12.13	Roteiro para construção de modelo de governança	266
12.14	Considerações finais.....	267
	REFERÊNCIAS	269