



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

## **Módulo VIII**

# **A nova gestão pública e o Balanced Scorecard**

NOVEMBRO/2009

1

## **Módulo VIII**

### **A nova gestão pública e o Balanced Scorecard**

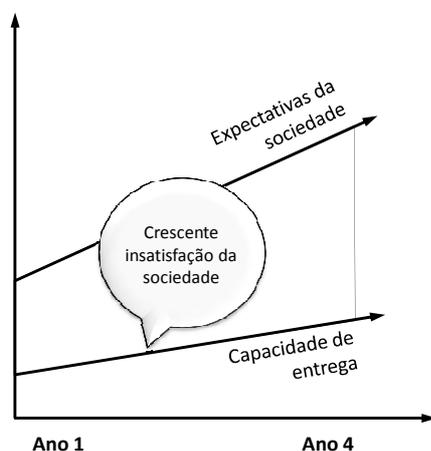
- A evolução da gestão pública.
- Agendas estratégicas compartilhadas.
- O Balanced Scorecard e a execução da estratégia.
- Os 5 princípios de uma Organização Orientada à Estratégia.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

2

## Problemas Frequentes na Gestão Pública



- Pulverização de esforços, com baixo rendimento.
- Atrasos e cancelamento de ações.
- Descontinuidade dos recursos.
- Excesso de restrições.
- Falta de informações gerenciais confiáveis e em tempo hábil.
- Gestão pressionada pelas urgências.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

3

## A emergência de um novo contexto

BUROCRACIA ORTODOXA	NOVA GESTÃO PÚBLICA	GOVERNANÇA SOCIAL DEMOCRÁTICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacionalismo, xenofobia e desenvolvimento autóctone</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globalização, integração e interdependência</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento econômico (industrialização e crescimento) versus desenvolvimento social (distribuição)</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração do desenvolvimento econômico (estabilidade e crescimento), com o desenvolvimento social (qualidade de vida) e desenvolvimento sustentável</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estado como grande motriz do desenvolvimento, atuando como produtor direto de bens privados</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estado "concertador", ativador e direcionador estratégico das capacidades do mercado e da sociedade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estatismo dirigista</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Democracia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejamento tecnocrático e centralizado</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejamento participativo e integrado</li> </ul>

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

4

## Agendas Estratégicas Compartilhadas

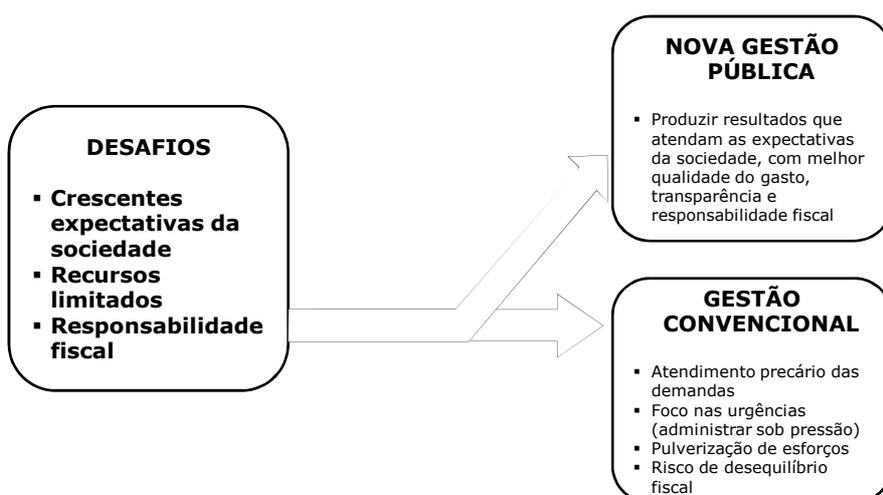


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

5

## Mudança de Patamar



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

6

### **Uma nova teia de temas**

- **Orientação para o cidadão-usuário, ênfase na qualidade do serviço e do atendimento (integrado).**
- **Gestão baseada em resultados (em bases contratuais), gestão por programas e projetos, responsabilização.**
- **Flexibilização, simplificação burocrática e autonomia.**
- **Novas formas de prestação de serviços públicos por meio de parcerias com entes de cooperação e parcerias público-privada .**

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

7

### **Uma nova teia de temas**

- **Novo padrão de gestão de pessoas, novas competências, liderança e trabalho em equipe, remuneração variável por resultados, novos regimes, “horizontalização” de carreiras, nova ética pública.**
- **Descentralização e desconcentração, proximidade ação-decisão, redes de governança.**
- **Fortalecimento do núcleo estratégico de governo por meio da profissionalização da alta burocracia e do desenvolvimento de formas inovadoras na gestão de políticas públicas (“contratualização”, transversalidade e relações intergovernamentais).**
- **Mudanças na relações governo-sociedade, controle social, transparência, participação, governança social.**

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

8

## Evolução da Gestão Pública

Gestão nas Empresas

1900 - 1990

Reinvenção da gestão pública  
(Reino Unido, EUA, Austrália, ...)

1990

Início da reforma gerencial na administração pública no Brasil

1995

Fonte: [www.whitehouse.gov](http://www.whitehouse.gov)

NOVEMBRO/2009
Curso CNJ
9

## Evolução da Gestão Pública

Minas Gerais

2003

Espírito Santo

2005

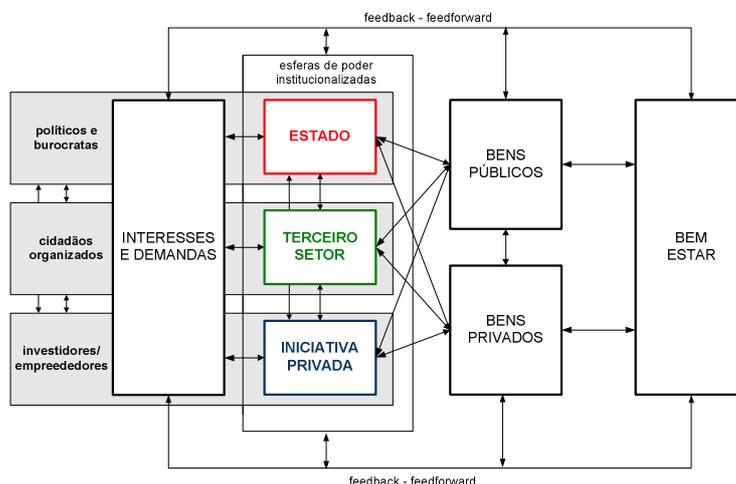
Ampliação nos estados

2007

Fonte: [www.espiritosanto2025.com.br](http://www.espiritosanto2025.com.br)

NOVEMBRO/2009
Curso CNJ
10

## Um Estado em Rede e uma nova Governança Social



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

11

## Evolução da Gestão Pública

### Principais iniciativas:

- O estabelecimento de agendas de prioridades, com visão de longo prazo.
- Equilíbrio das contas: ferramentas de redução de custos e aumento de receita.
- Estabelecimento de sistemas de avaliação de desempenho, com metas e cobrança de resultados.
- A profissionalização de postos-chave, como Fazenda, Saúde, Educação e Segurança.
- Valorização de parcerias com a iniciativa privada para atrair investimentos.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

12

## Resultados da nova gestão pública

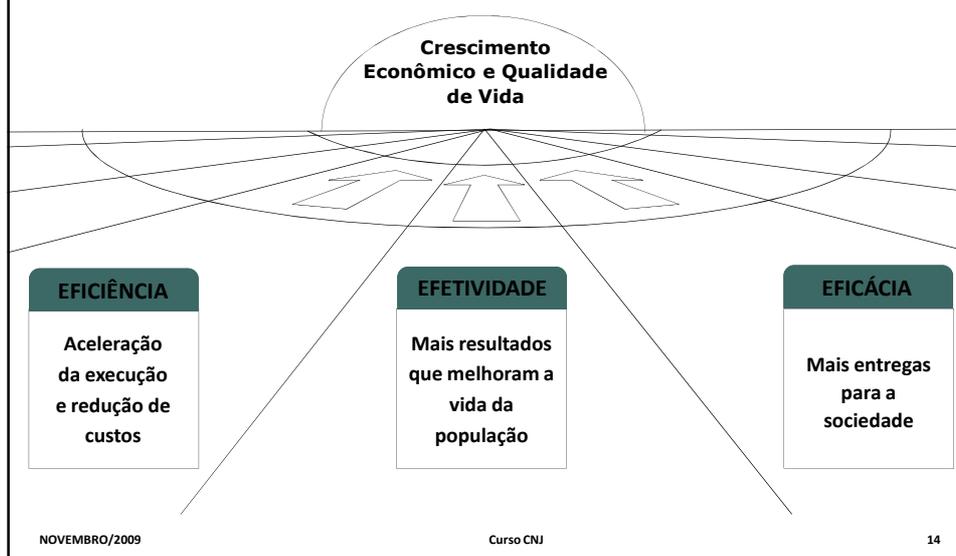
- **Acelera a execução das iniciativas estratégicas.**
- **Amplia recursos financeiros e humanos via mobilização de parceiros.**
- **Aumenta a capacidade de resposta do governo no cumprimento dos compromissos assumidos.**
- **Facilita o equilíbrio fiscal e melhora a qualidade do gasto, por meio da produção de mais e melhores resultados com os recursos disponíveis.**
- **Assegura transparência e responsabilização nas ações do Governo.**

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

13

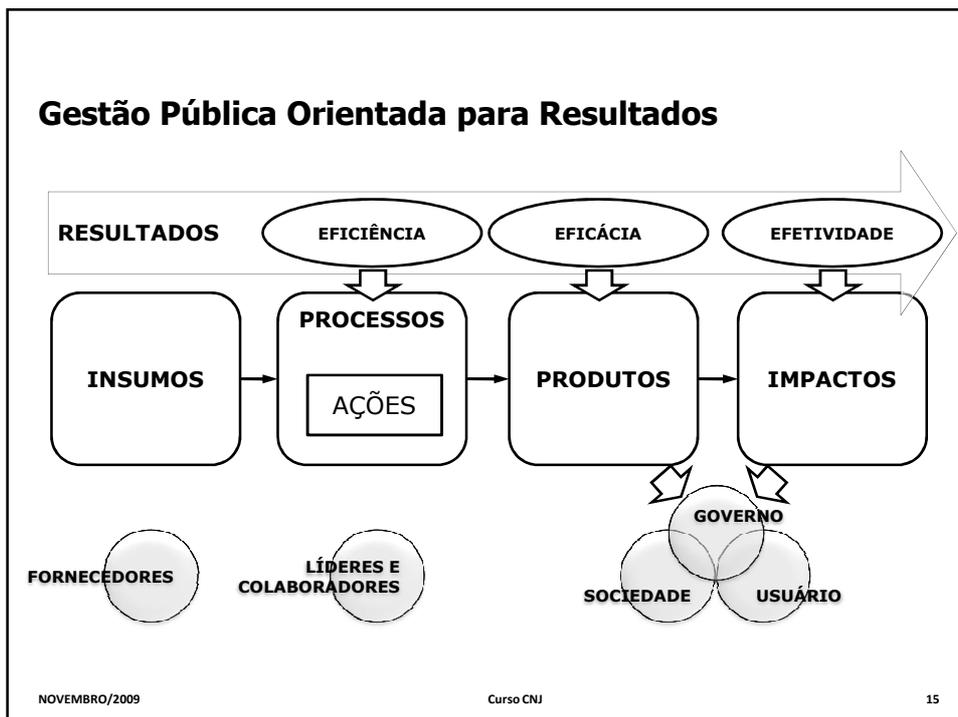
## Aonde podemos chegar?



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

14



### Gestão Pública X Gestão Empresarial: Diferenças

	SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
<b>AÇÕES</b>	Direcionadas de acordo com o que é determinado ou permitido por lei	Direcionadas de acordo com o que não é proibido por lei
<b>PESSOAS</b>	Instabilidade da gerência e estabilidade do corpo técnico e operacional	Estabilidade da gerência e instabilidade do corpo técnico e operacional
<b>RESULTADOS</b>	Social	Lucro

**RESULTADOS** (arrow pointing right)

EFICIÊNCIA      EFICÁCIA      EFETIVIDADE

INSUMOS → PROCESSOS (AÇÕES) → PRODUTOS → IMPACTOS

FORNECEDORES      LÍDERES E COLABORADORES      GOVERNO, SOCIEDADE, USUÁRIO

NOVEMBRO/2009      Curso CNJ      16

## Políticas de Gestão Pública

	MACRO-GOVERNAMENTAL	ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL/GRUPAL
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual)</li> <li>▪ Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejamento estratégico</li> <li>▪ Contratualização/agencificação (contratos de gestão, acordos de resultado etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação de desempenho individual e grupal</li> </ul>
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI/governo eletrônico, orçamento, finanças etc.)</li> <li>▪ Controle, promoção da transparência e accountability e luta contra corrupção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão da qualidade</li> <li>▪ Simplificação administrativa</li> <li>▪ Gestão do atendimento</li> <li>▪ Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação e gestão de competências</li> <li>▪ Direção pública</li> <li>▪ Gestão de cargos e carreiras</li> <li>▪ Assistência ao servidor</li> <li>▪ Dimensionamento da força de trabalho</li> </ul>
RECURSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão da qualidade do gasto</li> <li>▪ Repressão fiscal</li> <li>▪ Gestão orçamentária, financeira e contábil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiência</li> <li>▪ Redução de despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtividade</li> <li>▪ Política de reajustes salariais</li> <li>▪ Previdência do servidor</li> </ul>

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

17

## Políticas de Gestão Pública

	MACRO-GOVERNAMENTAL	ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL/GRUPAL
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual)</li> <li>▪ Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejamento estratégico</li> <li>▪ "Contratualização/agencificação" (contratos de gestão, acordos de resultado etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação de desempenho individual e grupal</li> </ul>
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI/governo eletrônico, orçamento, finanças etc.)</li> <li>▪ Controle, promoção da transparência e accountability e luta contra corrupção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão da qualidade</li> <li>▪ Simplificação administrativa</li> <li>▪ Gestão do atendimento</li> <li>▪ Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação e gestão de competências</li> <li>▪ Direção pública</li> <li>▪ Gestão de cargos e carreiras</li> <li>▪ Assistência ao servidor</li> <li>▪ Dimensionamento da força de trabalho</li> </ul>
RECURSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão da qualidade do gasto</li> <li>▪ Repressão fiscal</li> <li>▪ Gestão orçamentária, financeira e contábil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiência</li> <li>▪ Redução de despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtividade</li> <li>▪ Política de reajustes salariais</li> <li>▪ Previdência do servidor</li> </ul>

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

18

## Políticas de Gestão Pública

	MACRO-GOVERNAMENTAL	ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL/GRUPAL
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e planos pluri-estratégicos)</li> <li>Gestão por resultados (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento estratégico</li> <li>“Contratualização/agencificação” (contratos de gestão, acordos de resultado etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação de desempenho individual e grupal</li> </ul>
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de compras, RH, logística, TI, governança, orçamento, finanças etc.)</li> <li>Controle, promoção da transparência e accountability e luta contra corrupção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade</li> <li>Simplificação administrativa</li> <li>Gestão do atendimento</li> <li>Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação e gestão de competências</li> <li>Direção pública</li> <li>Gestão de cargos e carreiras</li> <li>Assistência ao servidor</li> <li>Dimensionamento da força de trabalho</li> </ul>
RECURSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade do gasto</li> <li>Repressão fiscal</li> <li>Gestão orçamentária, financeira e contábil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência</li> <li>Redução de despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtividade</li> <li>Política de reajustes salariais</li> <li>Previdência do servidor</li> </ul>

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

19

## Políticas de Gestão Pública

	MACRO-GOVERNAMENTAL	ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL/GRUPAL
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e planos pluri-estratégicos)</li> <li>Gestão por resultados (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento estratégico</li> <li>“Contratualização/agencificação” (contratos de gestão, acordos de resultado etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação de desempenho individual e grupal</li> </ul>
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de compras, RH, logística, TI, governança, orçamento, finanças etc.)</li> <li>Controle, promoção da transparência e accountability e luta contra corrupção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade</li> <li>Simplificação administrativa</li> <li>Gestão do atendimento</li> <li>Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação e gestão de competências</li> <li>Direção pública</li> <li>Gestão de cargos e carreiras</li> <li>Assistência ao servidor</li> <li>Dimensionamento da força de trabalho</li> </ul>
RECURSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade do gasto</li> <li>Repressão fiscal</li> <li>Gestão orçamentária, financeira e contábil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência</li> <li>Redução de despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtividade</li> <li>Política de reajustes salariais</li> <li>Previdência do servidor</li> </ul>

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

20

## Políticas de Gestão Pública

	MACRO-GOVERNAMENTAL	ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL/GRUPAL
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual)</li> <li>Gestão por resultados (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento estratégico</li> <li>“Contratualização/agencificação” (contratos de gestão, acordos de resultado etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação de desempenho individual e grupal</li> </ul>
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de compras, RH, logística, TI, governança, orçamento, finanças etc.)</li> <li>Controle, promoção da transparência e accountability e luta contra corrupção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade</li> <li>Simplificação administrativa</li> <li>Gestão do atendimento</li> <li>Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação e gestão de competências</li> <li>Direção pública</li> <li>Gestão de cargos e carreiras</li> <li>Assistência ao servidor</li> <li>Dimensionamento da força de trabalho</li> </ul>
RECURSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade do gasto</li> <li>Repressão fiscal</li> <li>Gestão orçamentária, financeira e contábil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência</li> <li>Redução de despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtividade</li> <li>Política de reajustes salariais</li> <li>Previdência do servidor</li> </ul>

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

21

## Políticas de Gestão Pública

	MACRO-GOVERNAMENTAL	ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL/GRUPAL
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual)</li> <li>Gestão por resultados (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento estratégico</li> <li>“Contratualização/agencificação” (contratos de gestão, acordos de resultado etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação de desempenho individual e grupal</li> </ul>
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de compras, RH, logística, TI, governança, orçamento, finanças etc.)</li> <li>Controle, promoção da transparência e accountability e luta contra corrupção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade</li> <li>Simplificação administrativa</li> <li>Gestão do atendimento</li> <li>Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação e gestão de competências</li> <li>Direção pública</li> <li>Gestão de cargos e carreiras</li> <li>Assistência ao servidor</li> <li>Dimensionamento da força de trabalho</li> </ul>
RECURSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade do gasto</li> <li>Repressão fiscal</li> <li>Gestão orçamentária, financeira e contábil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência</li> <li>Redução de despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtividade</li> <li>Política de reajustes salariais</li> <li>Previdência do servidor</li> </ul>

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

22

## Políticas de Gestão Pública

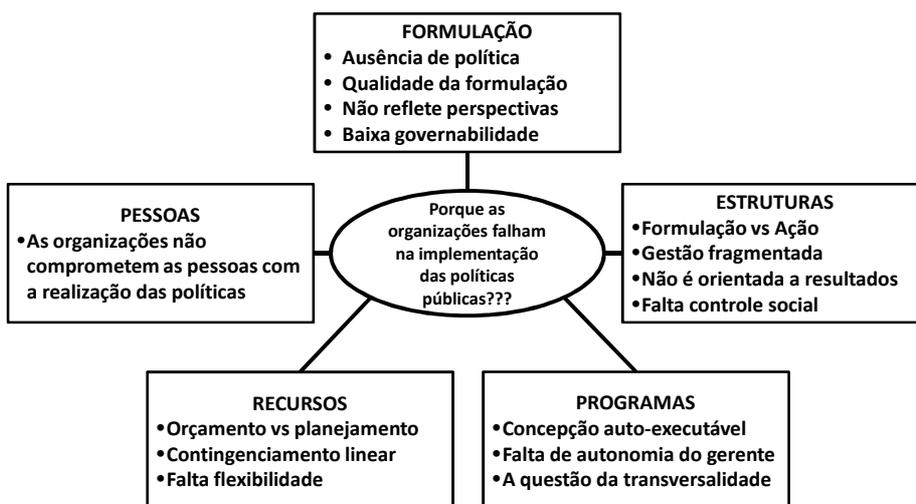
	MACRO-GOVERNAMENTAL	ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL/GRUPAL
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e planos pluri-ano)</li> <li>Gestão por resultados (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)</li> </ul> <p><b>planejamento Governamental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento estratégico</li> <li>“Contratualização/ agencificação” (contratos de gestão, acordos de resultado etc.)</li> </ul> <p><b>Modernização Administrativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação de desempenho individual e grupal</li> </ul> <p><b>Recursos Humanos</b></p>
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de compras, RH, logística, TI (gestão e controle de orçamento, finanças etc.)</li> <li>Controle, promoção da transparência, accountability e luta contra corrupção</li> </ul> <p><b>serviços Administrativos</b> <b>controle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade</li> <li>Simplificação administrativa</li> <li>Gestão do atendimento</li> <li>Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)</li> </ul> <p><b>Gestão Fiscal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação e gestão de competências</li> <li>Direção pública</li> <li>Gestão de cargos e carreiras</li> <li>Assistência ao servidor</li> <li>Dimensionamento da força de trabalho</li> </ul>
RECURSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade do gasto</li> <li>Repressão fiscal</li> <li>Gestão orçamentária, financeira e contábil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência</li> <li>Redução de despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtividade</li> <li>Política de reajustes salariais</li> <li>Previdência do servidor</li> </ul>

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

23

## Falhas de implementação



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

24

## Desorientação x orientação estratégica

- **Reformas de primeira geração (anos 80 e 90)**
  - O ajuste fiscal se basta: ajuste pelo ajuste.
  - O ajuste fiscal como pré-condição: primeiro o ajuste, depois o desenvolvimento.
  - O ajuste fiscal é uma agenda negativa: cortes, restrições e desorientação.
- **Reformas de segunda geração (século XXI)**
  - Ênfase no desenvolvimento.
  - Fortalecimento institucional.
  - Responsabilidade fiscal e consolidação do ajuste pelo ganho de eficiência.

## A integração das políticas de gestão e sua orientação para o desenvolvimento

**Orientação da Nova Administração para o Desenvolvimento (Segunda Geração)**

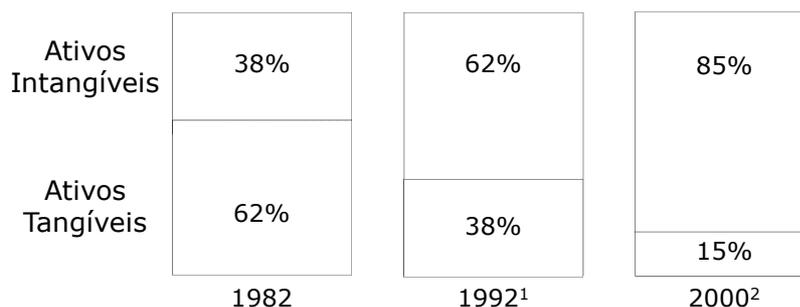
**Orientação do Ajuste Fiscal Ortodoxo (Primeira Geração)**

	MACRO-GOVERNAMENTAL	ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL/GRUPAL
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano pluri-anual)</li> <li>• Gestão por programas (formalização, monitoramento e avaliação de programas e ações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Contratação/agenciamento (contratos de gestão, prontos de resultado etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho individual e grupal</li> </ul>
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI, governo eletrônico, orçamento, financeiros)</li> <li>• Controle, promoção da transparência e accountability e luta contra corrupção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da qualidade</li> <li>• Simplificação administrativa</li> <li>• Gestão do desempenho</li> <li>• Gestão da organização governamental (estruturas e modelos, institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação e gestão de competências</li> <li>• Direção pública</li> <li>• Gestão de cargos e carreiras</li> <li>• Assessoria ao servidor</li> <li>• Dimensionamento da força de trabalho</li> </ul>
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da qualidade do gasto</li> <li>• Representação fiscal</li> <li>• Gestão e governança financeira e contábil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência</li> <li>• Redução de despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prontidão</li> <li>• Política de reajustes salariais</li> <li>• Previdência do servidor</li> </ul>

## Porquê discutir este tema?

A Fonte de Valor transferiu-se dos Ativos Tangíveis para os Ativos Intangíveis

Percentual do VALOR DE MERCADO relativo a ...



1. Brookings Institute  
2. Baruch Lev analysis of S&P500 companies

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

27

## A visão dos acionistas e investidores

Fonte: Estudo de Percepção do Investidor, Brasil 2005, Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

### Os fatores não-financeiros que mais influenciam na avaliação das empresas pelos acionistas:

- Governança corporativa.
- Êxito na execução da estratégia.
- Estratégia e capacidade administrativa.
- Políticas de disclosure (abertura).
- Relações com investidores.
- Capacidade de lançar novos produtos.
- Crescimento da base de clientes.
- Participação no mercado (market share).
- Respeito ao meio ambiente.
- Divulgação sobre responsabilidade social corporativa.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

28

### A constatação...



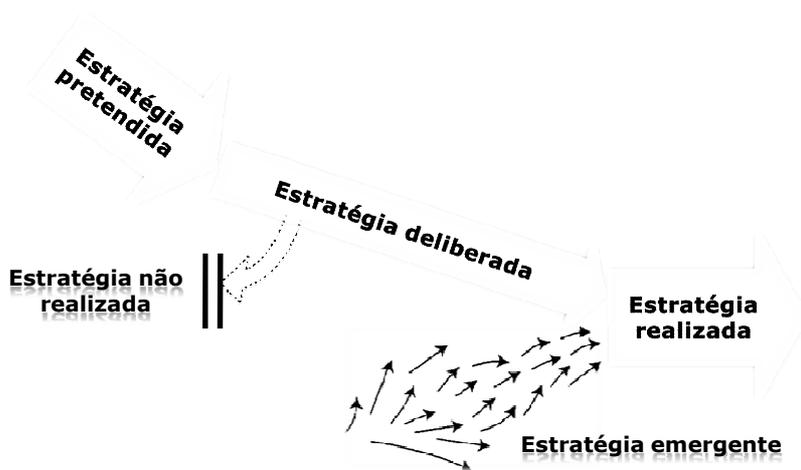
Fonte: Kiechel, Walter, III (Fortune Magazine), Sniping at Strategic Planning, Planning Review (May 1984:8-11)

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

29

### Estratégias Emergentes



30

## Por que organizações falham na implementação da estratégia?

### Compreensão da Visão

Apenas 5% do nível operacional compreende a visão de futuro.

### Recursos

78% das empresas não vinculam o orçamento à estratégia.

**A estratégia não é gerenciada!**

Pesquisa *Balanced Scorecard Collaborative e Symnetics*, 2003-2005

### Remuneração

Mais de 75% das organizações não vinculam incentivos e remuneração à estratégia.

### Agenda Executiva

85% dos executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

31

## BSC e nova forma de gestão

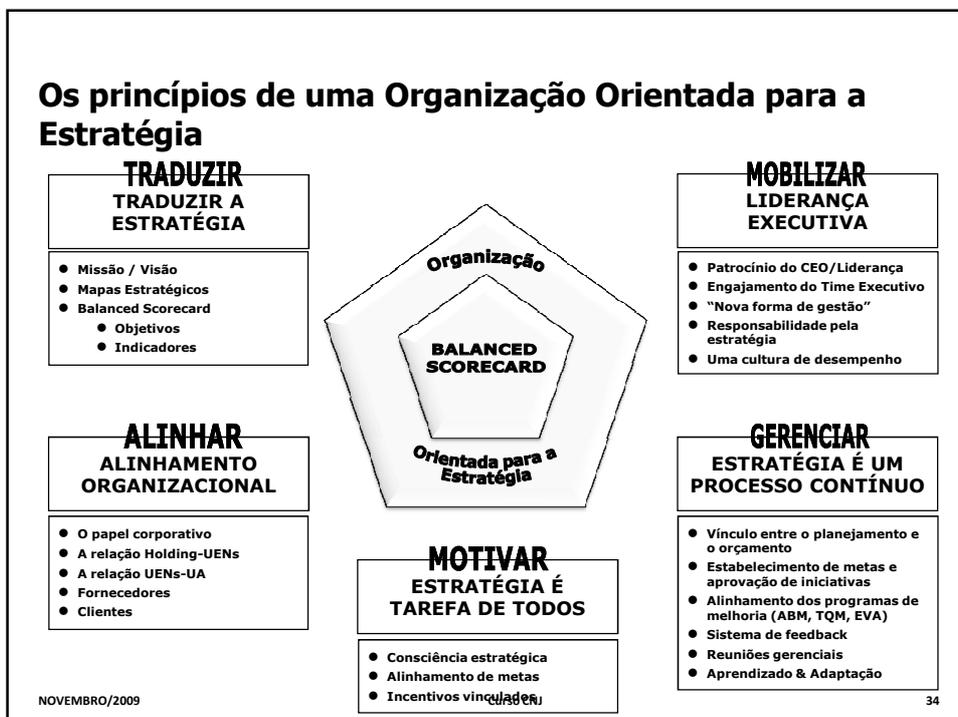
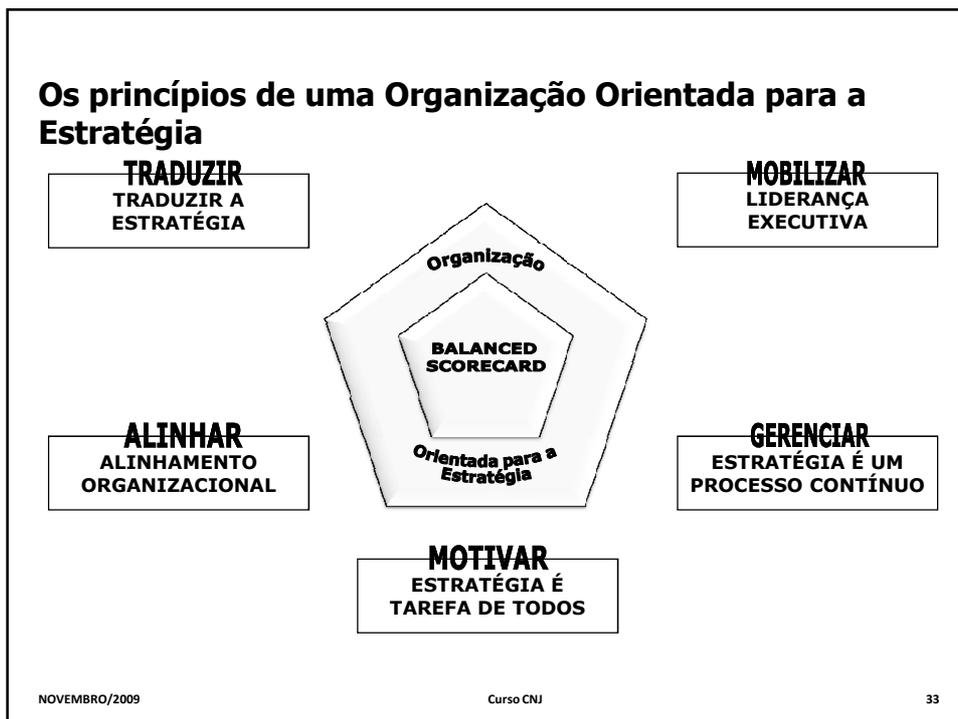


- **ORGANIZAÇÃO:** Mobilizaram as pessoas para que atuassem de maneira distinta em função da estratégia.
- **ORIENTADA:** Criaram um foco comum.
- **ESTRATÉGIA:** Colocaram a estratégia como centro da gestão.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

32



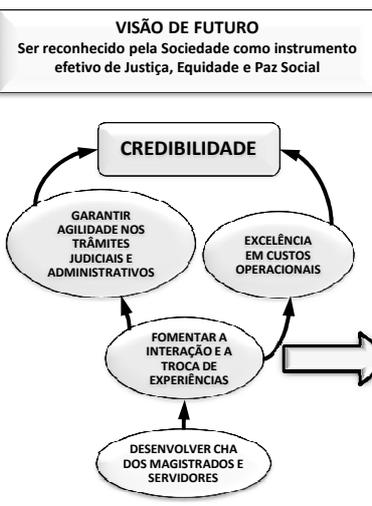
## Mobilização

Um programa de *Balanced Scorecard* vitorioso começa com o reconhecimento de que não se trata de um "projeto de indicadores", mas sim, de um "processo de mudança"

### Papéis da Liderança

- **Mudar a Cultura**
  - Orçamento - Estratégia
- **Criar o clima para a mudança**
  - Descongelar a organização
  - Mostrar a necessidade da mudança
- **Criar a Equipe de Líderes**
  - Quebrar as barreiras funcionais
- **Criar a Visão e a Estratégia**
  - Tratar o BSC como um "processo visionário"
  - Empregar o BSC para tornar clara a estratégia
- **Criar as Responsabilidades da Equipe**
  - Atribuir responsabilidade por temas estratégicos inter-funcionais ao nível da Equipe de Líderes

## Tradução



O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso?	Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia?	O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários	Ações-chave necessárias para se alcançar os objetivos
OBJETIVO	INDICADORES	METAS	PROJETO
FOMENTAR A INTERAÇÃO E A TROCA DE EXPERIÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de aproveitamento de boas práticas</li> <li>- Índice de parcerias estratégicas</li> </ul>	1 prática/ano catalogada  60 %	Implementar banco de boas práticas de gestão do Poder Judiciário

## Tradução



### Mapa Estratégico do Poder Judiciário

Missão: Realizar Justiça

**Visão de Futuro:**  
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

Atributos de Valor para a Sociedade

- Celeridade
- Modernidade
- Acessibilidade
- Transparência
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Imparcialidade
- Ética
- Probidade

Sociedade

Credibilidade

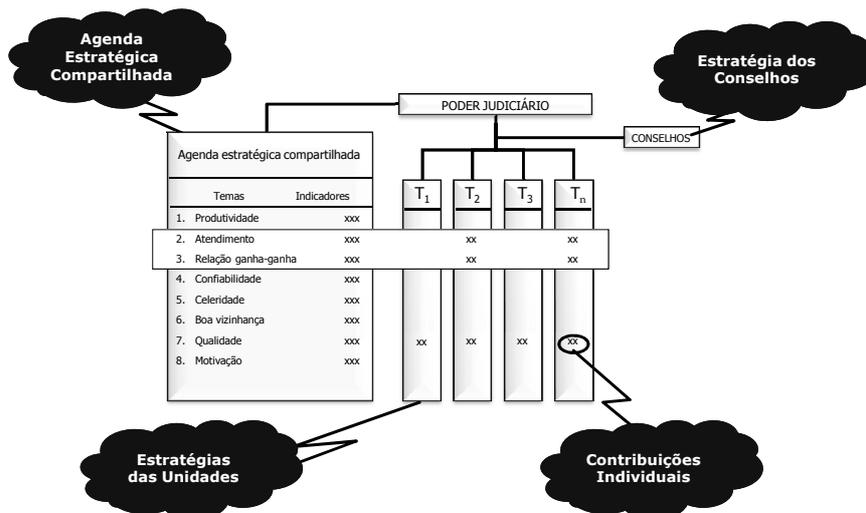


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

37

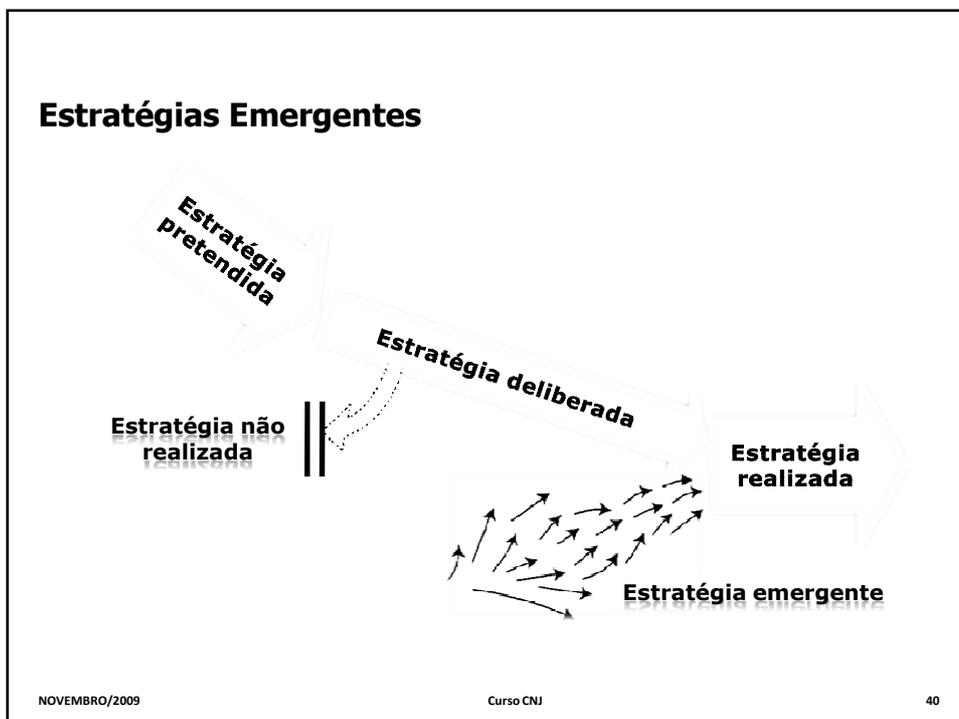
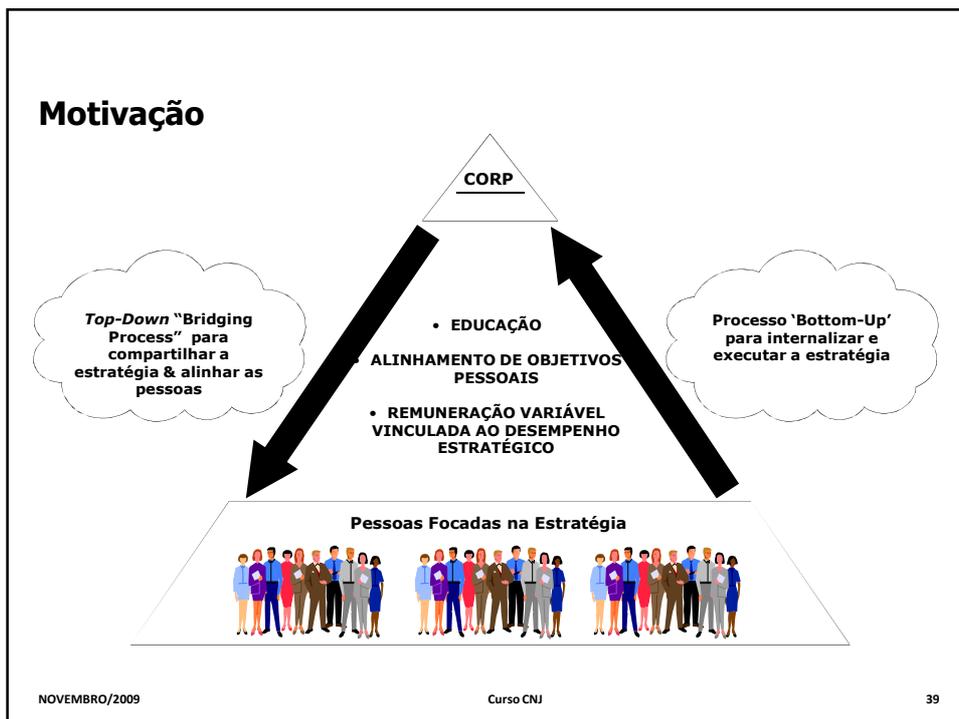
## Alinhamento

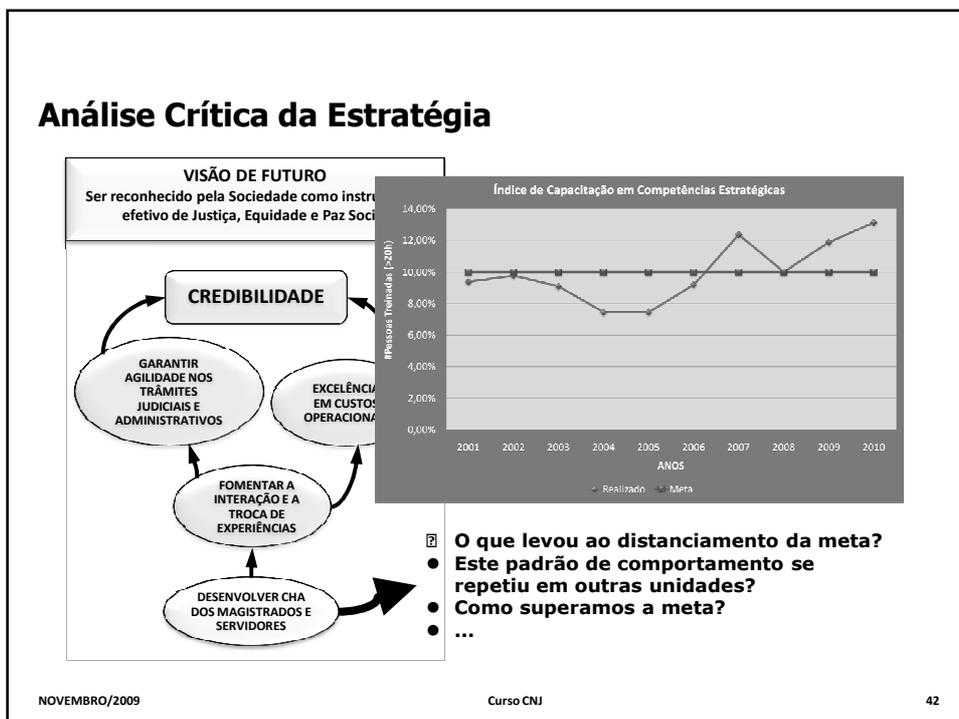
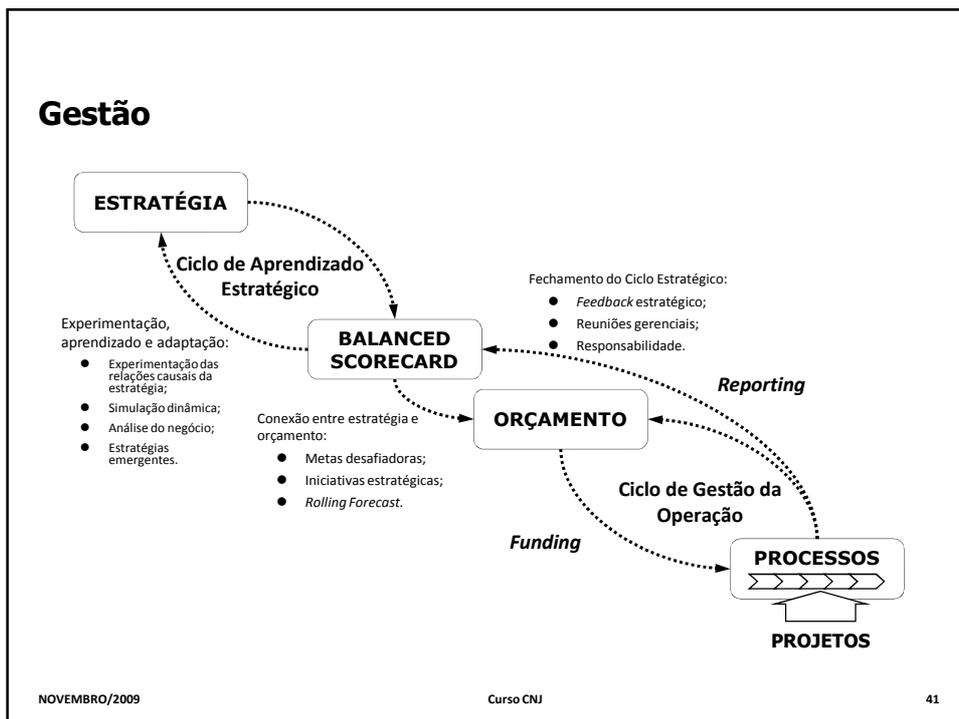


NOVEMBRO/2009

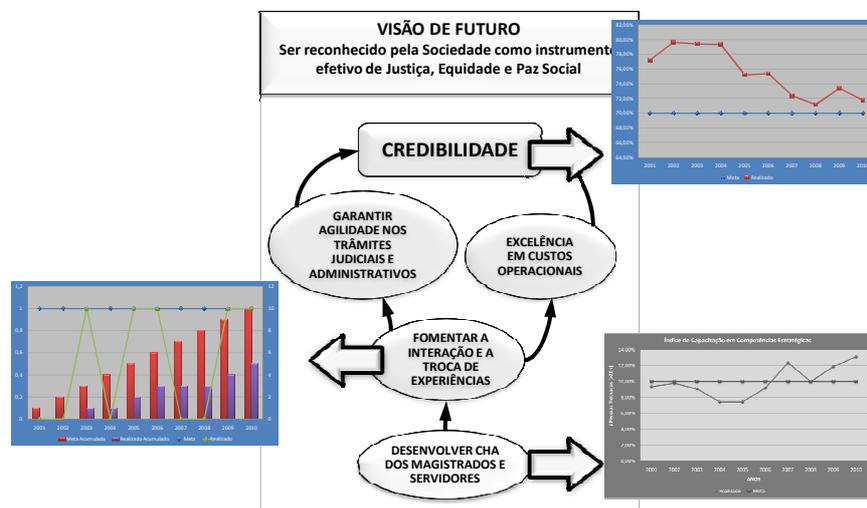
Curso CNJ

38





## Aprendizado Estratégico



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

43

## Aprendizado Estratégico

- **Por que quando se alcança os melhores níveis de desenvolvimento de competências e implementação de boas práticas o índice de confiança cai?**
  - Será que não há correlação entre estas variáveis?
  - Que fator externo teria contribuído para que a confiança se reduzisse?
  - ...

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

44

## Revisão e Sumário

FINAL DO MÓDULO



### ▪ Esse módulo descreveu e discutiu os seguintes conceitos:

- A evolução da gestão pública e a sua orientação para o desenvolvimento.
- Os movimentos sociais e as agendas estratégicas compartilhadas.
- O Balanced Scorecard como um modelo de gestão voltado para a execução da estratégia.
- Os 5 princípios de uma Organização Orientada à Estratégia: mobilização, tradução, alinhamento, motivação e gestão contínua.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

45



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS  
FGV PROJETOS

## Módulo VIII

# A nova gestão pública e o Balanced Scorecard

NOVEMBRO/2009