



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Planejamento do Trabalho

Elaboração de planos alinhados às metas e aos objetivos institucionais

Leonard Renne Guimarães Lapa

21 de Junho de 2013

Objetivos do curso



Objetivos do curso

Que os participantes sejam capazes de:

1. Relacionar o referencial estratégico, os planos e as políticas institucionais com a atuação da unidade e seu papel gerencial;
2. Orientar o trabalho da equipe segundo as metas e os objetivos institucionais.



Conteúdo programático



Conteúdo programático

1. Conceitos básicos sobre Gestão Estratégica;
2. Modelo de Gestão Estratégica do TCU;
3. Impactos da estratégia no dia-a-dia das equipes;
4. Exercício (alinhando equipes à estratégia do TCU).



I – Conceitos básicos



Que o participante seja capaz de compreender os principais conceitos do tema Gestão Estratégica e sua importância para o alcance de melhores resultados



I – Conceitos básicos

1. Gestão
2. Estratégia
3. Gestão Estratégica



I – Conceitos básicos - Gestão

- Planejar;
- Organizar;
- Dirigir;
- Controlar.



I – Conceitos básicos - Estratégia

Caminho escolhido para vitória (a arte do general – grego)



Caminho escolhido para o alcance de determinados objetivos



Plano



Conjunto de ações endereçadas ao alcance de objetivos declarados



Um curso de ação premeditado para lidar com uma situação futura



I – Conceitos básicos - Estratégia

É o conjunto de ações necessárias ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro da organização.



Arte de aplicar os **meios** disponíveis com vista à consecução de objetivos futuros



Recursos



Competências



Processos

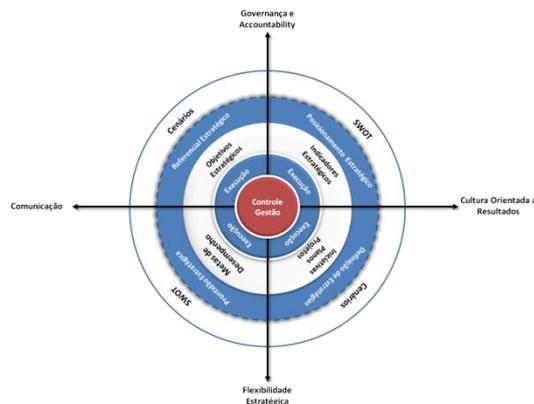




I – Conceitos básicos – Gestão Estratégica

- Conjunto de decisões estratégicas que determinam o desempenho de uma organização no longo prazo.
- Capacidade de definir qual o melhor posicionamento para a organização em face de seus ambientes interno e externo.
- Análise dos ambientes interno e externo e formulação, implantação, avaliação e controle da estratégia.

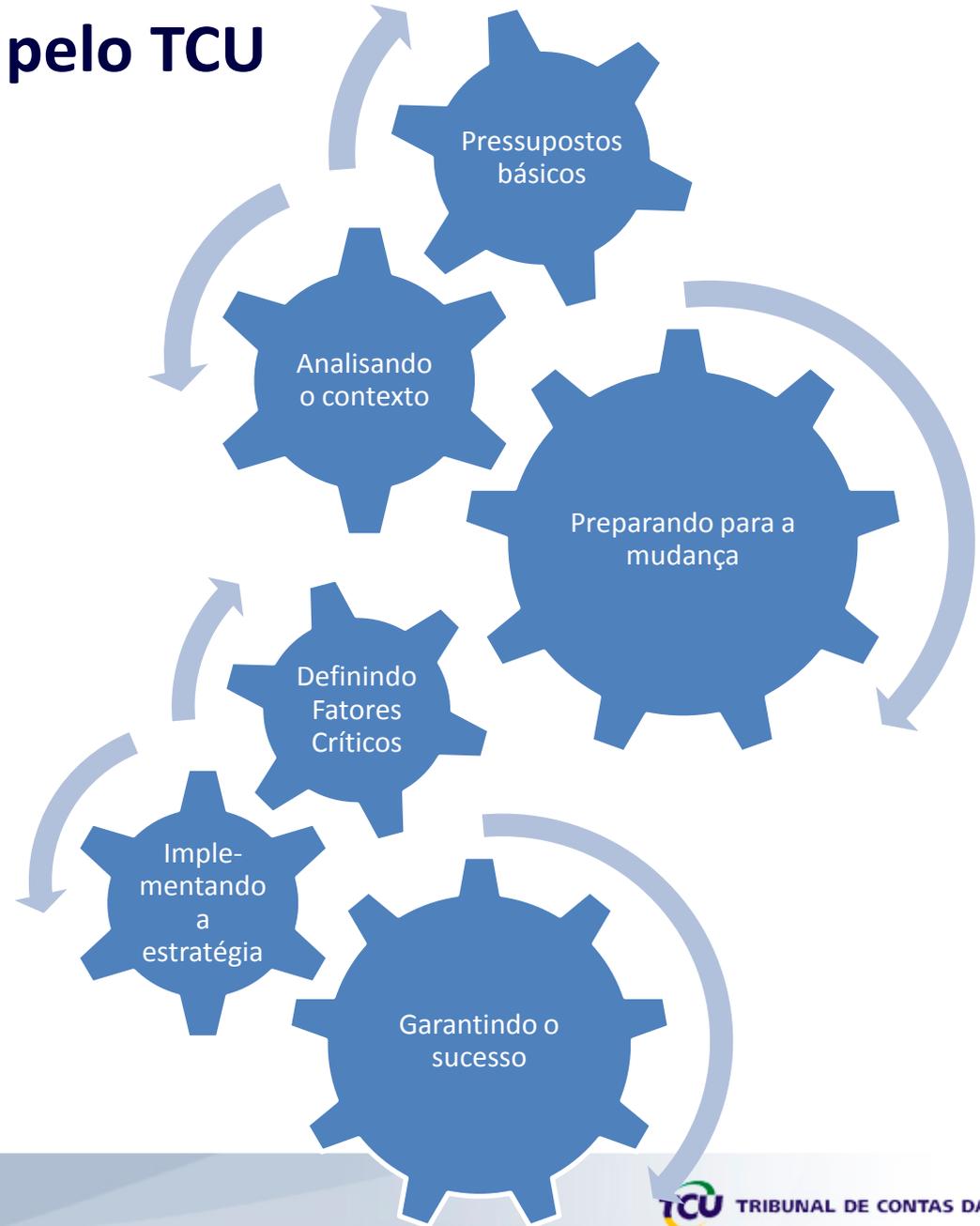
II - O modelo de gestão estratégica adotado pelo TCU



Que o participante seja capaz de compreender o modelo de Gestão Estratégica do TCU, desde a formulação até a execução e o monitoramento da estratégia

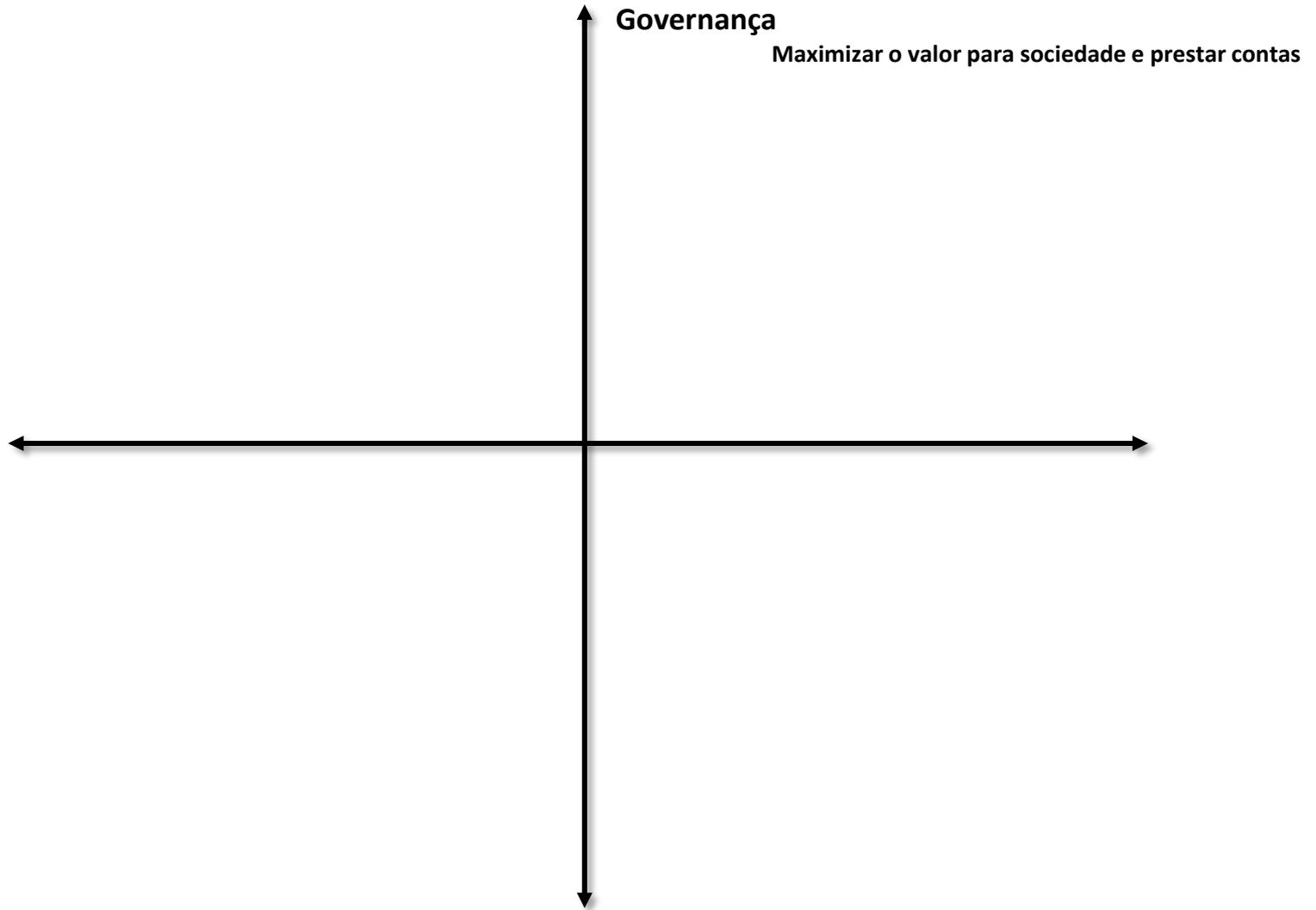


II – O modelo adotado pelo TCU



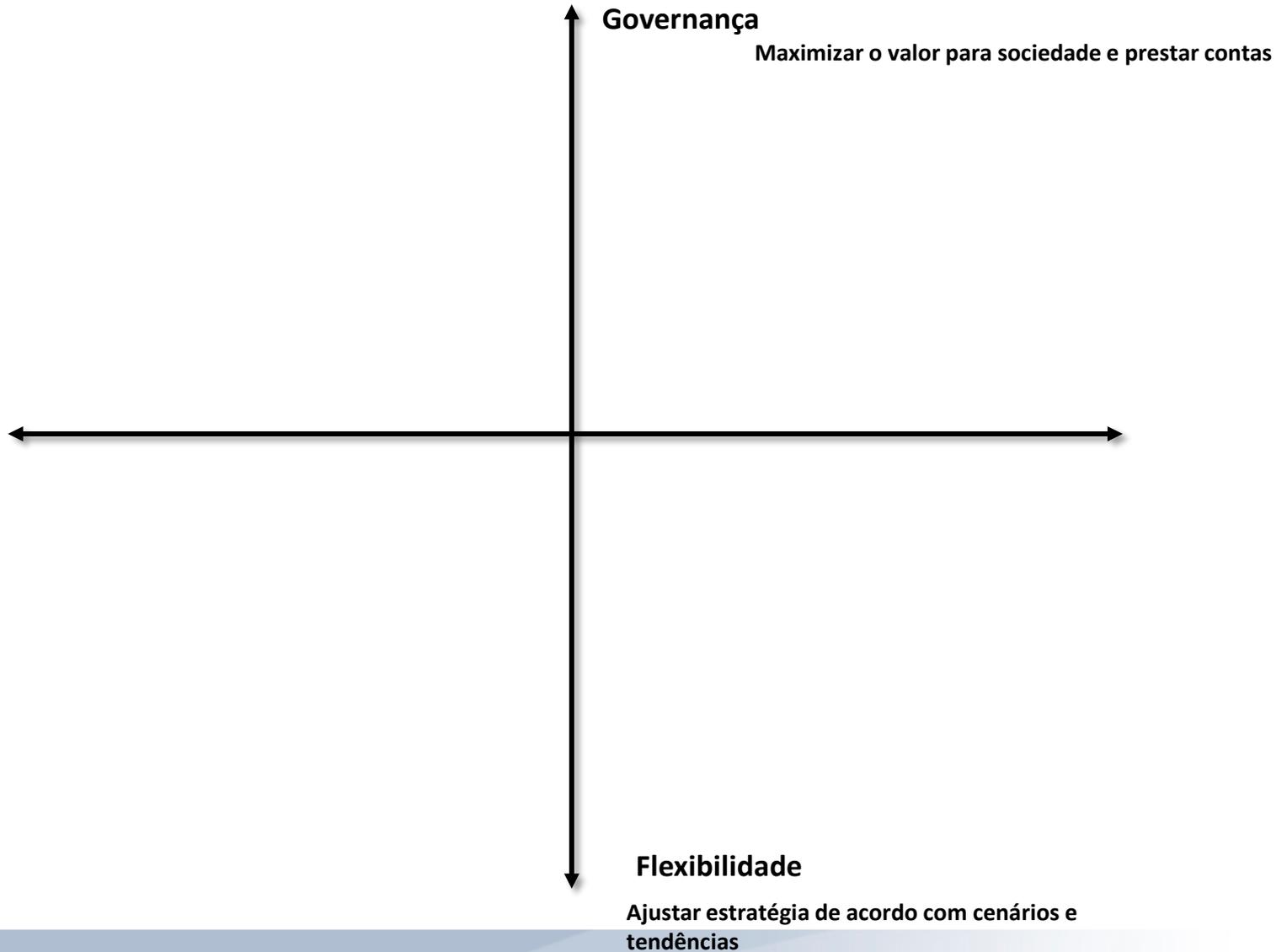


II - Pressupostos da Gestão Estratégica



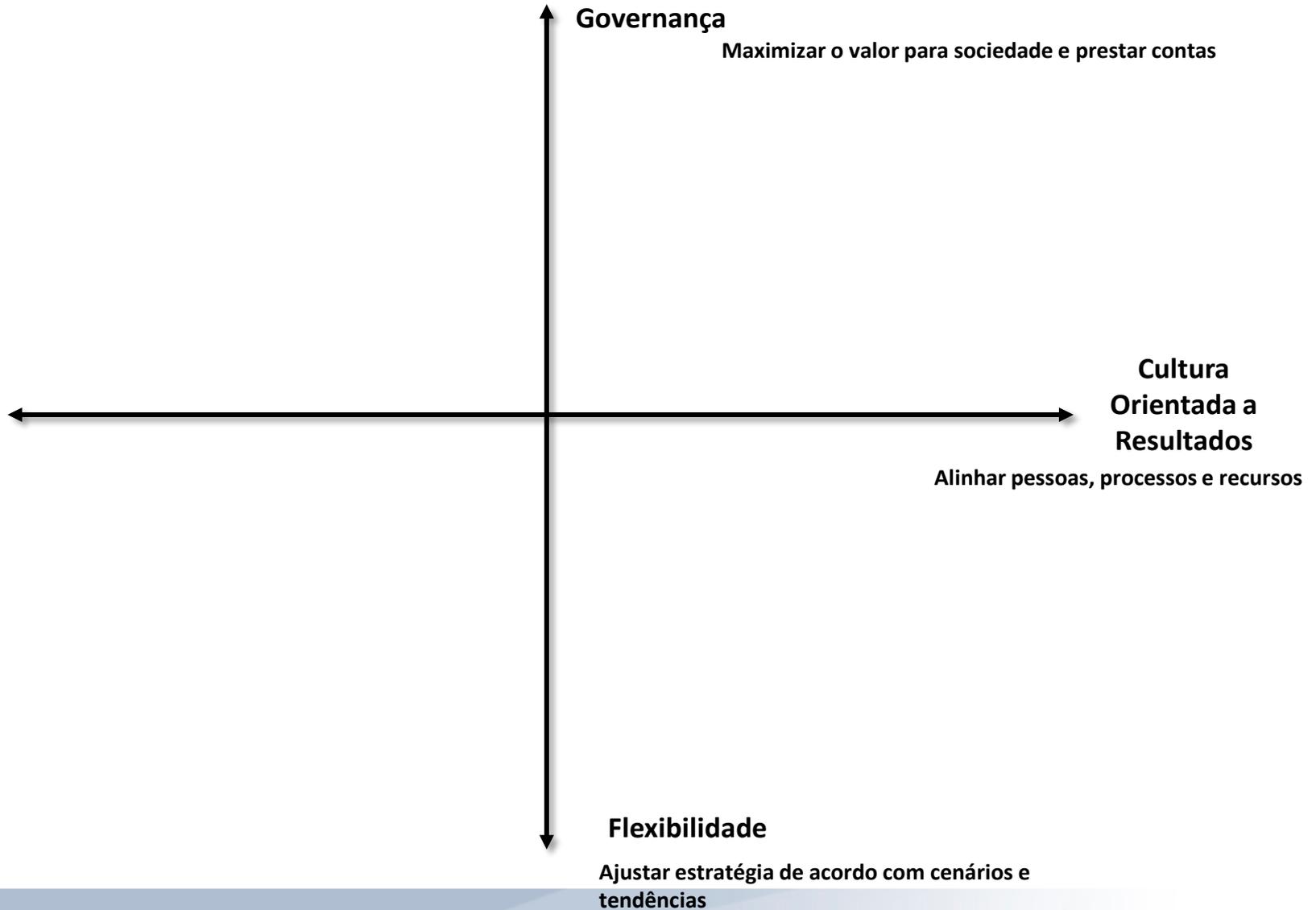


II - Pressupostos da Gestão Estratégica



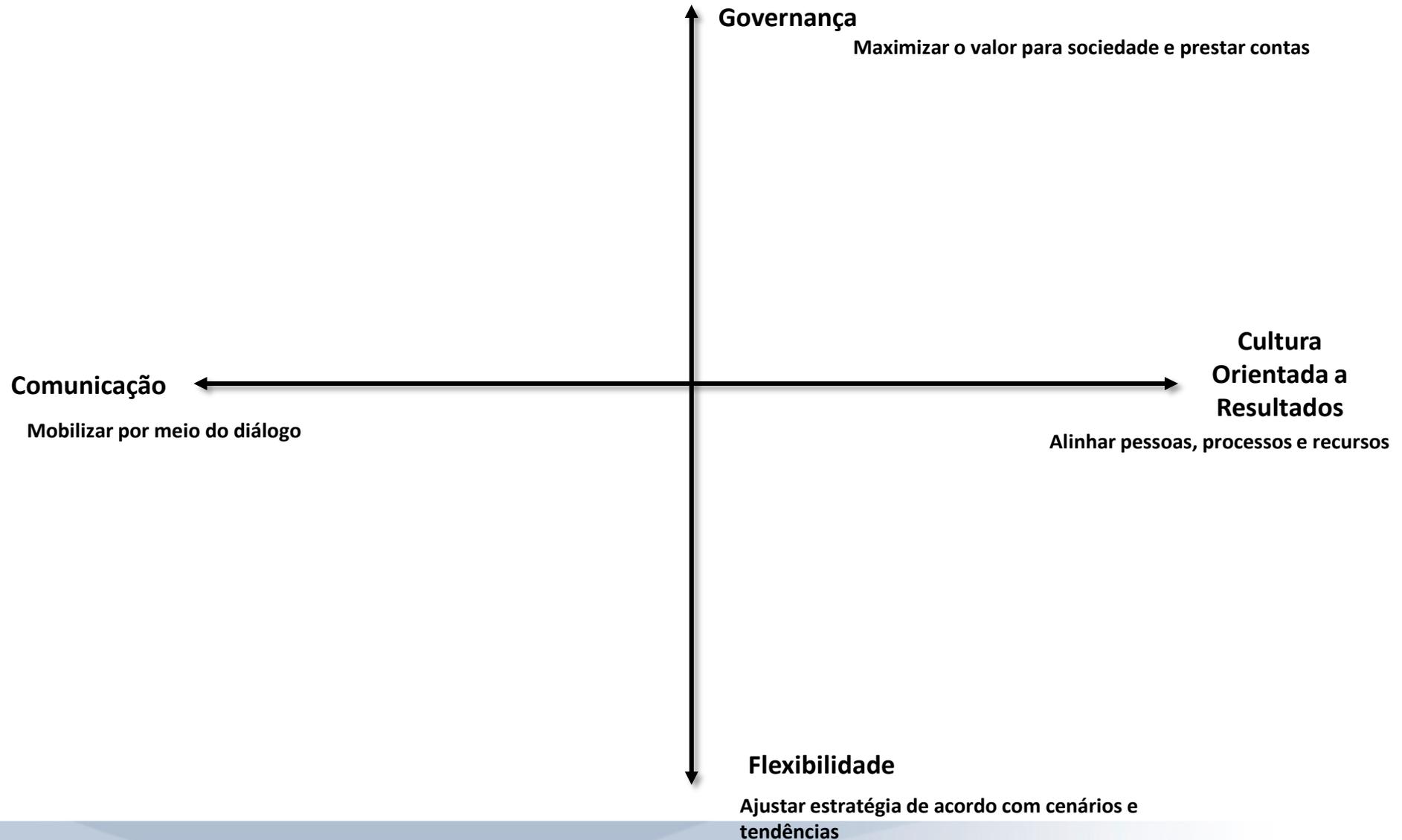


II - Pressupostos da Gestão Estratégica



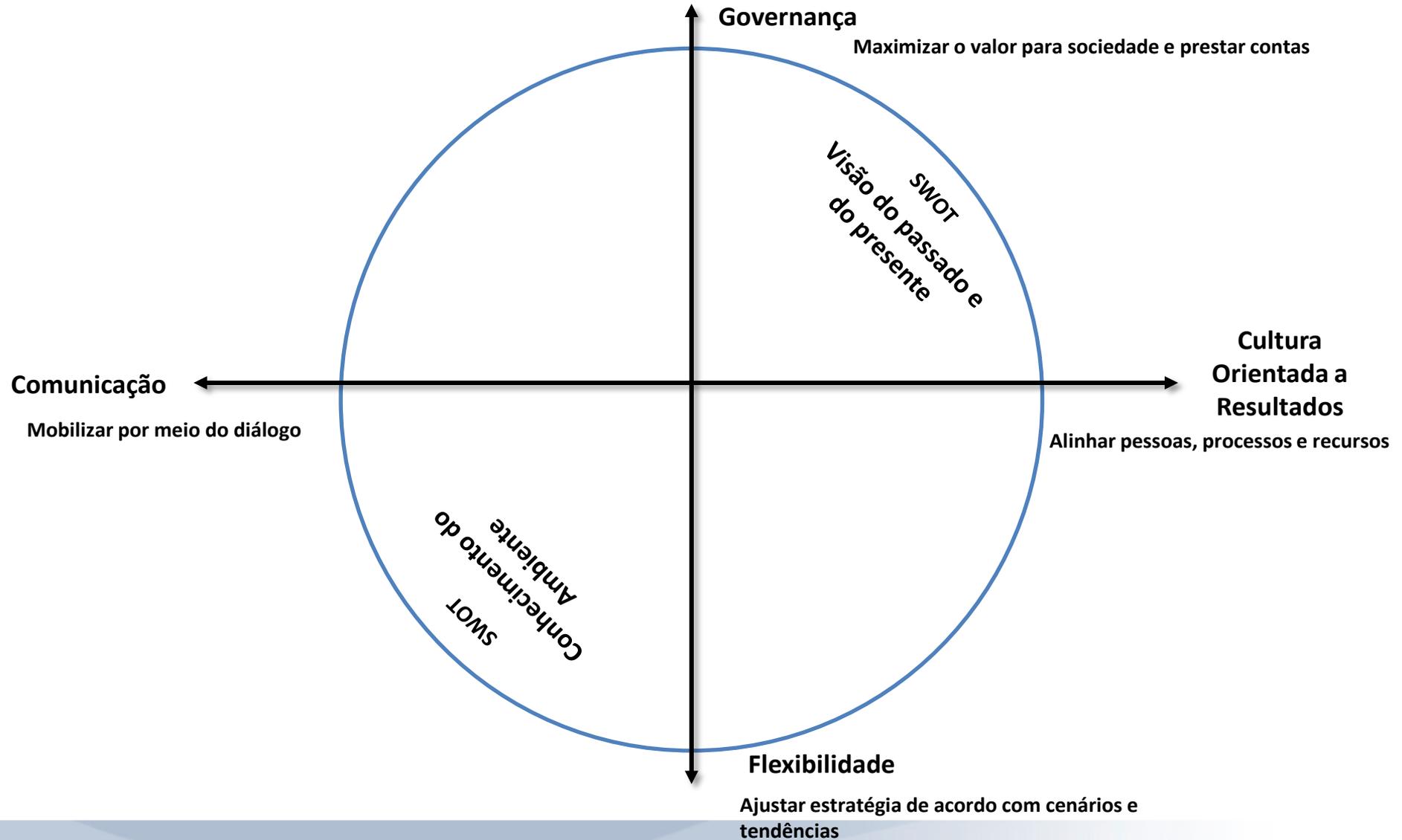


II - Pressupostos da Gestão Estratégica



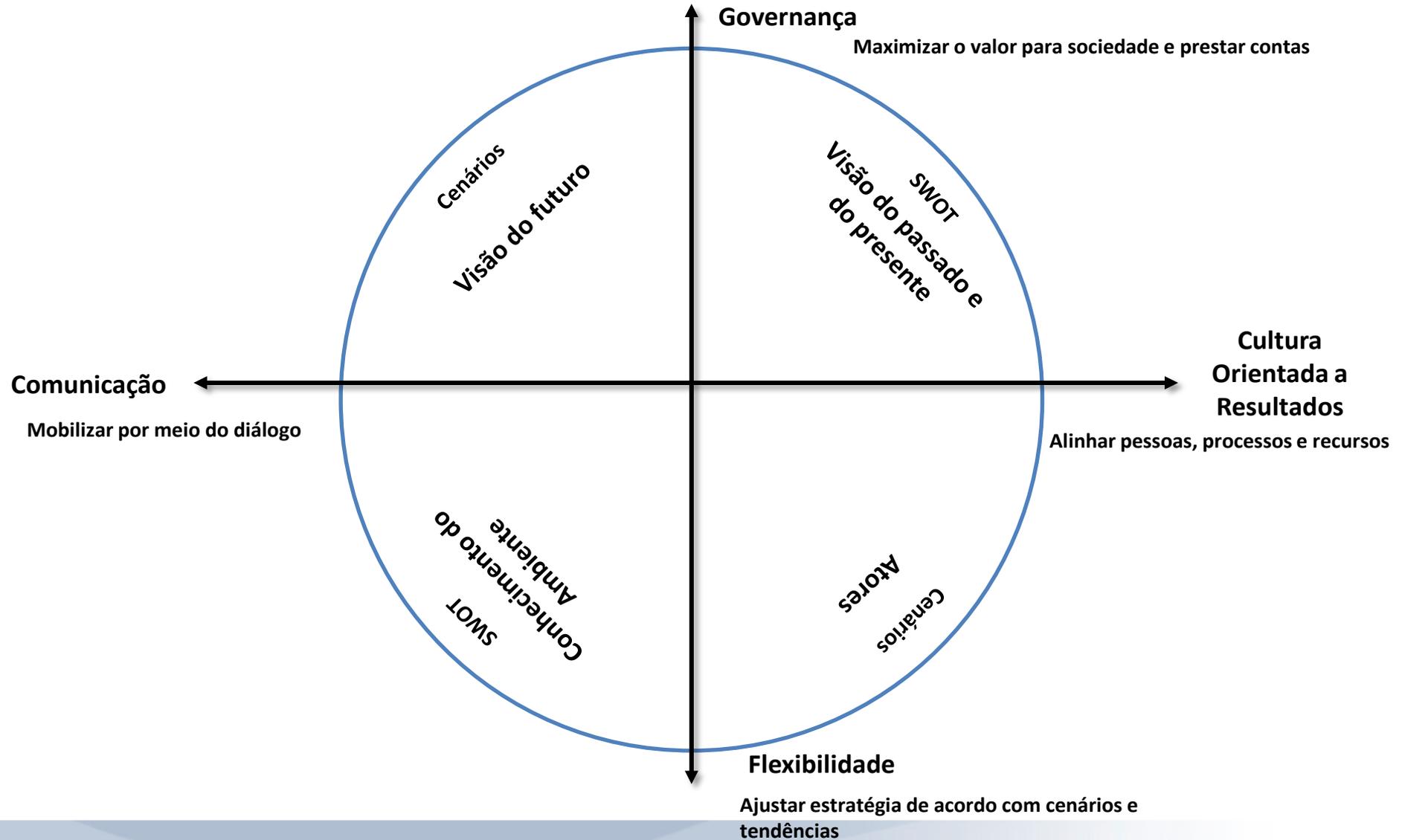


II - Compreendendo o contexto



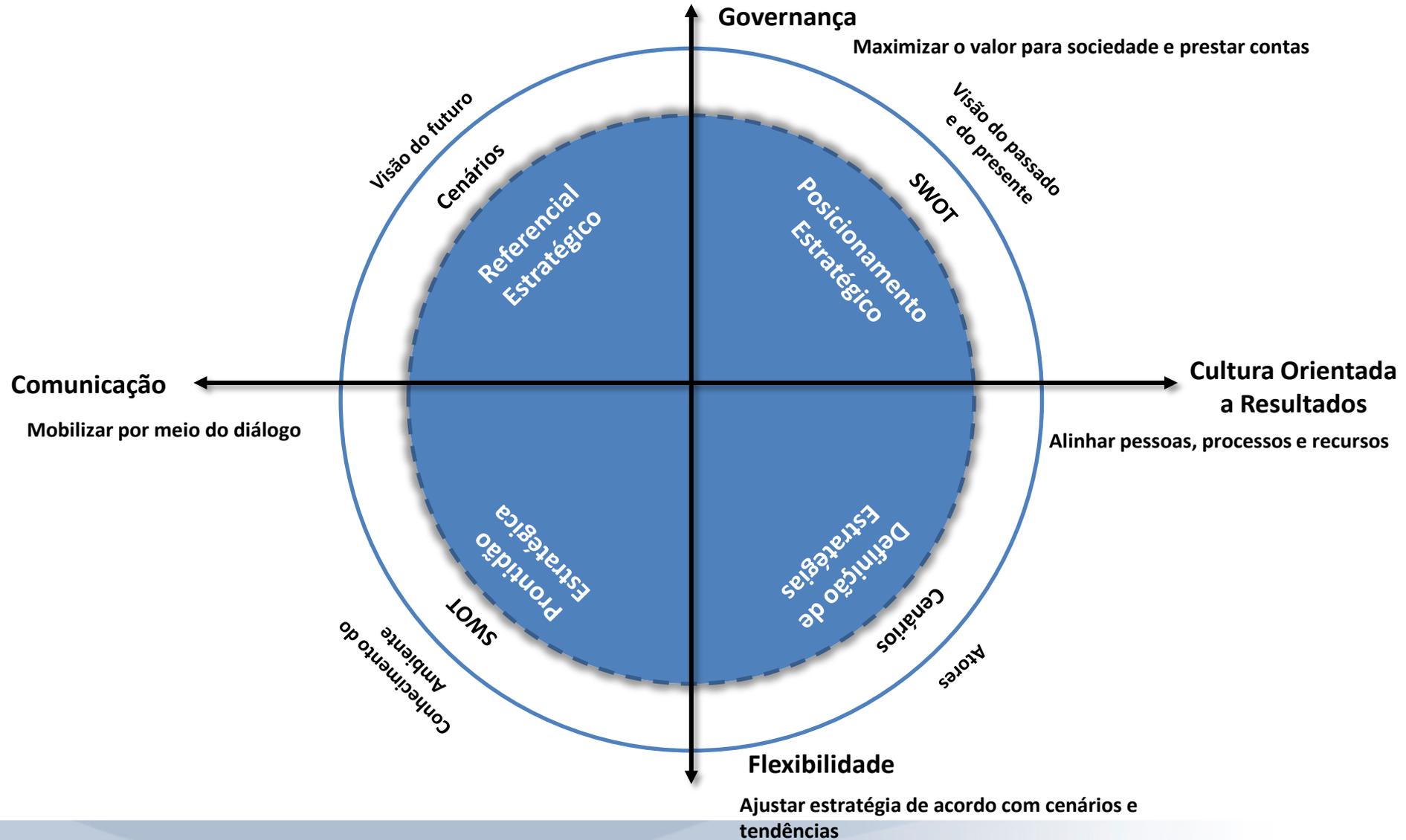


II - Compreendendo o contexto



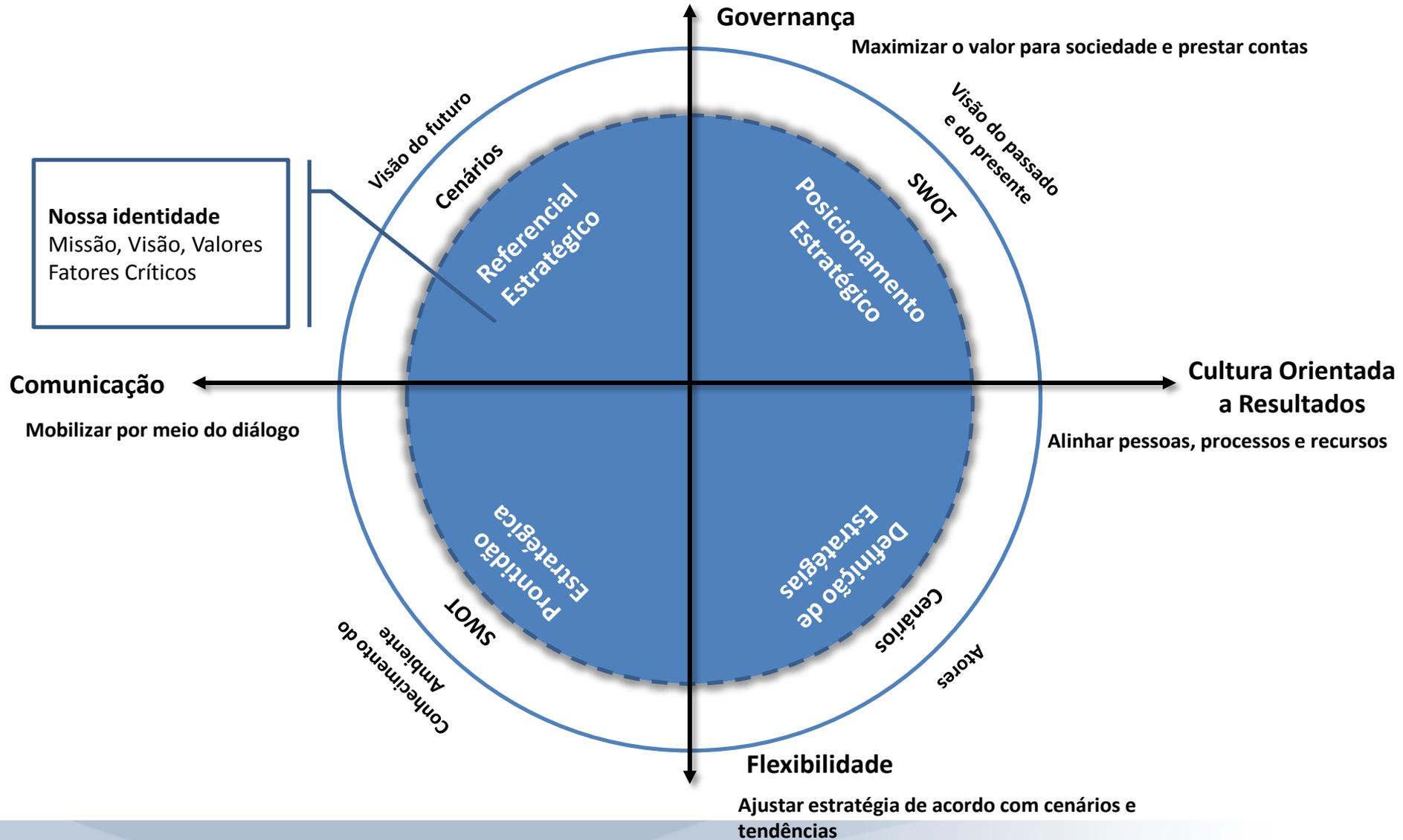


II - Preparando a organização para a mudança



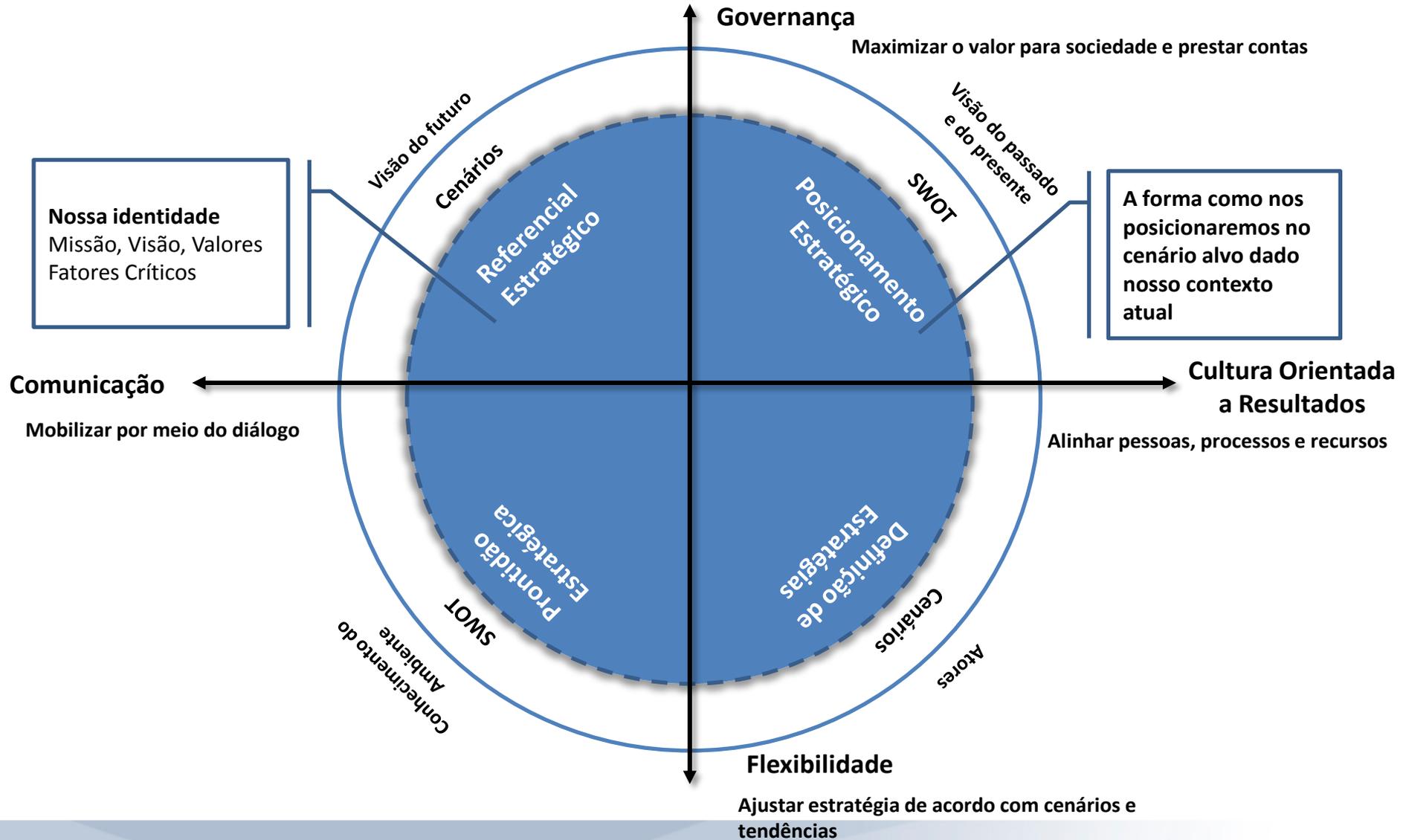


II - Preparando a organização para a mudança



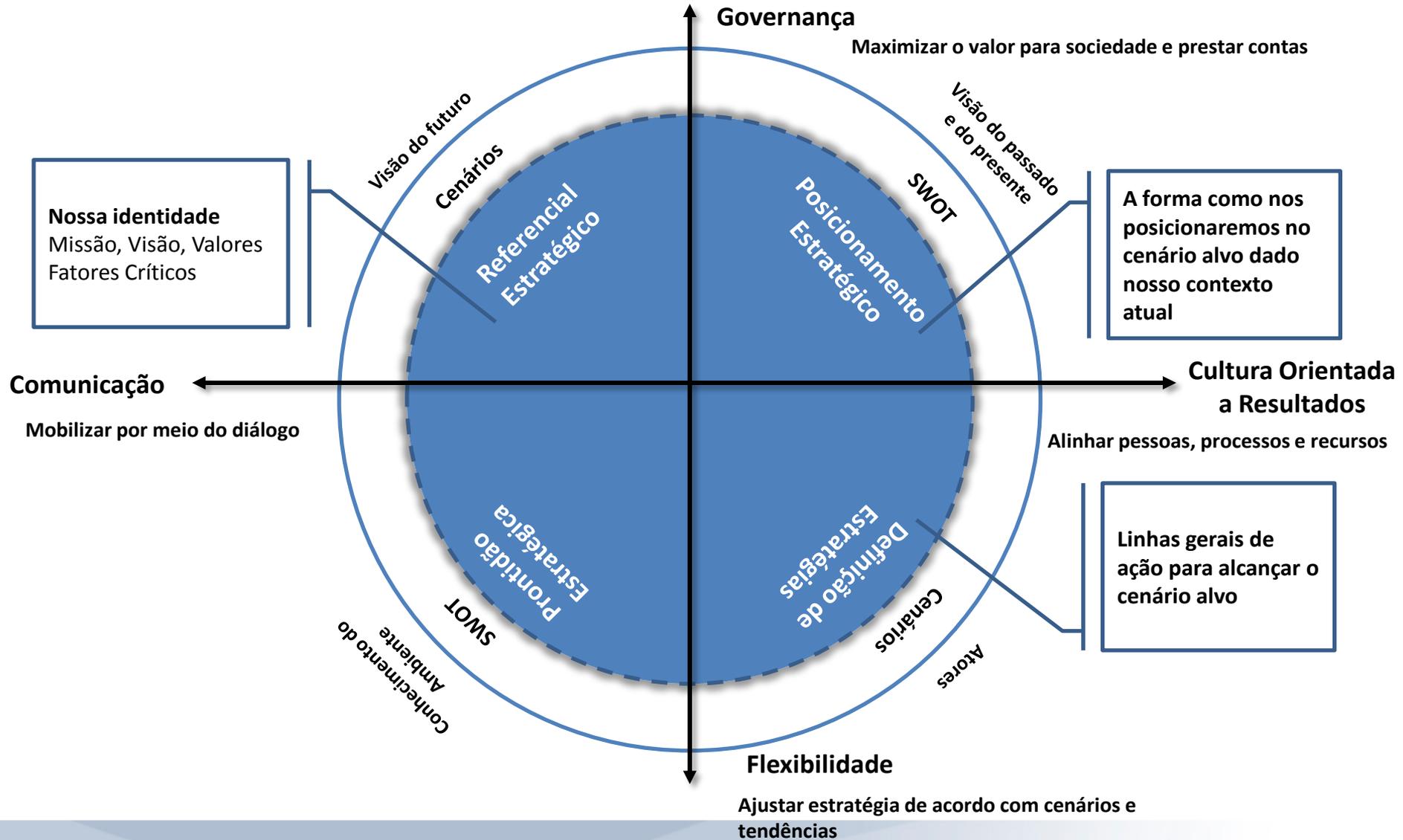


II - Preparando a organização para a mudança



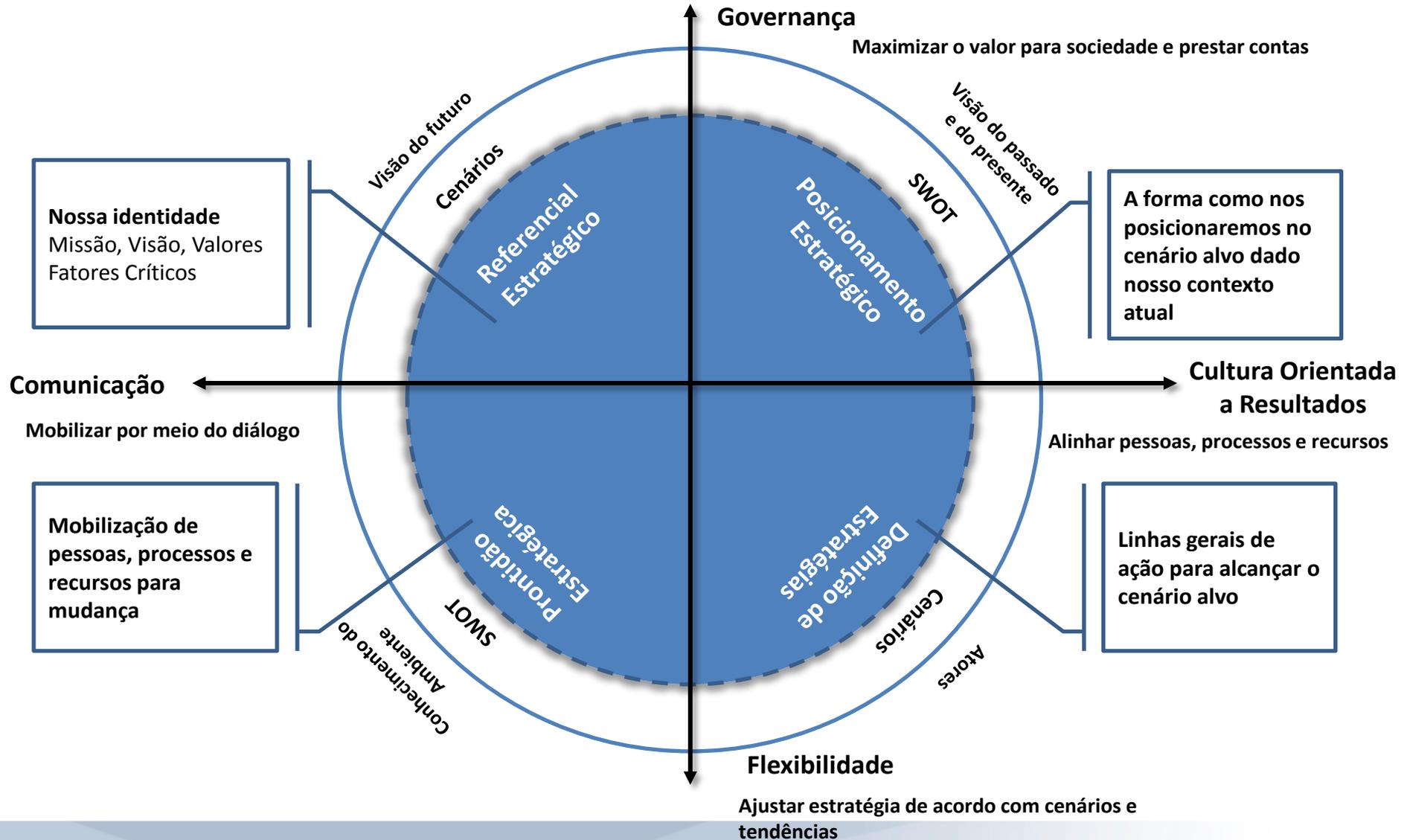


II - Preparando a organização para a mudança



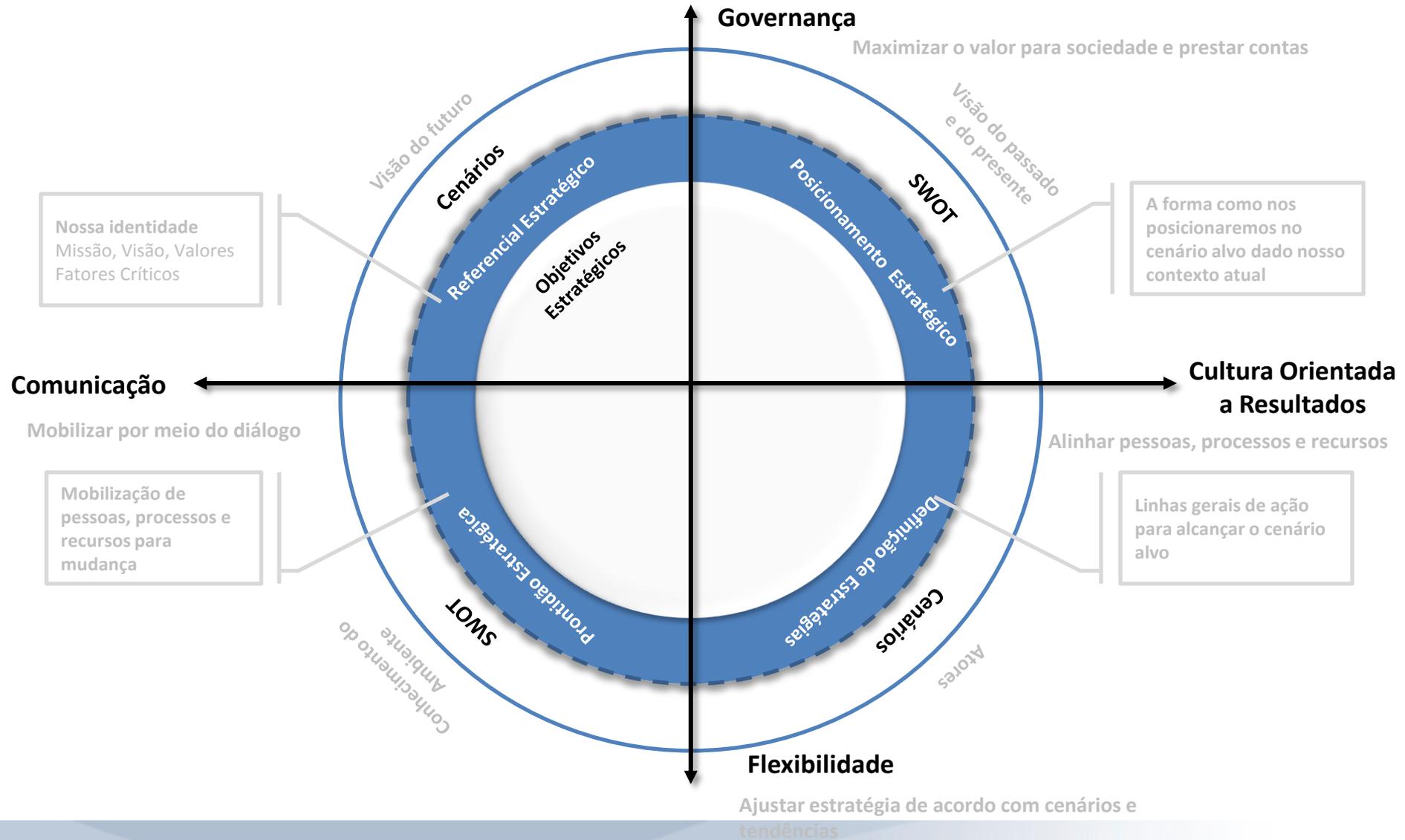


II - Preparando a organização para a mudança



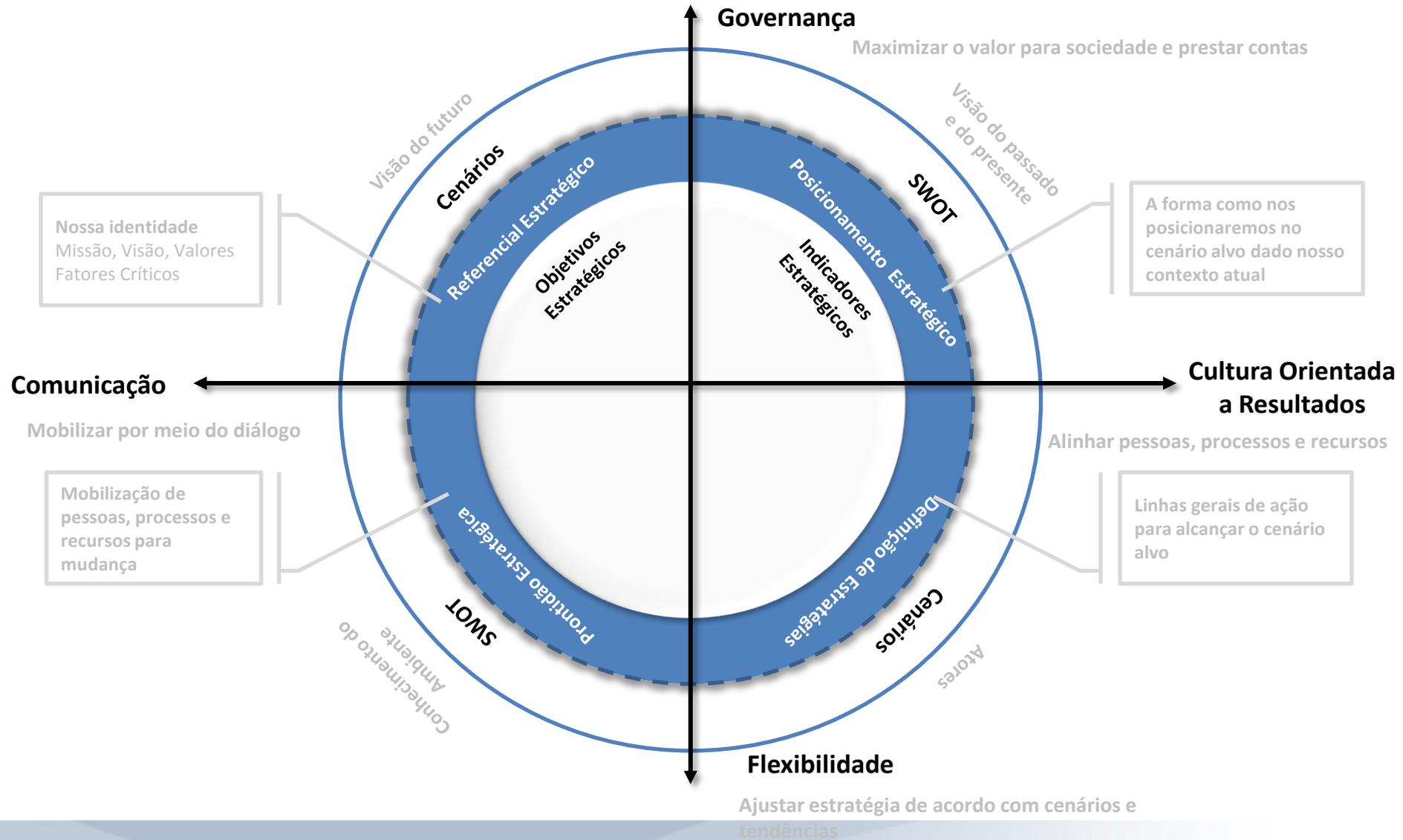


II - Definindo os fatores críticos de sucesso



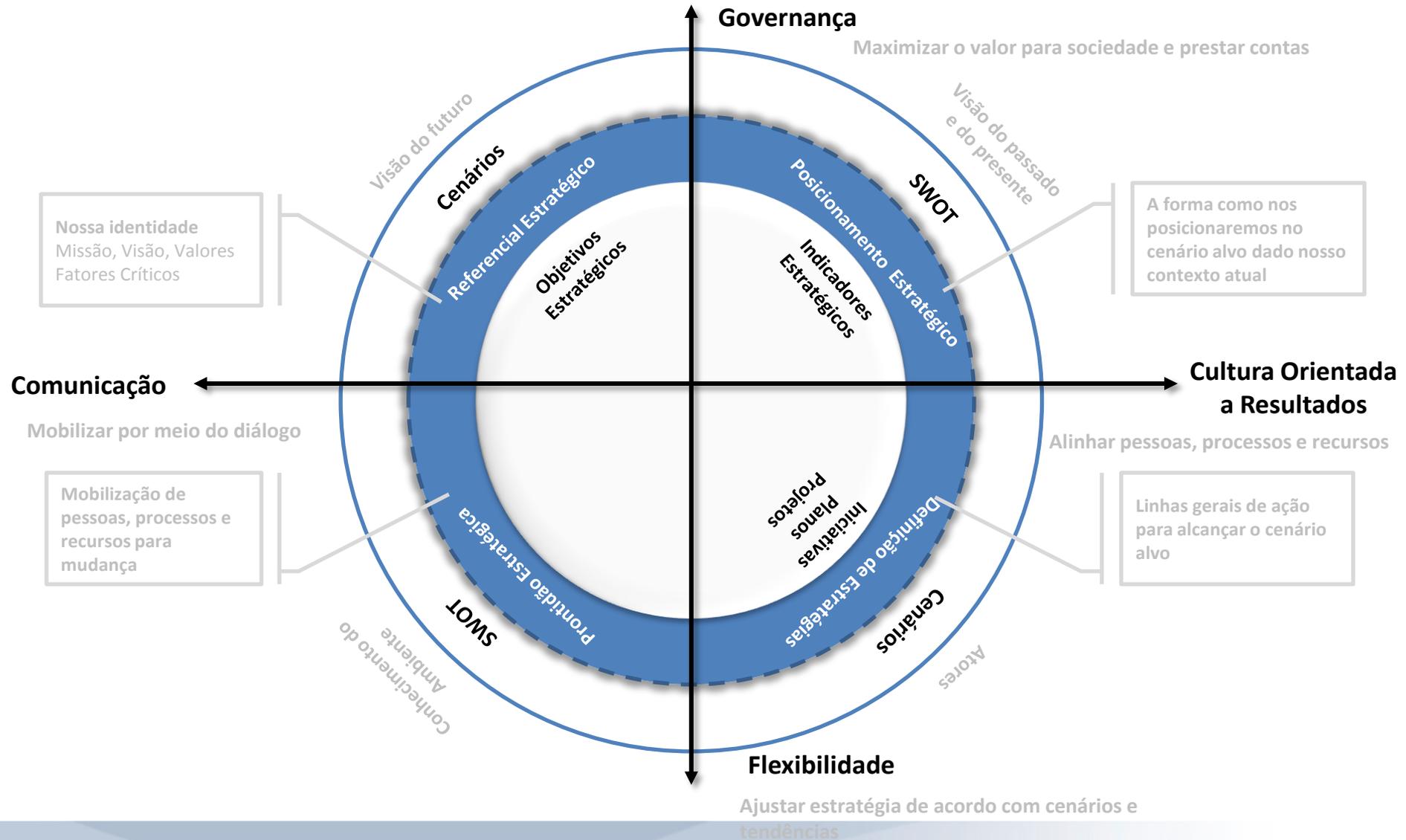


II - Definindo os fatores críticos de sucesso



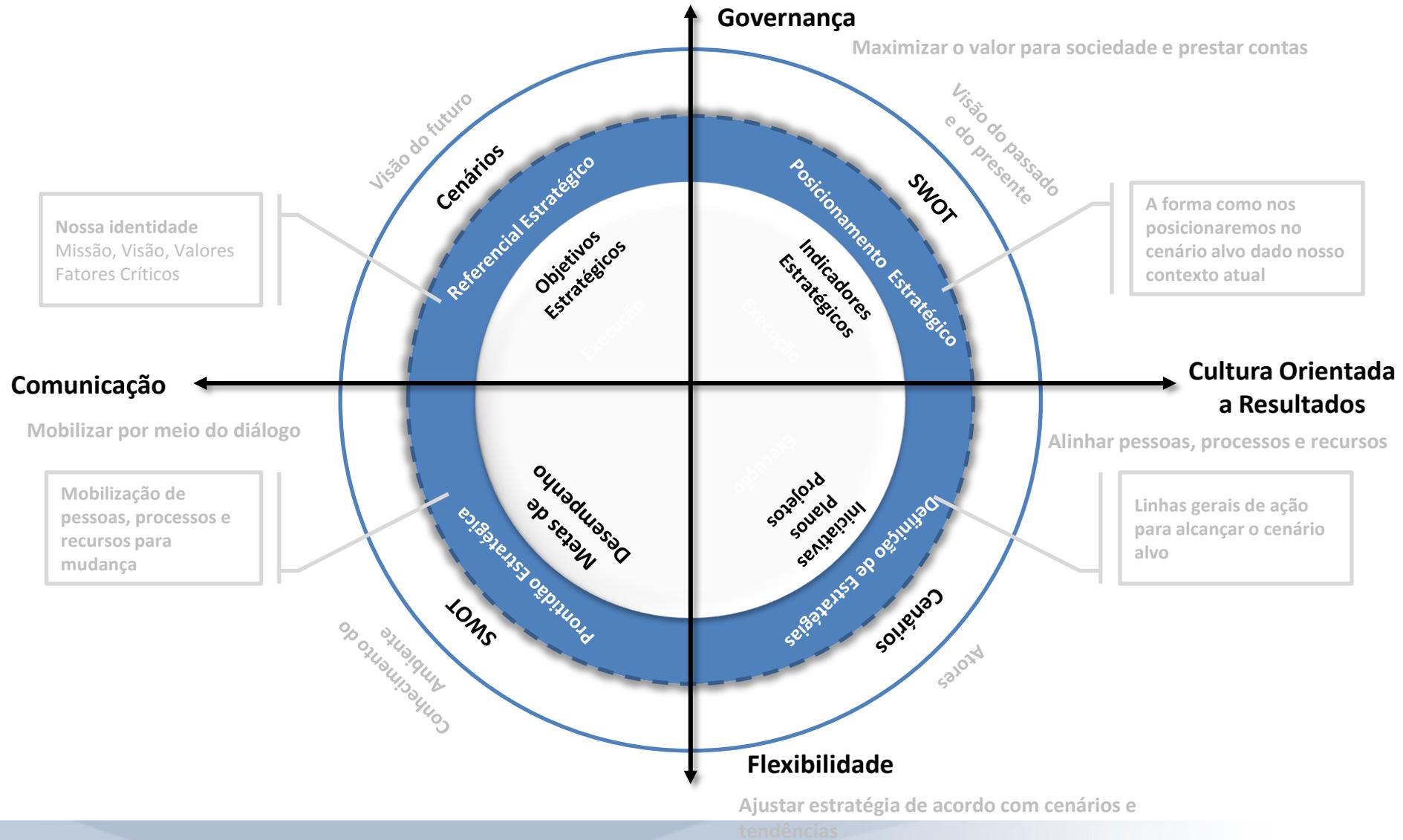


II - Definindo os fatores críticos de sucesso



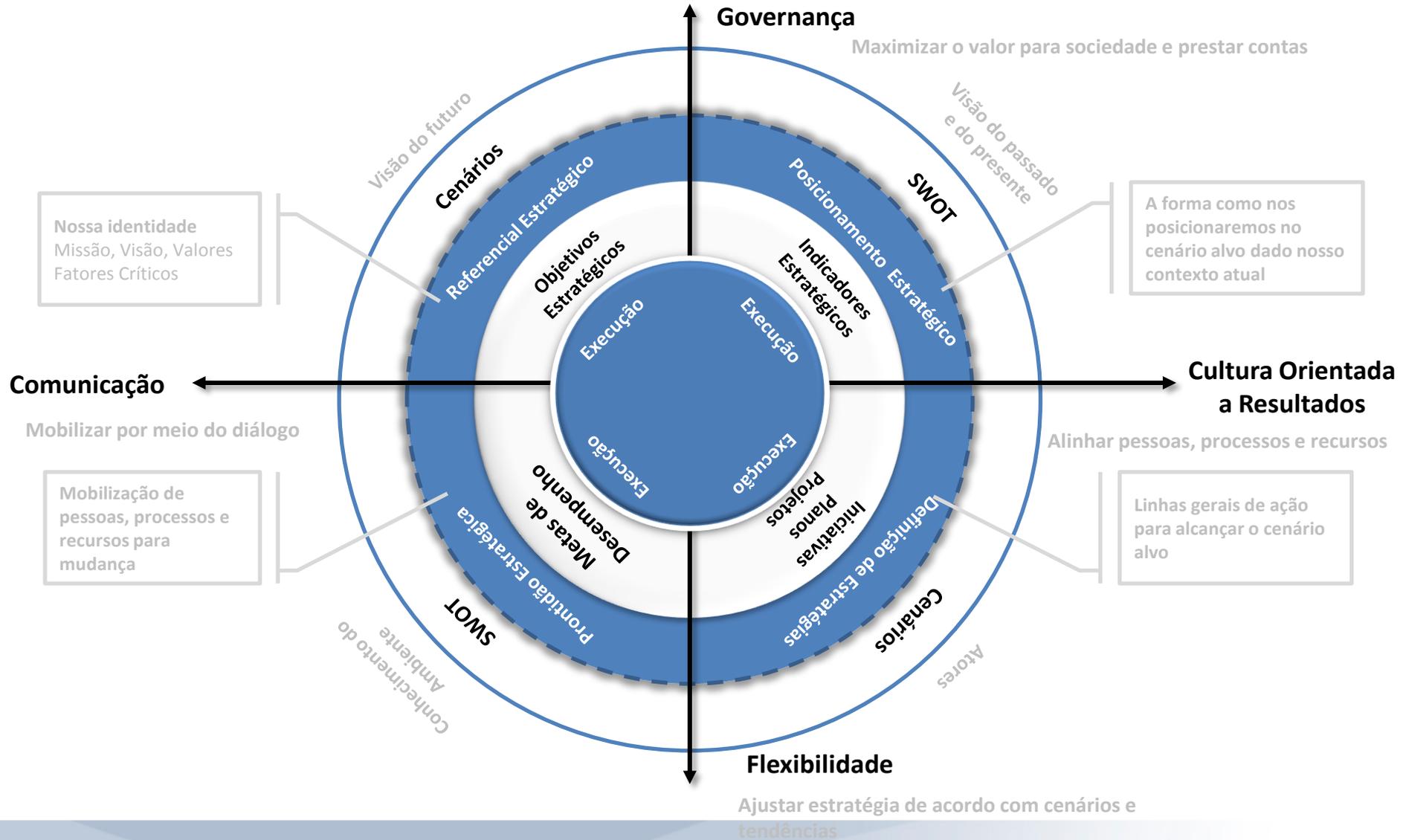


II - Definindo os fatores críticos de sucesso



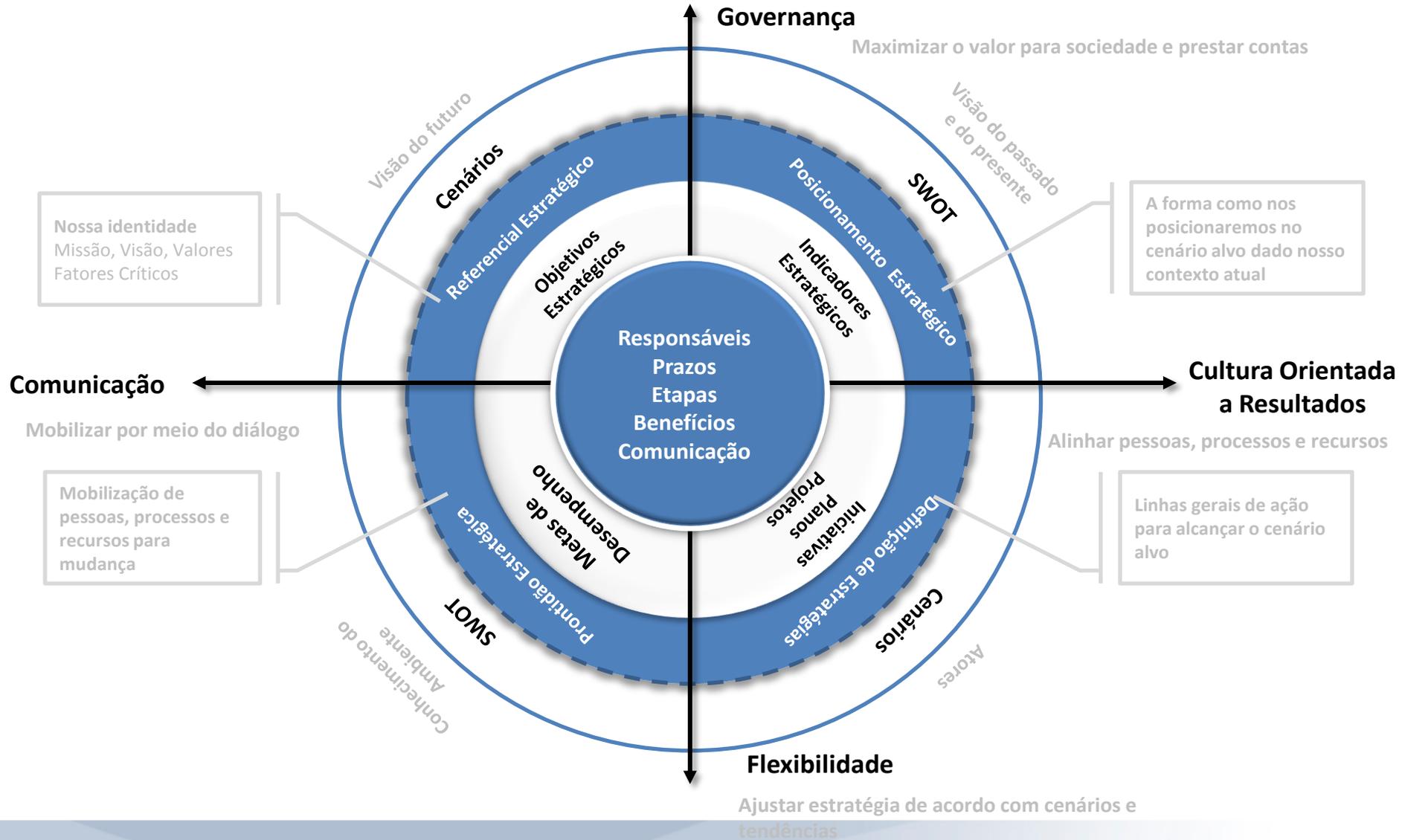


II - Implementando a estratégia



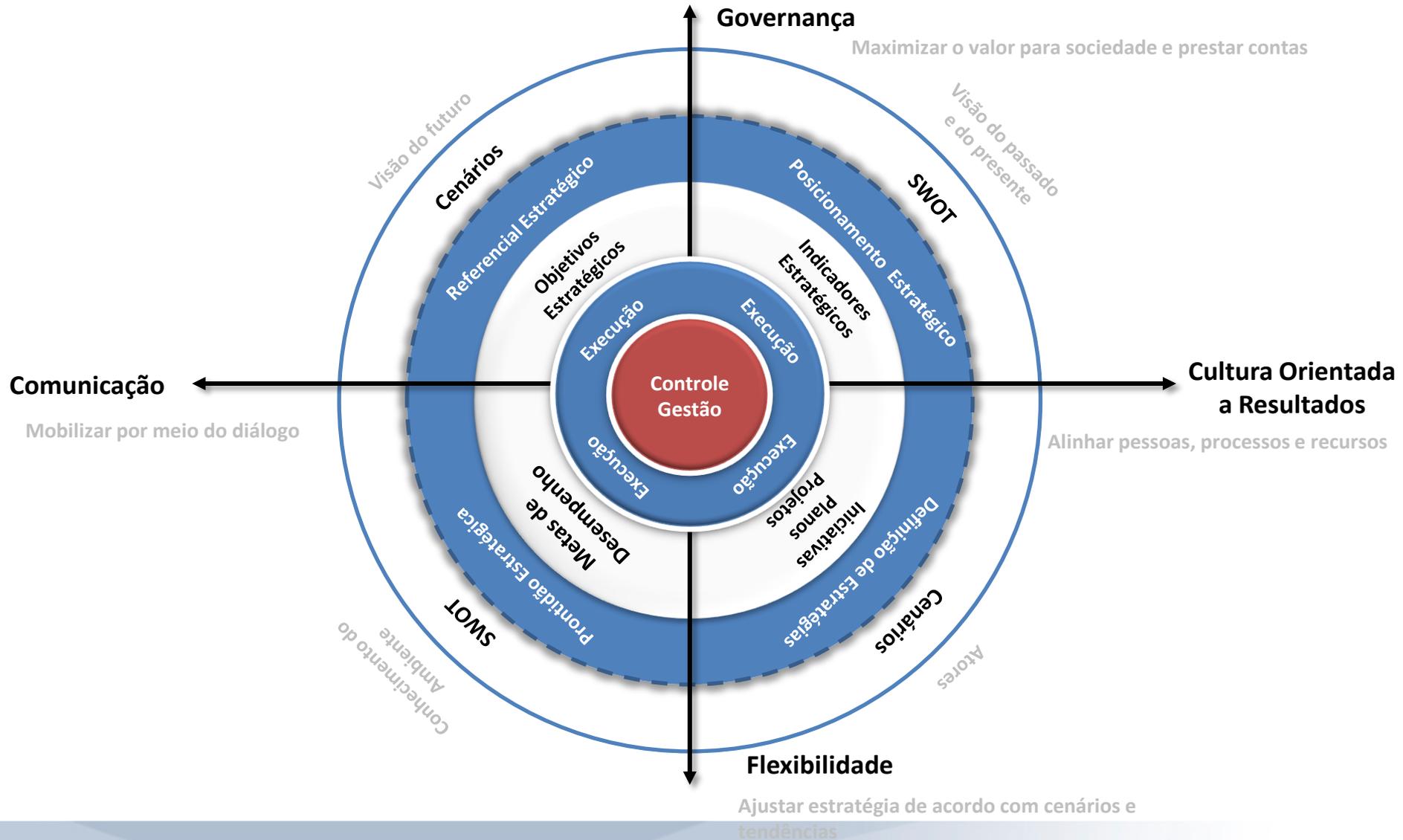


II - Implementando a estratégia



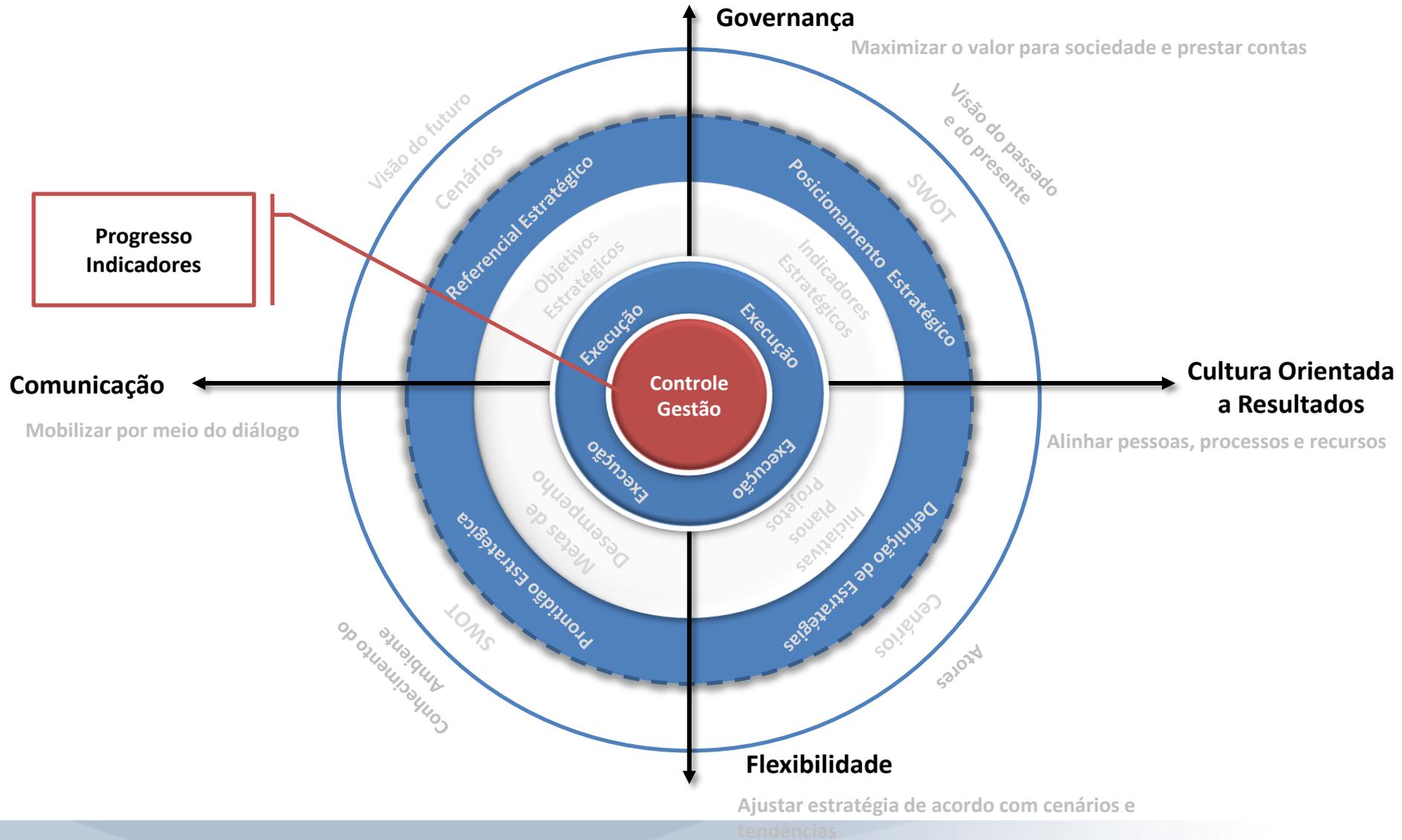


II - Garantindo o sucesso da Gestão Estratégica



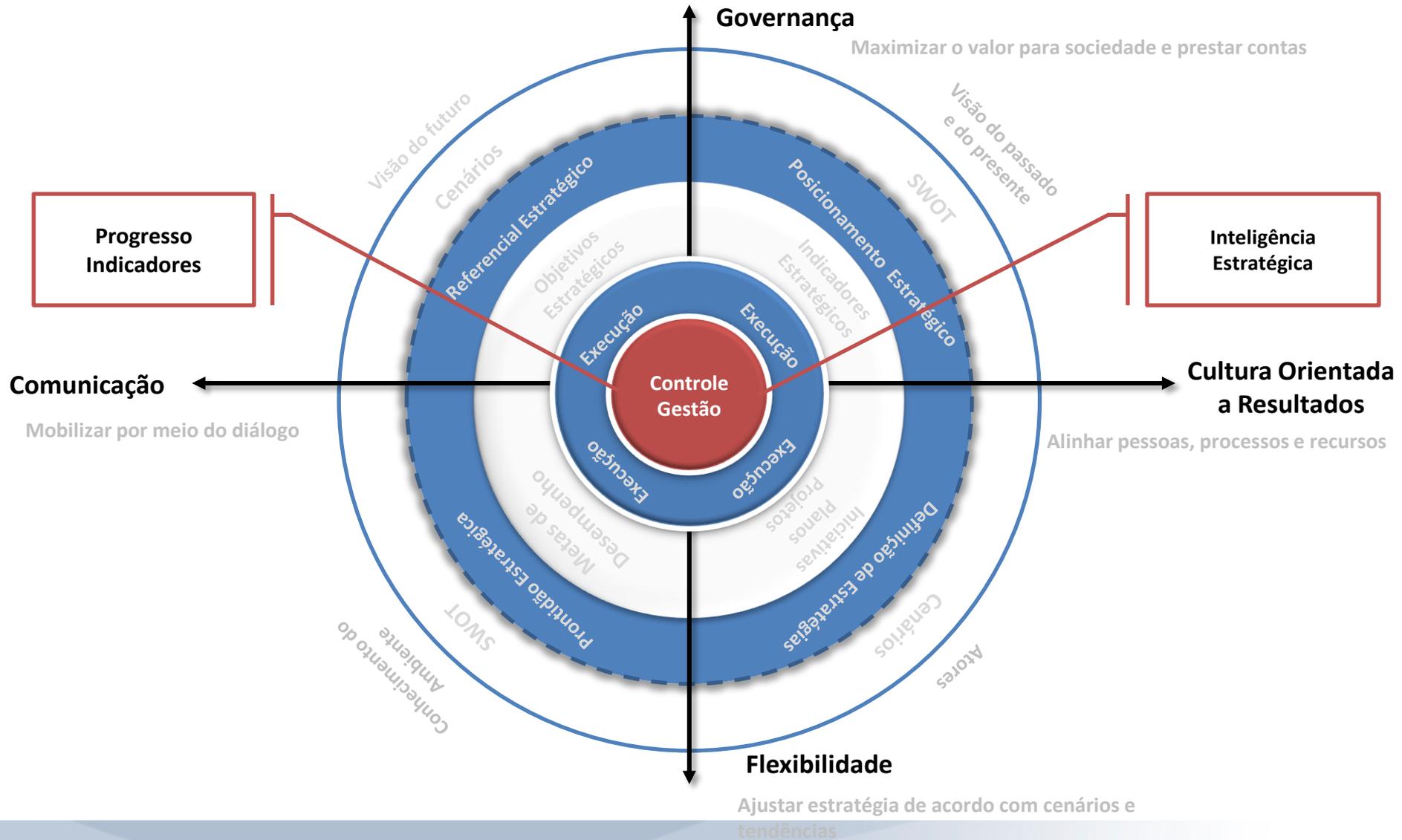


II - Garantindo o sucesso da Gestão Estratégica



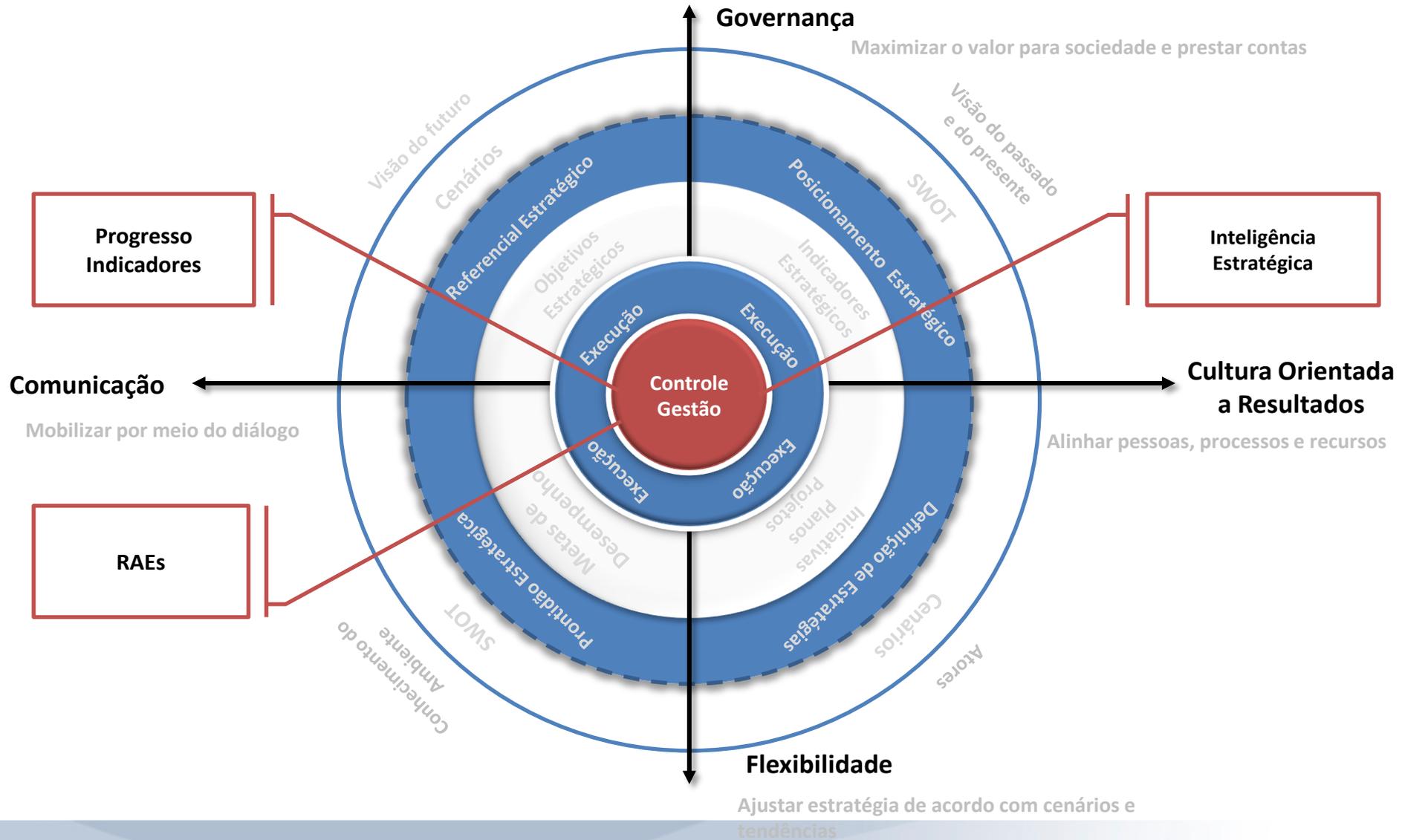


II - Garantindo o sucesso da Gestão Estratégica



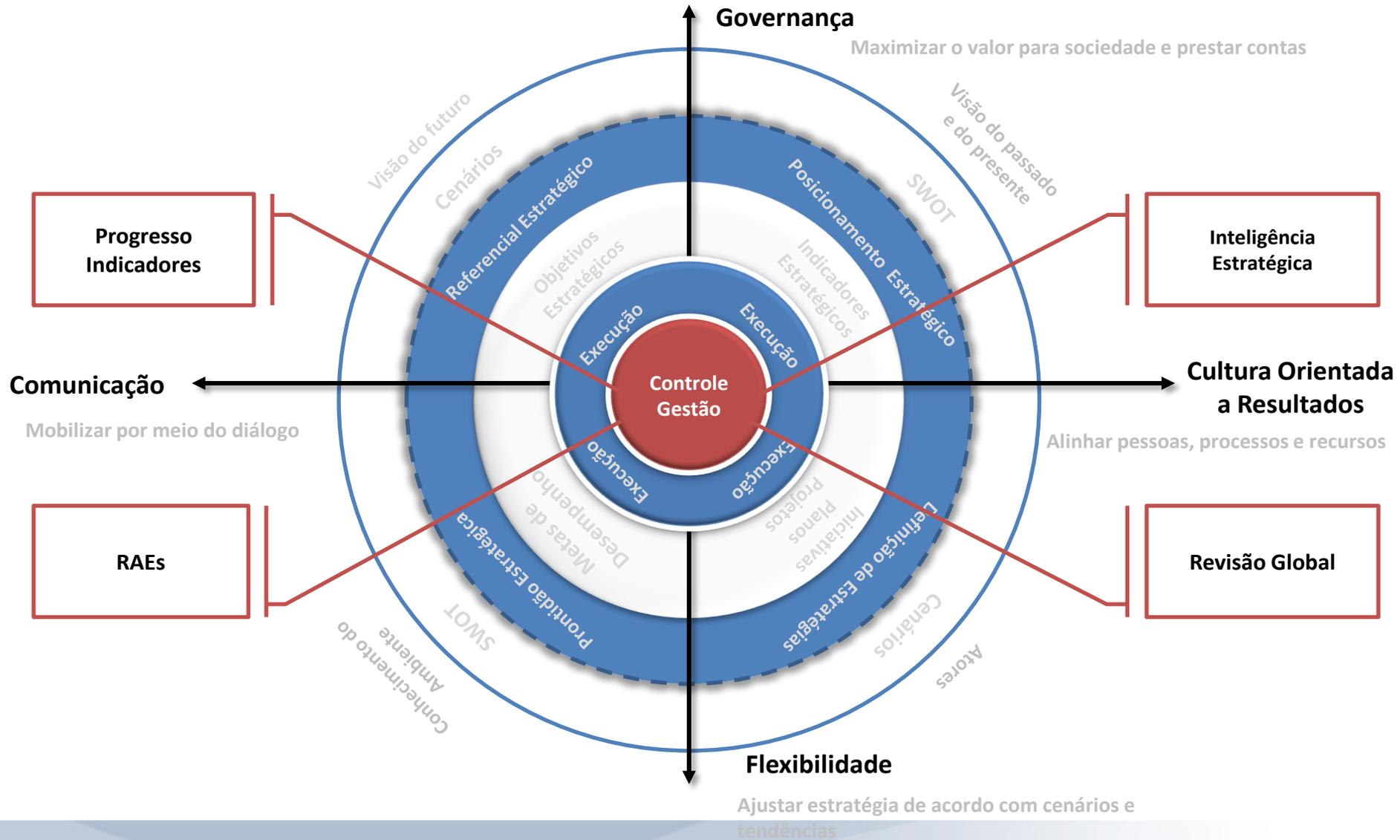


II - Garantindo o sucesso da Gestão Estratégica



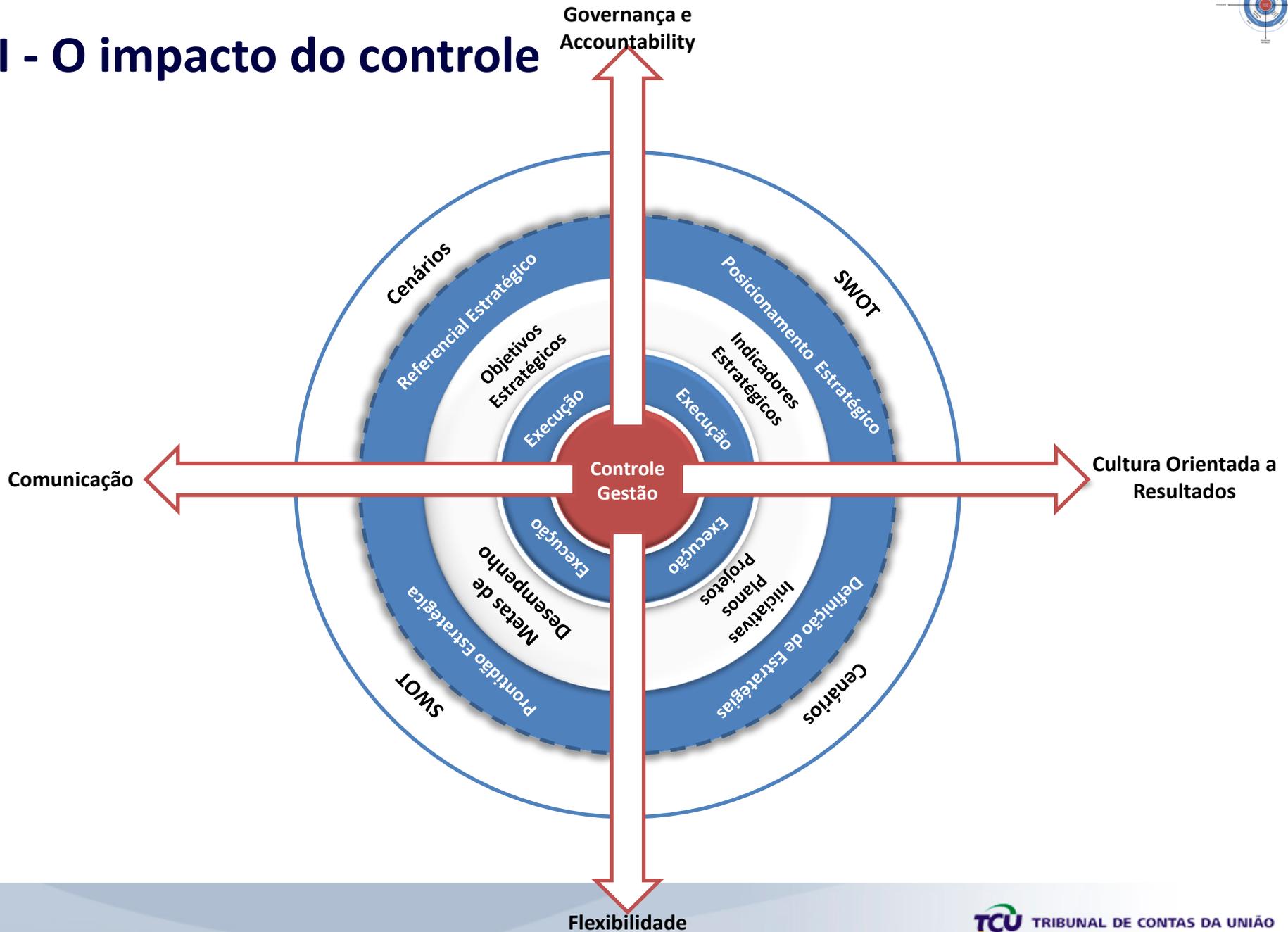


II - Garantindo o sucesso da Gestão Estratégica

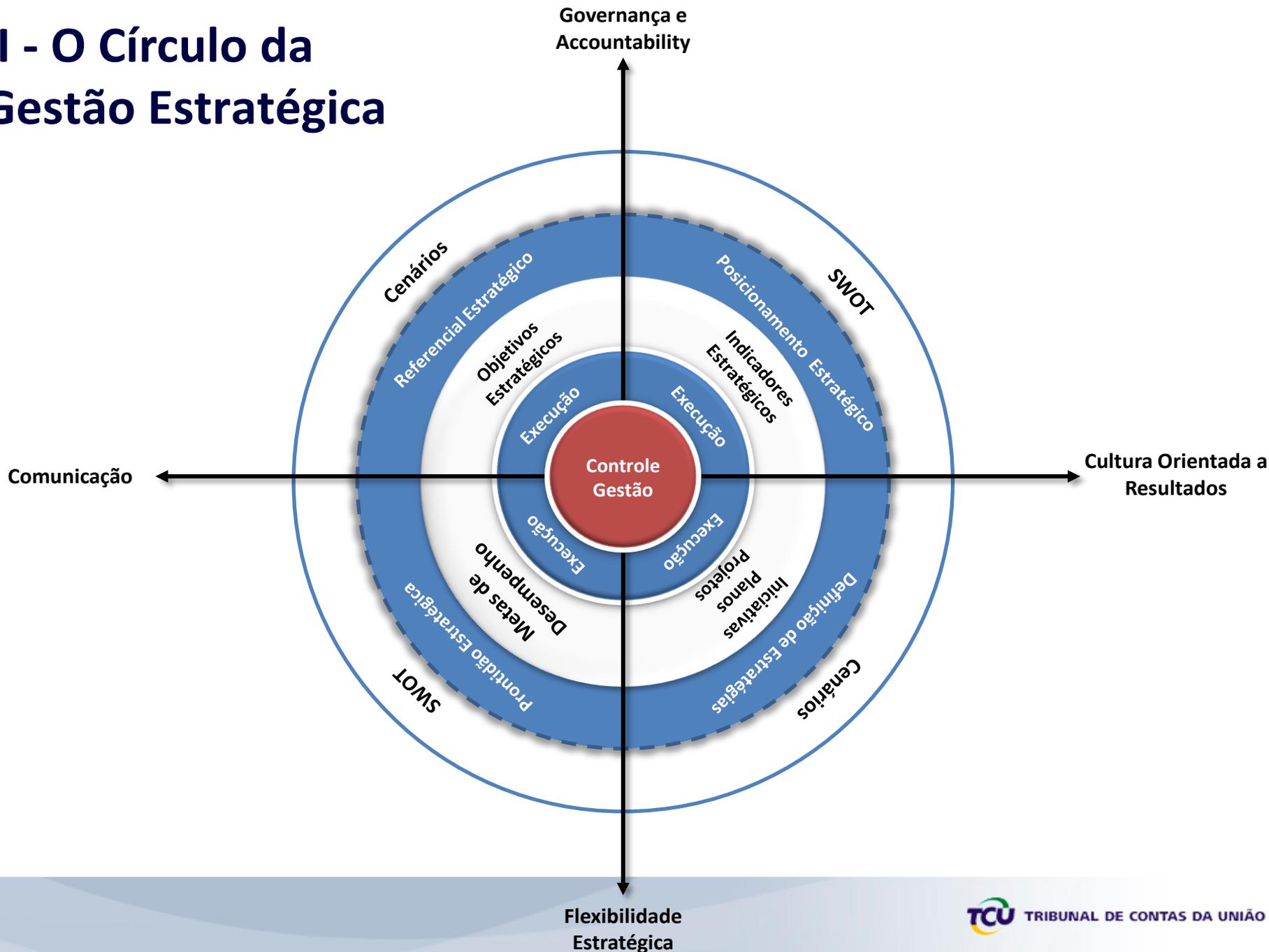




II - O impacto do controle



II - O Círculo da Gestão Estratégica



TCU

SWOT – Ambiente Externo

Aumento da demanda por ações de controle

- Aumento do Controle Social
- Pressão dos setores produtivos por melhoria de infraestrutura

Ampliação da necessidade de especialização

- Crescimento do número de temas complexos sob controle dos Tribunais de Contas
- Uso intensivo de tecnologia pela Administração Pública
- Incremento de fraudes eletrônicas

Necessidade de foco no controle do desempenho

- Preocupação crescente da sociedade e das organizações não governamentais com os resultados das políticas públicas e dos programas de governo

SWOT – Ambiente Interno

Tempestividade

- Melhorar o tempo de análise e julgamento dos processos

Inteligência no controle

- Ampliar o uso de inteligência e de informações estratégicas no planejamento e na execução das ações de controle

Atuação sistêmica

- Ampliar a atuação efetiva e sistêmica em áreas relevantes para o país (saúde, educação, previdência, meio ambiente etc.)

Troca de Informação

- Intensificar a troca de informações e a articulação entre as unidades técnicas

Estrutura Organizacional

- Avaliar a necessidade de especialização das unidades ou aprimoramento da estrutura organizacional

Competências

- Capacitar os servidores para os desafios do futuro (perfil do servidor do futuro)

SWOT – Ambiente Interno

Integração de Sistemas

- Aprimorar a integração entre os diversos sistemas de TI utilizados pelo Tribunal

Estudo Lotação

- Equilibrar a lotação das unidades das áreas fim e meio

Adesão e Envolvimento

- **Assegurar a aderência das decisões estratégicas aos planos institucionais**
- **Elevar o nível de envolvimento de autoridades, dirigentes e servidores no processo de planejamento**

Governança

- Garantir a continuidade e a transparência administrativa

Rede de Controle

- Ampliar o compartilhamento de informações e os trabalhos conjuntos entre os diversos atores da rede de controle

Controle Interno

- Aprimorar a atuação junto aos controles internos da Administração Pública

Cenários – O que podemos esperar?



Não Ocorre

- Redução da carga tributária

Não Ocorre

- Ampliação da terceirização

Ocorre

- Redução da corrupção no Brasil

Ocorre

- Aumento da participação da sociedade no controle do gasto público

Ocorre

- Alcance de metas para educação

Ocorre

- Crescimento do PIB

Ocorre

- Uso efetivo de planejamento ambiental - para formulação de políticas públicas

Ocorre

- Manutenção ou ampliação das competências do TCU

Ocorre

- Crescimento da participação privada na prestação de serviços públicos

Ocorre

- Aumento da disponibilidade de serviços eletrônicos à população

Ocorre

- Manutenção da alta atratividade do serviço público

Cenários – Que tal uma viagem no tempo?



Vídeo

A verdade é que...

RESULTADO
Ultrapassado

**Não se pode esperar nada diferente
se você faz tudo igual**

Idéia
Ultrapassada

É preciso...

20

RESULTADO
NOVO

Pensar diferente e agir diferente para
ter resultados diferentes

Idéia
Nova

Missão e Visão

Qual a razão de nossa existência?

O que desejamos?
Como queremos ser percebidos?

Missão

Visão

Controlar a
Administração Pública
para contribuir com seu
aperfeiçoamento em
benefício da sociedade

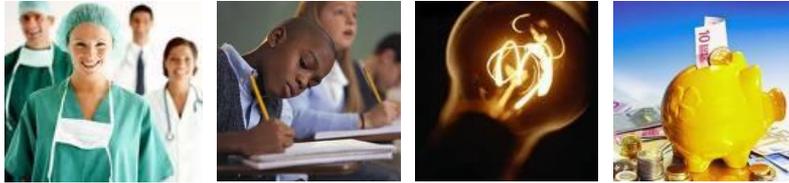
Ser reconhecido como
instituição de excelência
no controle e no
aperfeiçoamento da
Administração Pública

Para cumprir a missão e alcançar a visão...

Gerar resultados para a sociedade!!!



Mas para alcançar os resultados...



É preciso alavancar recursos, competências e processos.



Resumindo...

**Alavancar recursos,
competências e processos
para gerar resultados**



MISSÃO

Controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade

VISÃO

Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública

RESULTADOS

Contribuir para melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública

Contribuir para transparência da Administração Pública

Coibir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos

Condenar efetiva e tempestivamente os responsáveis por irregularidades e desvios

PESSOAS E INOVAÇÃO

Fortalecer cultura orientada a resultados

Desenvolver cultura de inovação

Desenvolver competências gerenciais e profissionais

Estruturar a gestão do conhecimento organizacional

Modernizar e integrar as práticas de gestão de pessoas

PROCESSOS INTERNOS

Governança e desempenho

Intensificar ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e de controles internos da Administração Pública

Aprimorar as ações de controle voltadas à melhoria do desempenho da Administração Pública

Intensificar ações de controle para combate ao desperdício e utilização irregular de recursos públicos

Parcerias

Aprimorar o relacionamento com o Congresso Nacional

Atuar em cooperação com a Administração Pública e com a rede de controle

Tempestividade e seletividade

Assegurar razoabilidade no tempo de apreciação dos processos

Atuar de forma seletiva e sistêmica em áreas de risco e relevância

Transparência

Induzir a Administração Pública a divulgar informações de sua gestão

Intensificar a comunicação com a sociedade

Facilitar o exercício do controle social

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Promover a melhoria da governança do TCU

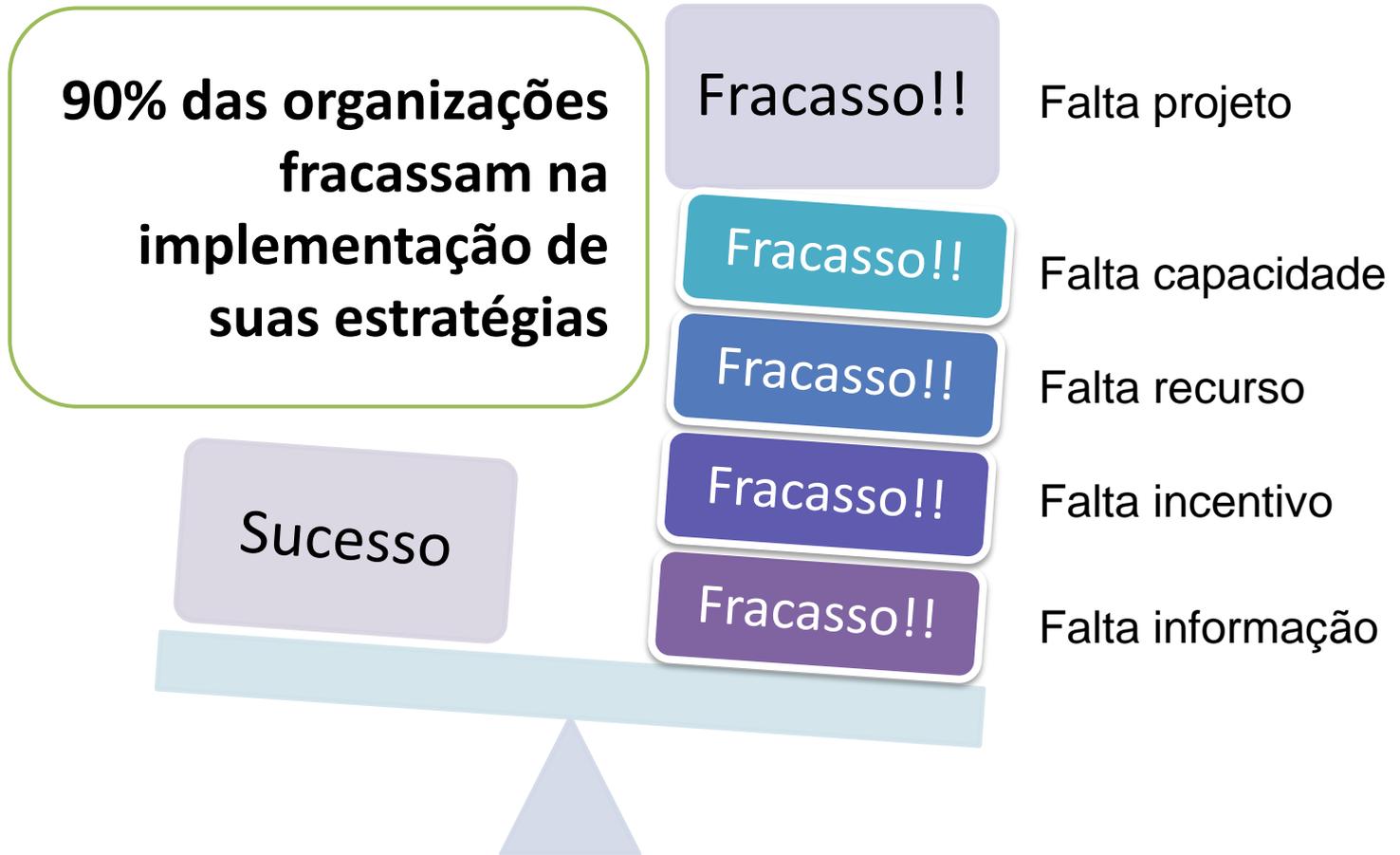
Otimizar o uso de TI na gestão do TCU

Intensificar e aprimorar o uso de TI nas ações de controle

Assegurar adequado suporte logístico às necessidades do TCU

Assegurar recursos para modernização do TCU

Mas... nem tudo são flores!!!



III – Impactos da estratégia no dia-a-dia da equipe

Que o participante seja capaz de identificar o impacto dos planos estratégico e tático no dia-a-dia da equipe, de reconhecer a necessidade de alinhamento de objetivos e metas setoriais, processos de trabalho e objetivos pessoais/da equipe à estratégia, orientando-a para o alcance de melhores resultados

Definindo as prioridades da equipe



Como saber quais são??

1 - “Eu tenho um sonho!”

- Alta liderança
 - Discurso
 - Expectativa
 - Critério definidos
 - [Planos Institucionais](#)



Como saber quais são??

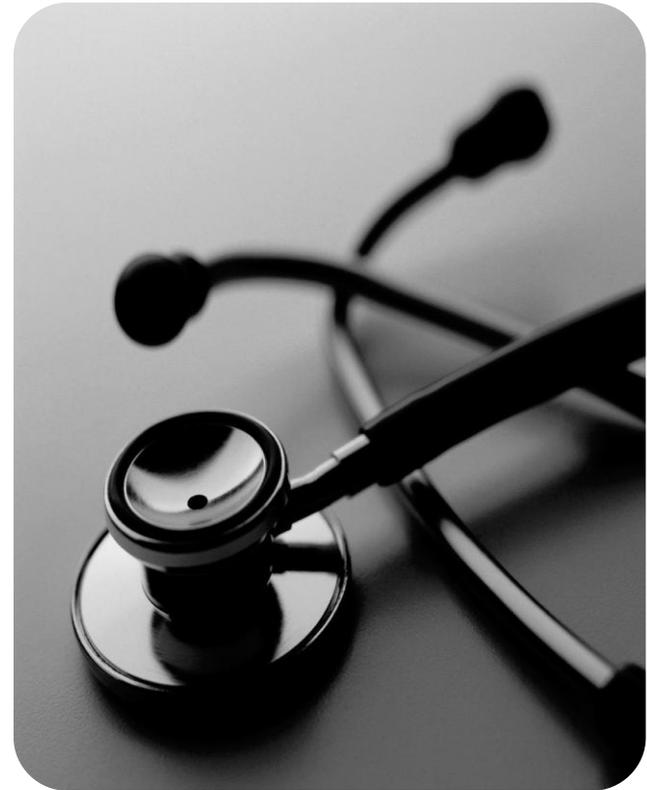
2 - “Nós temos um sonho!”

- Expectativa dos clientes
 - VOC (Voz do Cliente)
 - Imagem
- Expectativa da equipe
 - Clima
 - Consultoria Interna

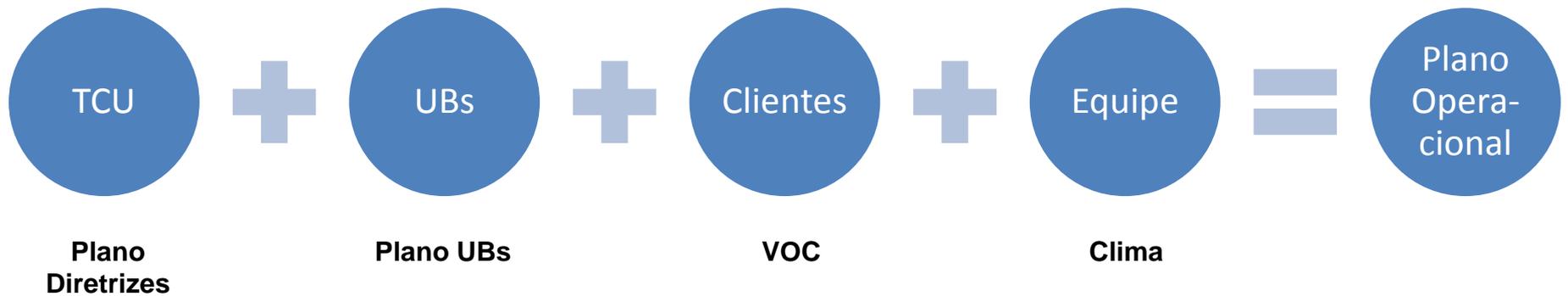


Como saber quais são??

3 - “São compatíveis?
São reais/possíveis?”



A complexidade da equação



Definido o conjunto de prioridades...

- Como serão executadas?
- A equipe está pronta para o desafio?
- Possuo os recursos adequados?
- Possuo informação para gerenciar o processo?
- A equipe sabe com será avaliada e recompensada? Onde está documentado?

Mãos na massa

Exercício 1 – Identificando prioridades – trabalho de grupo

- **Identificar, a partir do Estudo de Caso distribuído, as prioridades da gestão**
 - ✓ Identificar as prioridades da gestão contidas nos textos apresentados (Presidente, Dirigentes, Servidores);
 - ✓ Enumerar os objetivos estratégicos aos quais as prioridades identificadas estão vinculadas;
 - ✓ Fazer “conciliação” entre as prioridades;
 - ✓ Construir mapa estratégico secundário apenas com os objetivos priorizados;
 - ✓ Verificar possíveis “gaps” nas prioridades definidas e fazer ajustes necessários no mapa.

Definido ações para executar as prioridades

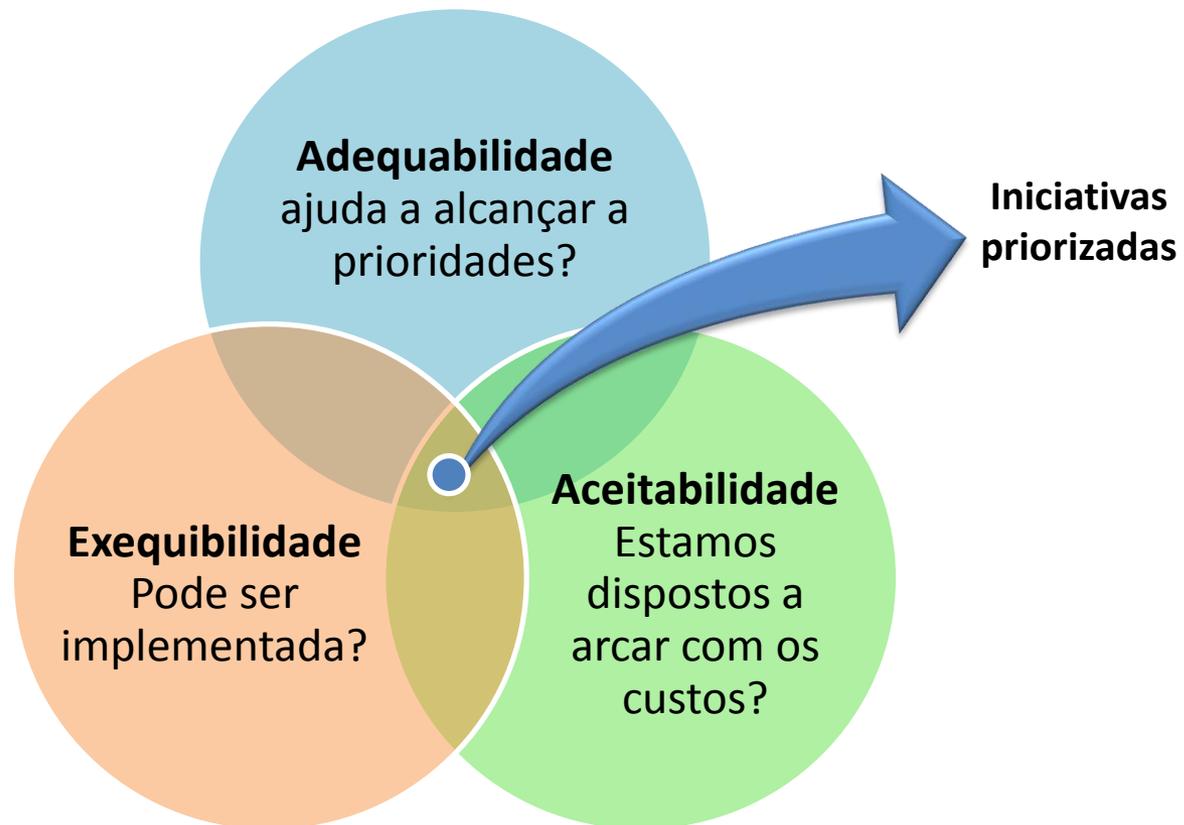
- As ações devem estar vinculadas à melhoria ou criação de processos de trabalho, ao desenvolvimento ou fortalecimento de competências e à otimização ou obtenção de recursos;
- Não há mágica alguma. Para cumprir essa etapa, nada melhor que uma sessão de “toró de parpites”;
 - Permita que a equipe se manifeste.
 - Consolide medidas similares em “ações/projetos” maiores.
 - São necessárias poucas ações por prioridade a cada ano.
 - Lembre-se, muitas prioridades significa nenhuma prioridade.

Definido ações para executar as prioridades

- Cada ação deve ter um único responsável. Afinal, cachorro com mais de um dono morre de fome!
- Cada ação deve possuir data de início e término;
- Produtos e benefícios de cada ação devem ser devidamente identificados (Foco em resultados);
- Ações com produtos e benefícios que não contribuam para o sucesso das prioridades devem ser descartadas.

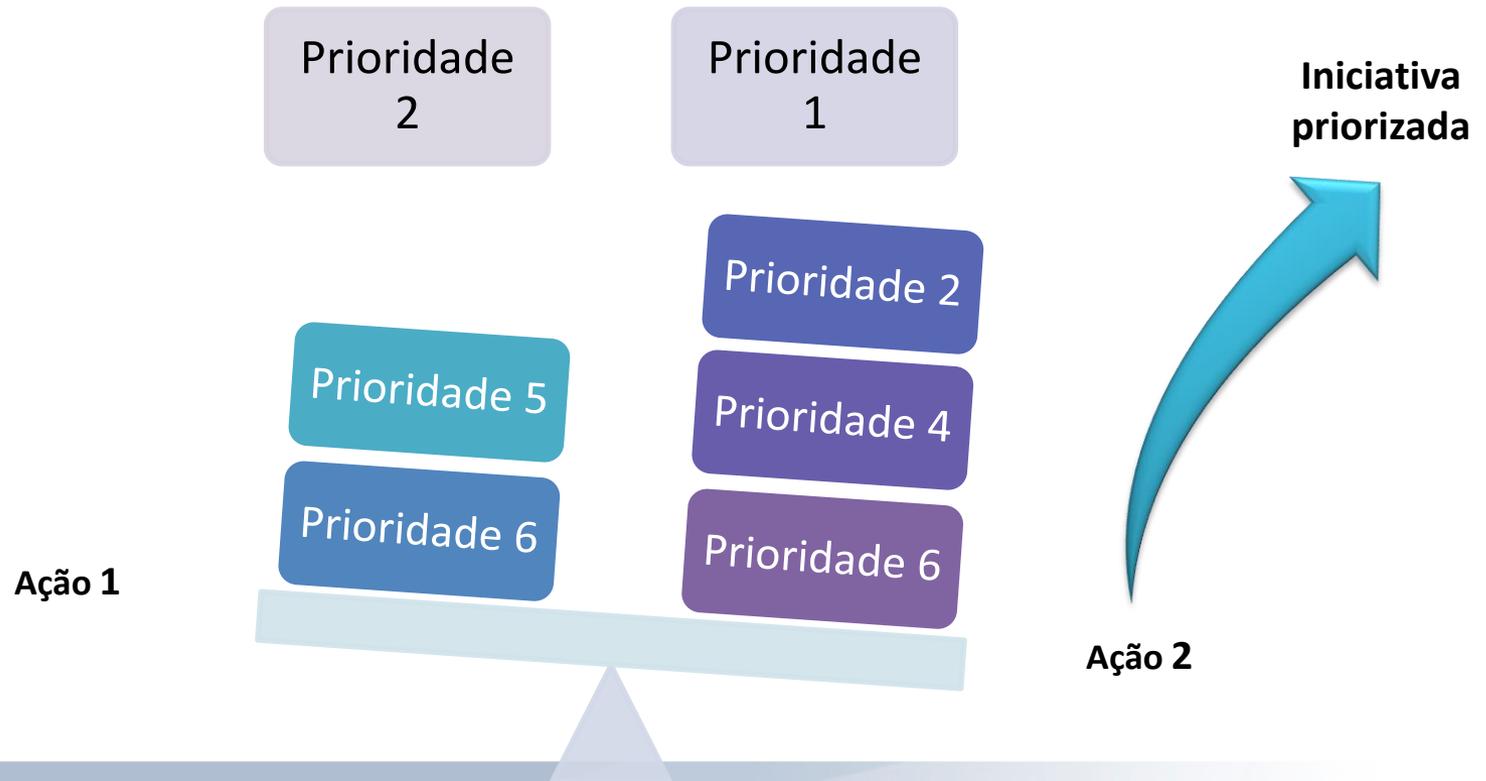
Definido ações para executar as prioridades

- Inicialmente, é preciso que as ações/projetos passem por uma análise **AEA**.



Definido ações para executar as prioridades

- Depois, precisamos verificar a “motricidade” das ações/projetos propostos, ou seja, seu impacto sobre as prioridades.



Mãos na massa

Exercício 2 – Definindo e priorizando ações – trabalho de grupo

- **Identificar, para cada objetivo priorizado, um conjunto de ações/projetos que dêem suporte ao alcance dos resultados desejados.**
 - ✓ Para cada prioridade, identificar ao menos 5 ações/projetos;
 - ✓ Caso surjam mais ações, verificar a possibilidade de agrupar as mesmas por similaridade em ações/projetos “maiores”;
 - ✓ Faça a análise AEA;
 - ✓ Identifique quais prioridades são impactadas por cada ação/projeto que tenha sido aprovada na análise AEA e qual o seu grau de impacto sobre cada objetivo (fraco - marginal, médio - contribui, forte - suficiente);
 - ✓ Preencha a matriz prioridade x ação;
 - ✓ Faça a priorização das ações.

Exercício 2 – Definindo e priorizando ações – trabalho de grupo

Observações:

- ✓ Ajustes podem ser necessários. Lembre que não pode haver objetivo priorizado sem iniciativa associada;
- ✓ As ações devem estar, necessariamente, relacionadas aos processos de trabalho, ao desenvolvimento de competências e/ou à melhoria da alocação de recursos

Enfim, o plano de trabalho

DIRETRIZES DA SEPLAN			
Fomentar, coordenar e acompanhar o sistema de planejamento, governança e gestão da Secretaria do TCU, visando à modernização administrativa e à melhoria contínua da gestão e do desempenho institucional			
Prioridades			
a) Fomentar a melhoria da governança, da gestão e do desempenho do TCU.			
b) Aprimorar a definição e a medição dos indicadores de desempenho estratégicos do Tribunal.			
c) Viabilizar o processo de planejamento anual nos prazos e com os padrões de qualidade acordados.			
Indicadores de Desempenho	Meta	Área Responsável	Prazo
a) Satisfação com a consultoria prestada	90%	SA, 1ª, 2ª e 3ª DTs	Dez/2013
b) Índice de implementação dos planos institucionais	90%	1ª DT	Dez/2013
c) Índice de planos institucionais aprovados nos prazos e com os padrões de qualidade acordados	100%	1ª DT	Mai/2013
d) Relatórios de acompanhamento encaminhados trimestralmente à CCG e ao Cogesg	12	SA e 1ª DT	Dez/2013
e) Índice de implementação das ações do Plano Diretor da Seplan	90%	SA, 1ª, 2ª e 3ª DTs	Dez/2013

2013					
Ações/Programas setoriais	Peso	Produto(s) Esperado(s)	Responsável	Colaboradores	Prazo para entrega
a) Definir indicadores estratégicos do PET-TCU	20%	Objetivos estratégicos com indicadores definidos	SA	3ª DT Assessoria	Dez/2013
b) Definir modelo de governança do TCU	10%	Modelo de governança aprovado	3ª DT	SA Assessoria Coestado, Semag, Seaud, Sefi, Selog, Sefid e SecexAdmin	Dez/2013

- O plano de trabalho deve estar alinhado às prioridades institucionais
- Para tanto, deve ser composto por:
 - Prioridades (o quê)
 - Indicadores e metas (quanto)
 - Ações/projetos/produtos (como)
 - Responsável (quem)
 - Prazo (quando)

Enfim, o plano de trabalho

DIRETRIZES DA SEPLAN			
Fomentar, coordenar e acompanhar o sistema de planejamento, governança e gestão da Secretaria do TCU, visando à modernização administrativa e à melhoria contínua da gestão e do desempenho institucional			
Prioridades			
a) Fomentar a melhoria da governança, da gestão e do desempenho do TCU.			
b) Aprimorar a definição e a medição dos indicadores de desempenho estratégicos do Tribunal.			
c) Viabilizar o processo de planejamento anual nos prazos e com os padrões de qualidade acordados.			
Indicadores de Desempenho	Meta	Área Responsável	Prazo
a) Satisfação com a consultoria prestada	90%	SA, 1ª, 2ª e 3ª DTs	Dez/2013
b) Índice de implementação dos planos institucionais	90%	1ª DT	Dez/2013
c) Índice de planos institucionais aprovados nos prazos e com os padrões de qualidade acordados	100%	1ª DT	Mai/2013
d) Relatórios de acompanhamento encaminhados trimestralmente à CCG e ao Cogesg	12	SA e 1ª DT	Dez/2013
e) Índice de implementação das ações do Plano Diretor da Seplan	90%	SA, 1ª, 2ª e 3ª DTs	Dez/2013

2013					
Ações/Programas setoriais	Peso	Produto(s) Esperado(s)	Responsável	Colaboradores	Prazo para entrega
a) Definir indicadores estratégicos do PET-TCU	20%	Objetivos estratégicos com indicadores definidos	SA	3ª DT Assessoria	Dez/2013
b) Definir modelo de governança do TCU	10%	Modelo de governança aprovado	3ª DT	SA Assessoria Coestado, Semag, Seaud, Sefti, Selog, Sefid e SecexAdmin	Dez/2013

Enfim, o plano de trabalho

- O Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado (prioridade).
- É momento importante para a unidade pensar sobre seu papel, sua contribuição para missão, identificando e relacionando as atividades prioritárias para o ano em exercício, tendo em vista os resultados esperados.

Enfim, o plano de trabalho

- Demonstração do Sistema de Planejamento e Gestão Estratégica do TCU (Sisplan).

Enfim, o plano de trabalho

TUDO em uma organização deve ter um PLANO DE AÇÃO. Um procedimento, um mapa de processo e um projeto são planos de ação. Procedimentos são planos de ação para a ROTINA e projetos são planos para a MELHORIA.

Do planejamento estratégico a uma simples reunião, tudo deve terminar em um plano de ação.



Enfim, o plano de trabalho

Plano de ação significa pensar e estabelecer comunicação clara com o mundo.



Enfim, o plano de trabalho

Plano de ação não é
burocracia.

Burocracia é LENTIDÃO!

Ação - capacidade de AGIR;
MOVER-SE.



Enfim, o plano de trabalho

Porque Woodstock não “deu em nada”?
A resposta é simples: faltou, no final do festival, quem fizesse um plano de ação e o gerenciasse.



Mãos na massa

Exercício 3 – Construindo o Plano de Trabalho – trabalho conjunto

- Criar, em conjunto com o instrutor, um plano de trabalho no sistema Sisplan.

**Parabéns a todos e
muito obrigado!!**