



***SECRETARIA DAS SUBPREFEITURAS
DA CIDADE DE SÃO PAULO***

***PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
COM BSC***

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BSC



Apresentador: *CARLOS BASSO – Fevereiro de 2008*

ROTEIRO DE APRESENTAÇÃO

ROTEIRO DE APRESENTAÇÃO



- Desafios do GESPÚBLICA
- Critérios de avaliação
- A visão do futuro
- Cultura organizacional – visão – missão – valores
- Desafios das Subprefeituras – diretrizes estratégicas
- Estratégias x planejamento – conceito
- Planejamento organizacional – conceito
- Metodologia do planejamento
- O poder da mensuração
- Entendendo o Balanced Scorecard - conceito
- Perspectivas do modelo BSC – instituição pública
- Indicadores de desempenho no Balanced Scorecard
- Matriz das diretrizes, objetivos e indicadores
- Estrutura inicial do painel de bordo da Secretaria

“A sorte favorece a mente preparada”.

Louis Pasteur

“O único limite para o crescimento de nossa organização é a capacidade de imaginação de nossos colaboradores”.

Walt Disney



DESAFIOS DO GESPÚBLICA

CONCEITO

“O GESPÚBLICA foi concebido para construir um modelo de excelência na gestão pública, sem contudo perder o foco de empresa pública”



QUALIDADE – VALOR PERCEBIDO

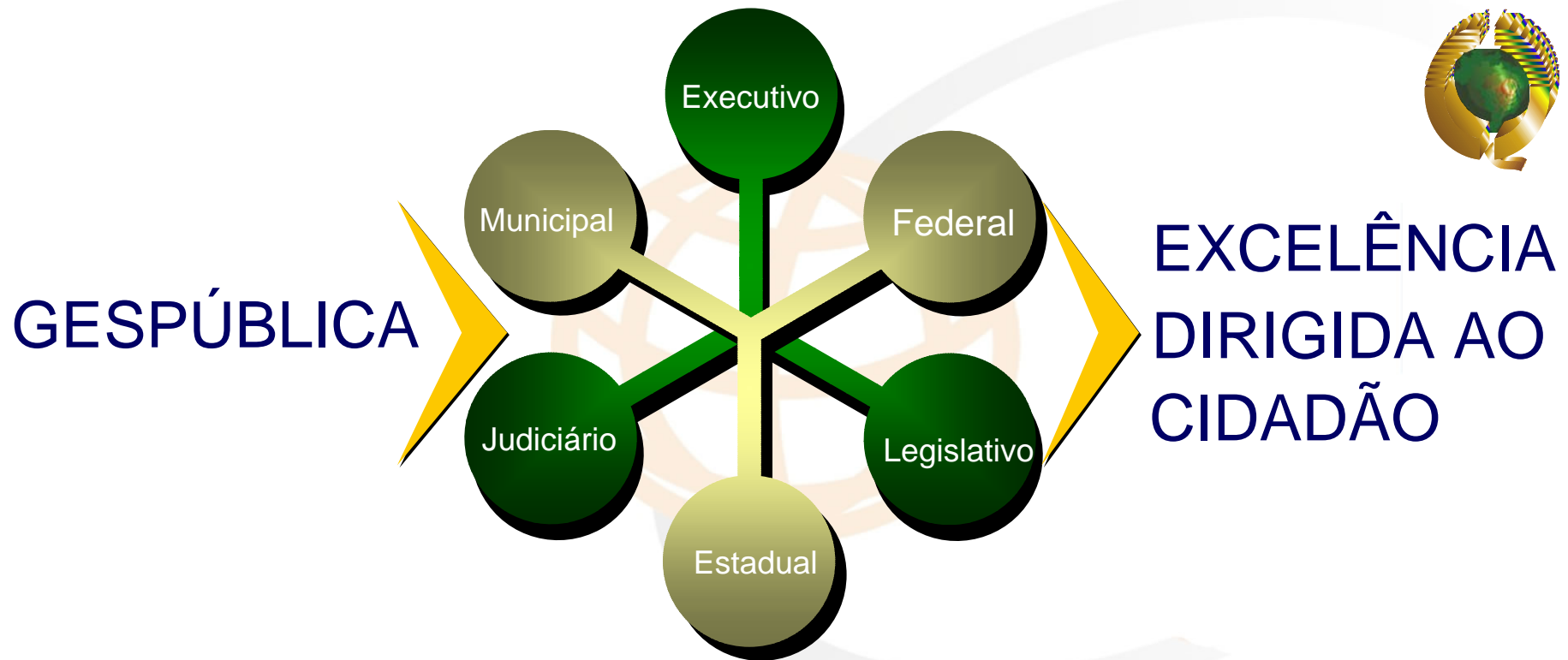
“SÓ PODEMOS DIZER QUE EXISTE REALMENTE QUALIDADE, QUANDO ESTA É PERCEBIDA PELO CLIENTE”.

“A CAPACIDADE DA MELHOR UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS FAZENDO O QUE TEM DE SER FEITO, NO PRAZO ADEQUADO”.

Desde 1991 o Programa de Qualidade do Serviço Público vêm se destacando como uma ação efetiva na indução da melhoria da qualidade na gestão das organizações públicas brasileiras.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – **GESPÚBLICA** foi instituído pelo Decreto no. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.

AMPLITUDE



Todas as esferas do serviço público!

MISSÃO DO GESPÚBLICA

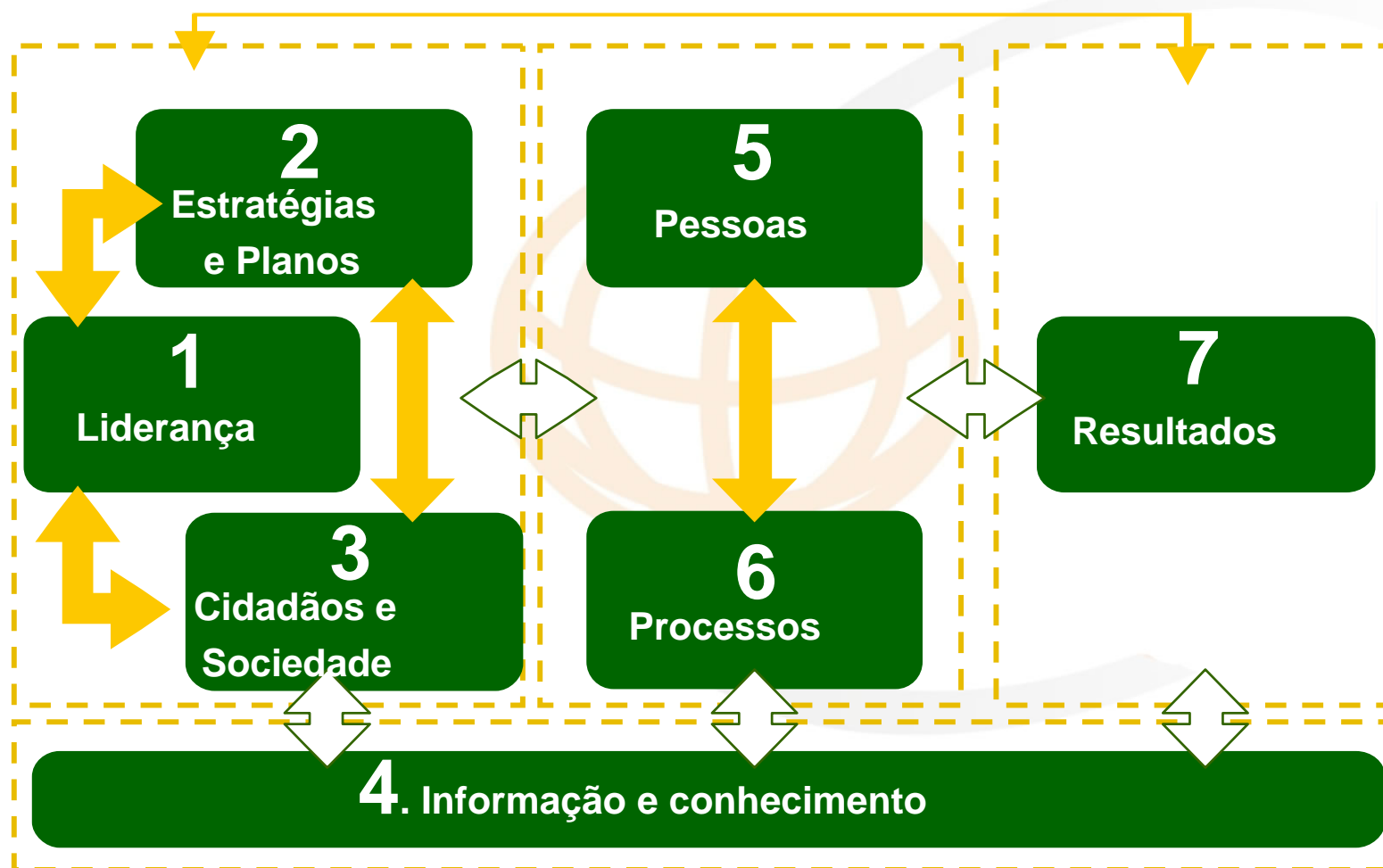
Promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

VISÃO DO GESPÚBLICA

Até 2015, a excelência em gestão pública deverá ser um valor preservado pelas instituições públicas e requerido pelo cidadão.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO GESPÚBLICA

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA



CRITÉRIO - LIDERANÇA

Trata da atuação do chefe, enquanto líder da equipe:

- Como decide;
- Como dissemina na sua equipe ou unidade os valores, a missão e visão;
- Como avalia o desempenho da equipe;
- Como corrige e melhora as práticas de liderança.

CRITÉRIO - ESTRATÉGIAS E PLANOS

Trata da preparação e realização:

- Como os planos são gerenciados;
- Como os planos são desdobrados em todos os níveis;
- Como são definidas as ações;
- Como os resultados são medidos;
- Como são feitas as possíveis correções.

CRITÉRIO - CIDADÃO E SOCIEDADE

Trata da gestão e o atendimento aos usuários diretos:

- Como são divulgados os serviços e padrões de atendimento;
- Como é avaliada a satisfação dos usuários dos serviços;
- Como são tratadas as reclamações e sugestões;
- Como estes dados são utilizados para a melhoria da gestão;

CRITÉRIO – INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Trata da forma como as informações são tratadas e disseminadas por toda a organização:

- Como a unidade gerencia suas informações;
- Como utiliza o benchmarking;
- Como avalia e corrige as práticas de informação.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

CRITÉRIO - PESSOAS

Trata da forma como a organização estimula os servidores na busca dos objetivos propostos:

- Como as tarefas são distribuídas;
- Como os servidores são reconhecidos pelo trabalho que executam;
- Como são desenvolvidas as competências dos servidores;
- Como a organização gerencia o ambiente de trabalho.

CRITÉRIO - PROCESSOS

Trata da forma como são identificados e controlados os processos:

- Como os processos são gerenciados;
- Como os processos atendem às demandas;
- Como é medida a qualidade e produtividade;
- Como são melhorados os processos.

CRITÉRIO - RESULTADOS

Trata da forma como são evidenciados os resultados:

- Avaliação dos indicadores de desempenho;
- Como são tomadas as ações de melhoria ou correção dos possíveis desvios.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

O planejamento estratégico é um dos critérios compreendidos no GESPÚBLICA (estratégias e planos), sendo ainda a inspiradora de todas as demais ações.

Cabe a Liderança Estratégica, a partir deste trabalho, desdobrar o planejamento para sua unidade, consoante a cultura organizacional, as diretrizes estratégicas e os objetivos resultantes definidos e validados pela Secretaria.

“Uma organização pública que tem gestão de qualidade é aquela capaz de cumprir sua missão”



A VISÃO DO FUTURO

Por quê
é tão importante ter uma
visão positiva do futuro?

“A necessidade de termos uma visão positiva sobre o nosso futuro, talvez seja o mais poderoso motivador para provocar as mudanças”.

Joel Barker

“Visão sem ação não passa de um sonho”.

“Ação sem visão é um passatempo”.

“Visão com ação pode mudar o mundo”.

Nosso encontro tem essa Visão!!!

CULTURA ORGANIZACIONAL

VISÃO, MISSÃO E VALORES

Cultura organizacional ou cultura corporativa é o **conjunto de hábitos e crenças estabelecidos** através de normas, valores, atitudes ...

Ela refere-se ao sistema que distingue uma organização das demais.

É expressa ainda pela maneira como ela faz suas transações, trata seus clientes, sociedade, representantes, funcionários, fornecedores ...

É o que chamamos DNA Corporativo!

VISÃO é uma definição clara e motivadora da situação desejada para a organização no futuro.

“Como queremos ser reconhecidos no futuro”.

MISSÃO é a razão de ser de uma organização, a qual orienta e delimita a sua ação.

“É tudo o que ela faz para realizar a Visão”.

VALORES são conceitos de certo e errado, bom e ruim, importante e não importante, que após definidos, ajudam a organização a saber se a visão de futuro está na direção adequada.

“Tudo o que orienta nossas ações”.

SECRETARIA DAS SUBPREFEITURAS

VISÃO:

Ser reconhecida como excelência na gestão pública até 2015.

MISSÃO:

Promover e assegurar a qualidade de vida dos cidadãos.

VALORES:

Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Ética, Transparência, Eficiência e Excelência.

DESAFIOS DA SECRETARIA DE COORDENAÇÃO DAS SUBPREFEITURAS

Quais são hoje nossos grandes desafios?

.....

Nós conseguimos identificar os principais Fatores Críticos de Sucesso para cada desafio?

.....

O que nós podemos fazer para supera-los e atingir nossos objetivos? Como mediremos os progressos?

.....

DESAFIOS - SECRETARIA

1	Melhorar a imagem das unidades da SMSP
2	Melhorar a satisfação dos munícipes
3	Aperfeiçoar e simplificar os processos
4	Ampliar ações de responsabilidade sócio-ambiental
5	Aprimorar a qualidade no uso do recurso público
6	Fortalecer o processo de descentralização das atividades das Secretarias para as Subprefeituras
7	Investir na infra-estrutura tecnológica, mobiliária e de instalações
8	Valorizar e profissionalizar o capital humano
9	Modernizar o sistema de gestão

ESTRATÉGIAS X PLANEJAMENTO

O QUE É ESTRATÉGIA?

É a definição de onde iremos alocar nossos recursos mais valiosos.

A estratégia é onde colocar o maior tempo, a atenção, os recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

“ESTRATÉGIA É A ARTE DE USAR O TEMPO E O ESPAÇO.

EU SOU MAIS LIGADO AO PRIMEIRO DO QUE AO
SEGUNDO; ESPAÇO NÓS PODEMOS RECUPERAR, O
TEMPO NUNCA.”

(Napoleão)

O QUE É PLANEJAMENTO?

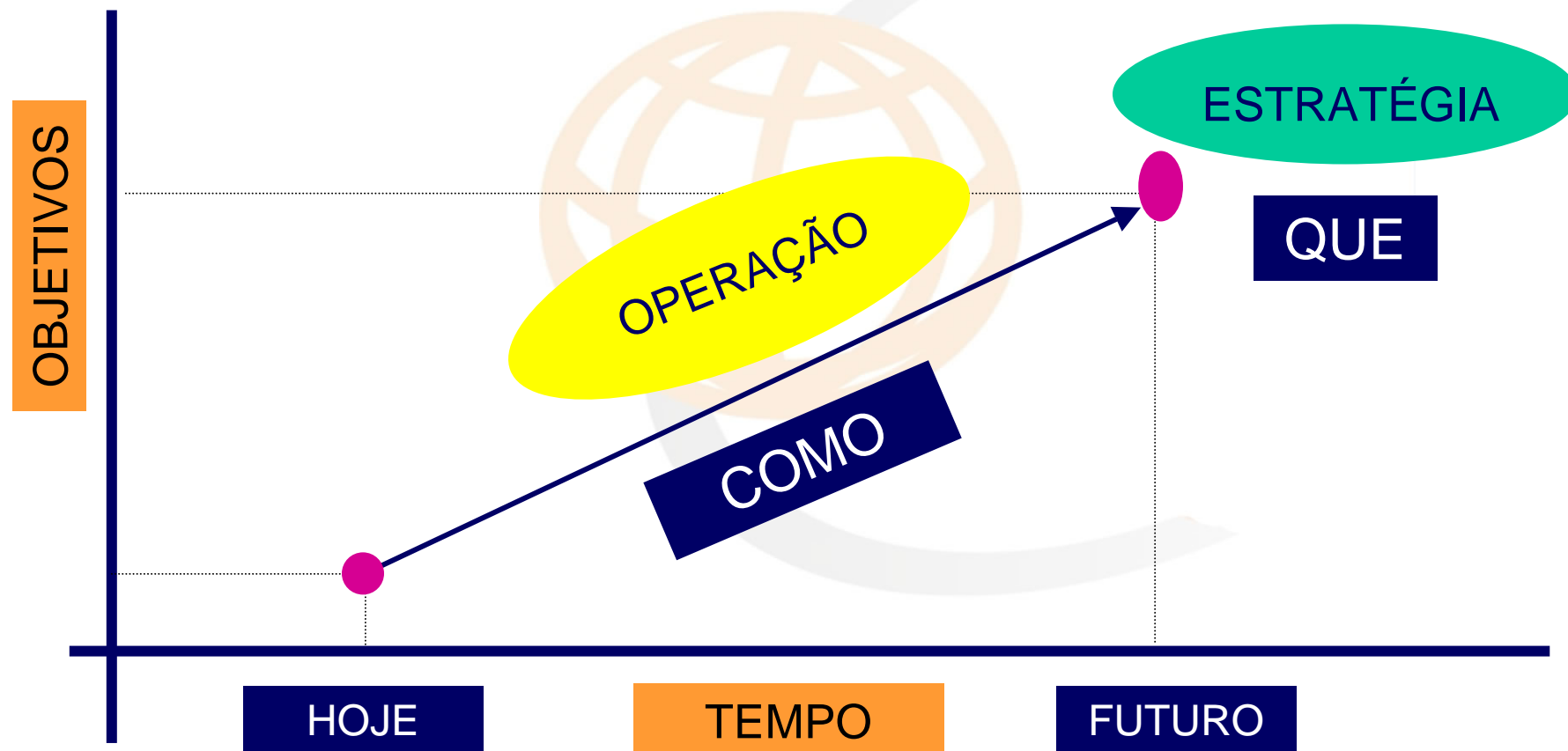
Planejamento é decidir por antecipação, e o colocar no papel!

Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação de risco entre outras. Nessa visão ...

... “decidir antecipadamente, constitui-se em controlar o seu próprio futuro”

(Ackoff 1984)

“Estratégia no ambiente corporativo, é a visão dirigida ao que a Organização deve ser, e não ao como chegar a sê-lo”.



PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

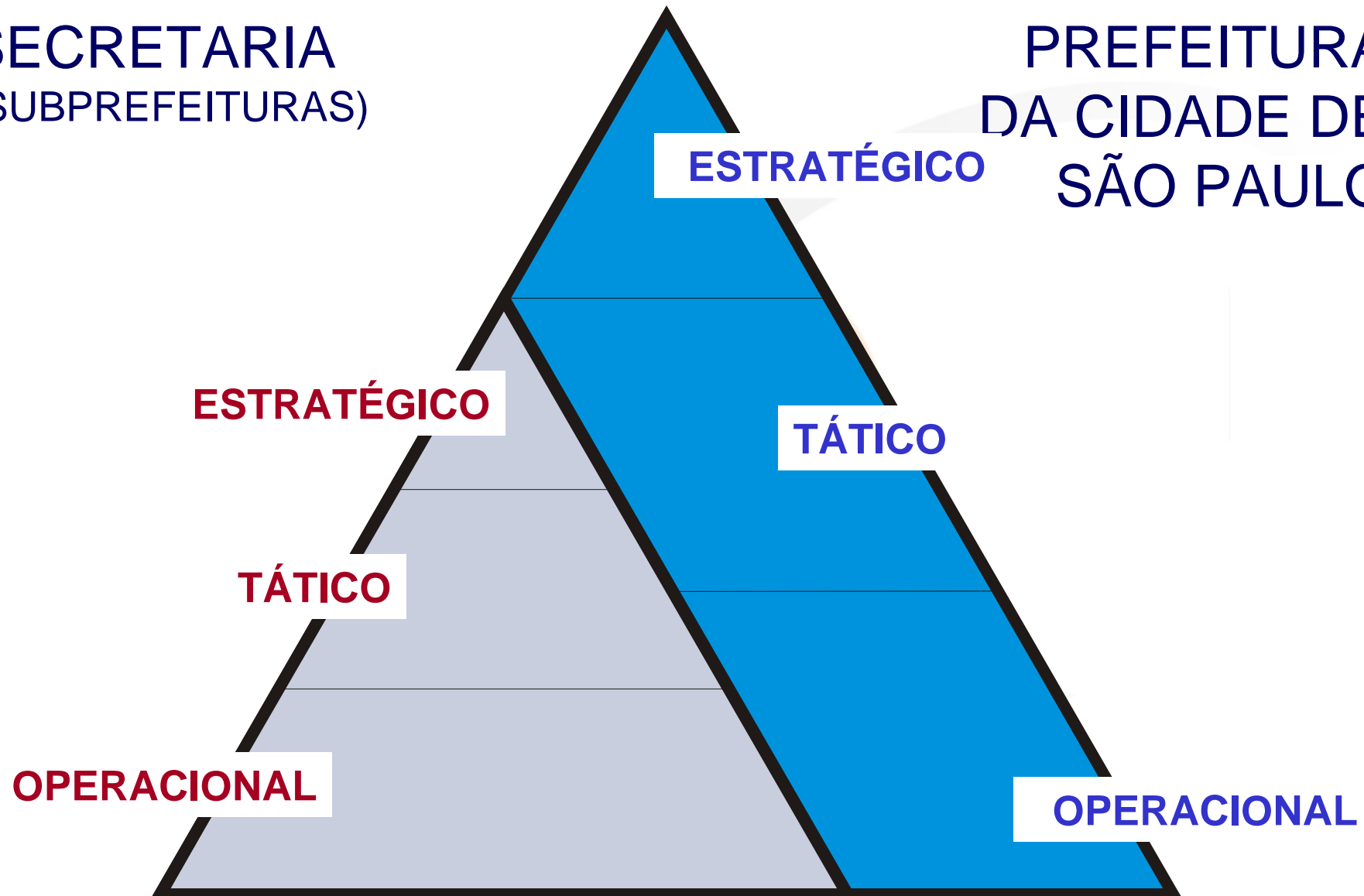
Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Podemos distinguir entre três tipos de planejamento:

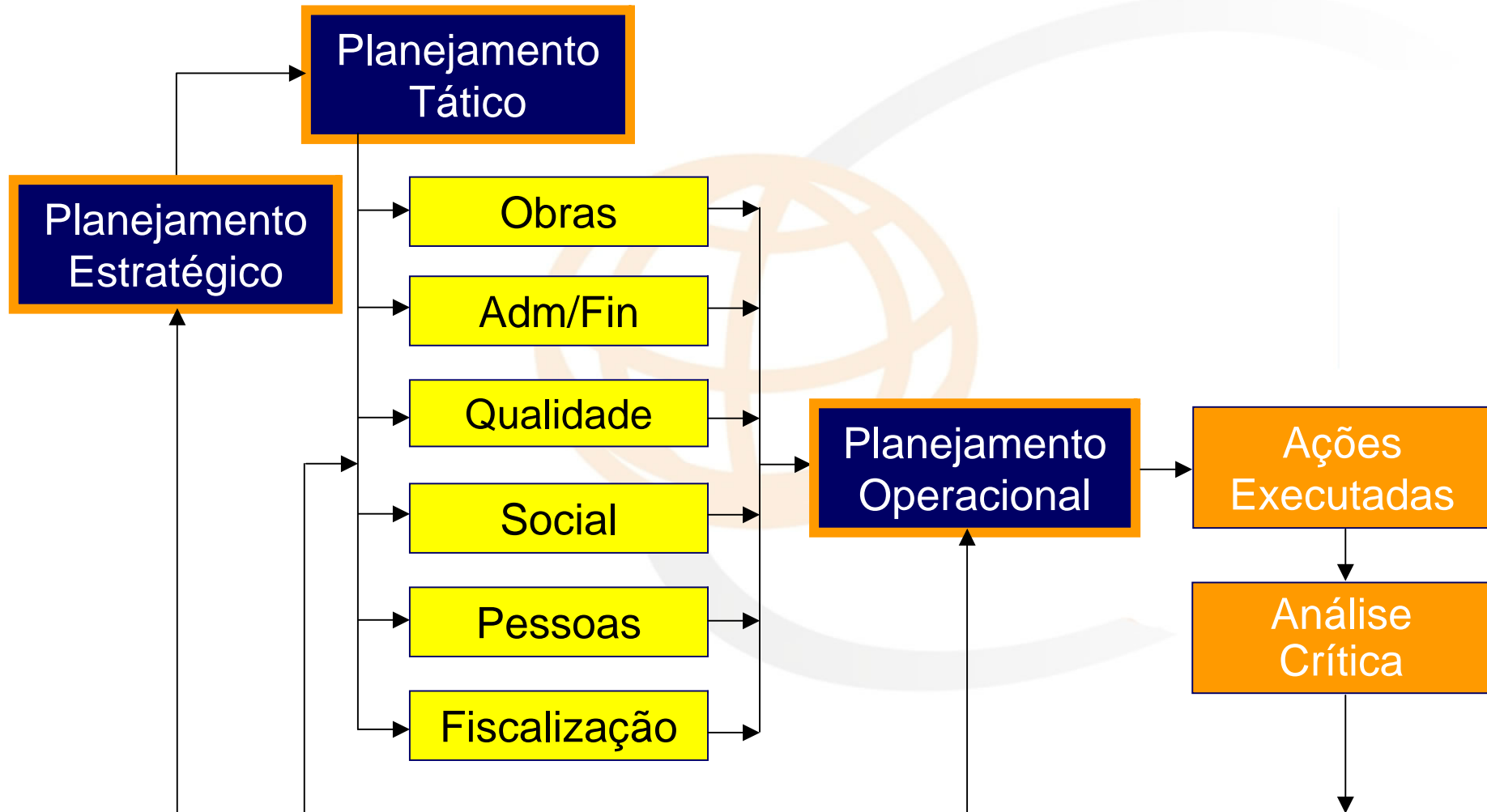
- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- PLANEJAMENTO TÁTICO
- PLANEJAMENTO OPERACIONAL

SECRETARIA
(SUBPREFEITURAS)

PREFEITURA
DA CIDADE DE
SÃO PAULO



FLUXO ESTRATÉGICO X TÁTICO X OPERACIONAL

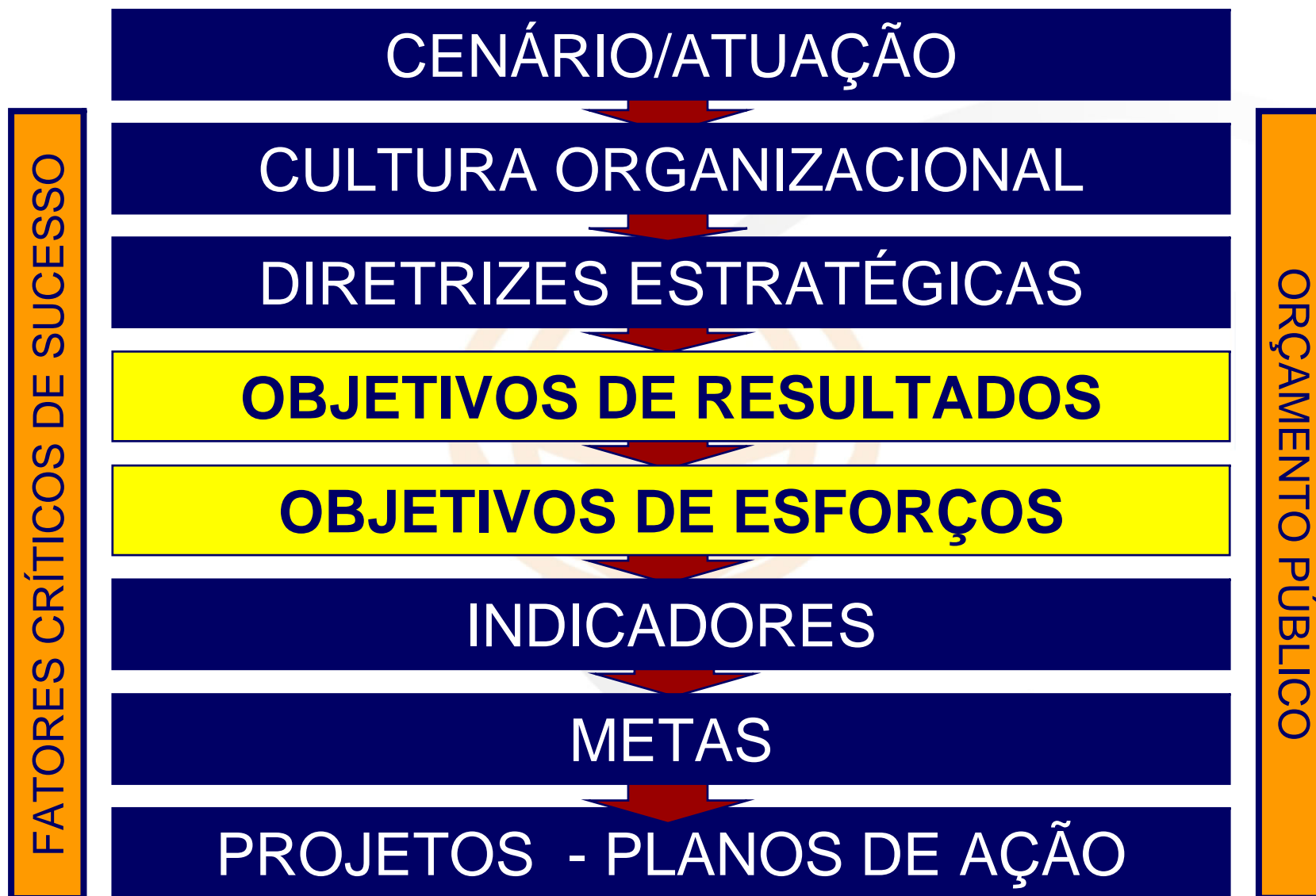


REFLITA!!!

Pesquisas do *Gartner Group* em empresas nacionais e americanas revelam que ...

- *Menos de 10% das estratégias eficazmente formuladas são efetivamente executadas.*
- *70% dos fracassos está na má execução e não na formulação da estratégia.*
- *85% das equipes executivas gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia.*
- *50% das empresas falharão na implementação da sua estratégia.*

METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO



O PODER DA MENSURAÇÃO

PARA QUE ALGO SEJA MELHORADO: QUANTIFIQUE!

“Quando você pode medir e expressar em números a questão de que fala, você fica sabendo alguma coisa sobre ela; mas quando não pode medi-la, quando não pode expressa-la em números, seu conhecimento sobre a questão é escasso e insatisfatório...”

Lord Kelvin, 1883

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação (medição de desempenho) deve estar vinculado à estratégia da organização, para que todas as pessoas da organização entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral.

As medidas de desempenho são a bússola da organização.

ENTENDENDO O BSC - *BALANCED SCORECARD*

ENTENDENDO O *BALANCED SCORECARD*



Foi originalmente criado pelo *Instituto Nolan Norton*, em 1990 e descrito no livro
“Measuring performance in the organization of the future: a research study”

TRADUZIDO, *BALANCED SCORECARD*
SIGNIFICA:
“QUADRO EQUILIBRADO DE INDICADORES”

ENTENDENDO O *BALANCED SCORECARD*



É essencial como MODELO DE GESTÃO que o desenvolvimento do Balanced Scorecard permita:

1. ESCLARECER E TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA.
2. COMUNICAR E ASSOCIAR OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS.
3. PLANEJAR, ESTABELECEER METAS E ALINHAR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.
4. MELHORAR O *FEEDBACK* E O APRENDIZADO ESTRATÉGICO.

ENTENDENDO O *BALANCED SCORECARD*



As necessidades de aprendizado (base estratégica), surgem após a constatação clara dos objetivos de performance em cada uma das perspectivas do BSC.

Desta forma, pode-se identificar quais as competências organizacionais e individuais devem ser destacadas para obtermos uma alta performance num horizonte de tempo.

Concluindo, a implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que têm de executá-la.

ENTENDENDO O *BALANCED* *SCORECARD*

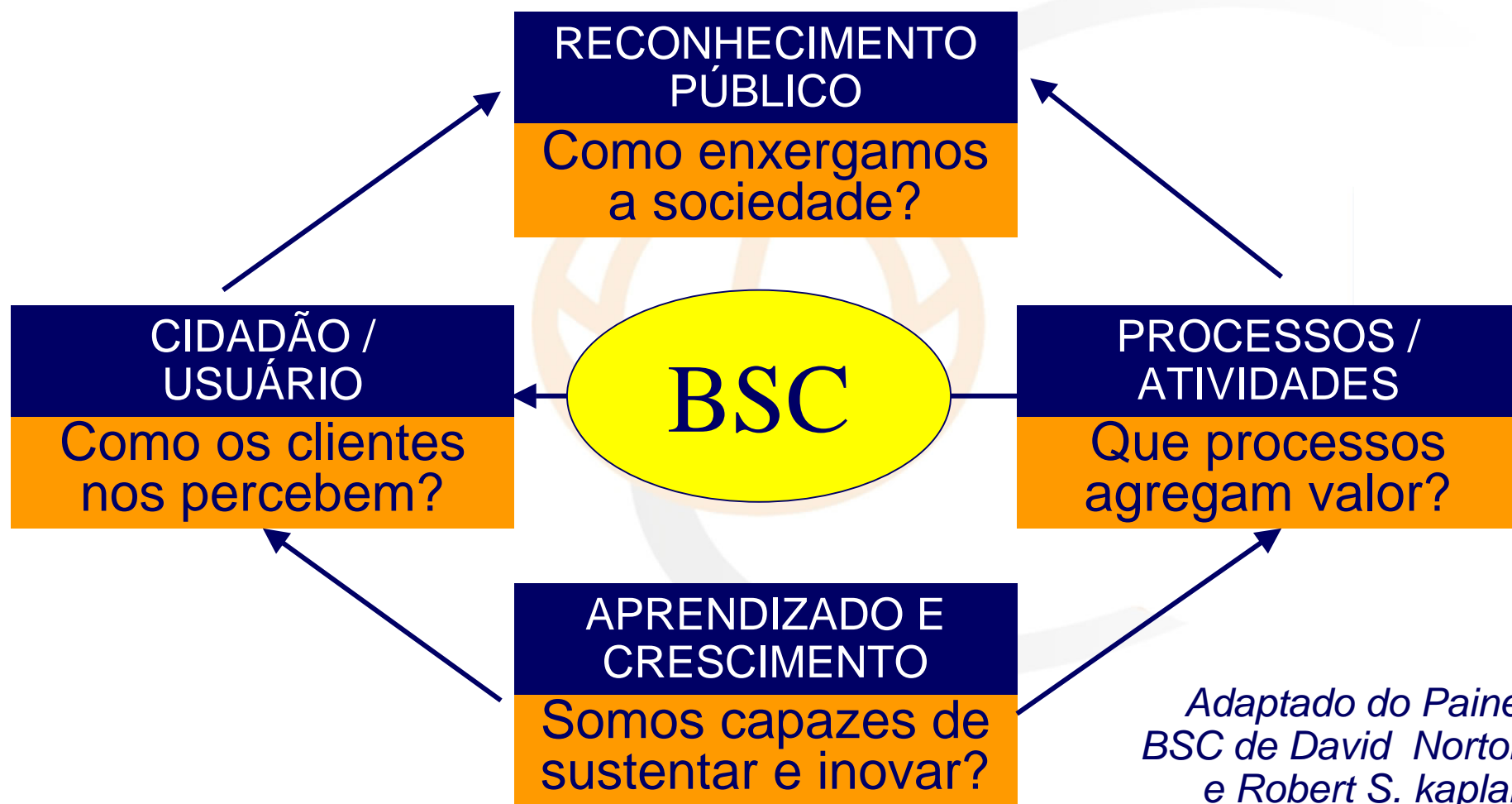


BSC é uma ferramenta para a mensuração de desempenho, que garanta atingir os planos estratégicos da organização, medindo o seu desempenho sob quatro perspectivas:

Perspectivas nas organizações privadas	Perspectivas nas organizações públicas
FINANÇAS	RECONHECIMENTO PÚBLICO
CLIENTES	CIDADÃO/ USUÁRIO
PROCESSOS INTERNOS	PROCESSOS/ ATIVIDADES
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ENTENDENDO O *BALANCED SCORECARD*

MODELO DE PAINEL - EMPRESA PÚBLICA



INDICADORES DE DESEMPENHO NO BALANCED SCORECARD

Direcionadores/ Esforços (*DRIVERS*):

Ações de curto prazo direcionadas para medir antes do efeito se confirmar. Estão ligados aos fatores críticos de sucesso.

Medem os objetivos de **ESFORÇOS**

Resultantes (*OUTCOMES*):

Tem como principal característica medir se um objetivo foi alcançado após certo tempo (médio e longo prazos), sendo o resultado dos *drivers* estabelecidos. Está diretamente ligado aos objetivos de resultados.

Medem os objetivos de **RESULTADOS**.

PAINEL DE BORDO:

RECONHECIMENTO PÚBLICO –

Indicadores: devem ser definidos aqueles que expressem contribuições à sociedade pelo uso produtivo das verbas públicas, pelo desenvolvimento regional, pelo desenvolvimento humano da população, pela melhoria da imagem da gestão pública entre outros.

CIDADÃO/ USUÁRIO –

Indicadores: devem ser definidos aqueles que expressem a contribuição aos processos de atendimento, do respeito ao cidadão, da satisfação geral do munícipes, pela redução das reclamações, transparência com a comunidade entre outros.

PAINEL DE BORDO:

PROCESSOS/ ATIVIDADES –

Indicadores: devem ser definidos aqueles que expressem a contribuição aos processos internos de operação, inovação, manutenção, redução de prazos, eliminação de perdas e desperdícios, diminuição de retrabalho, entre outros.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO (Pessoas) –

Indicadores: devem ser definidos aqueles que expressem capacitação e desenvolvimento dos funcionários, satisfação e clima motivado, infra-estrutura, modelo de gestão, sistemas de informação entre outros.

EXEMPLOS DE INDICADORES

- Melhoria da imagem de instituição pública
- Satisfação do cidadão/ usuário
- Satisfação da força de trabalho (clima interno)
- Melhorias implementadas
- Aumento de produtividade
- Melhoria do índice de desenvolvimento humano
- Cuidados com o meio ambiente
- Qualidade no uso do orçamento
- Redução no tempo de atendimento
- Eliminação de perdas e desperdícios
- Aumento das atividades sociais
- Efetividade na solução de solicitações do cidadão
- Capacitação da força de trabalho

MATRIZ DAS DIRETRIZES, OBJETIVOS E INDICADORES

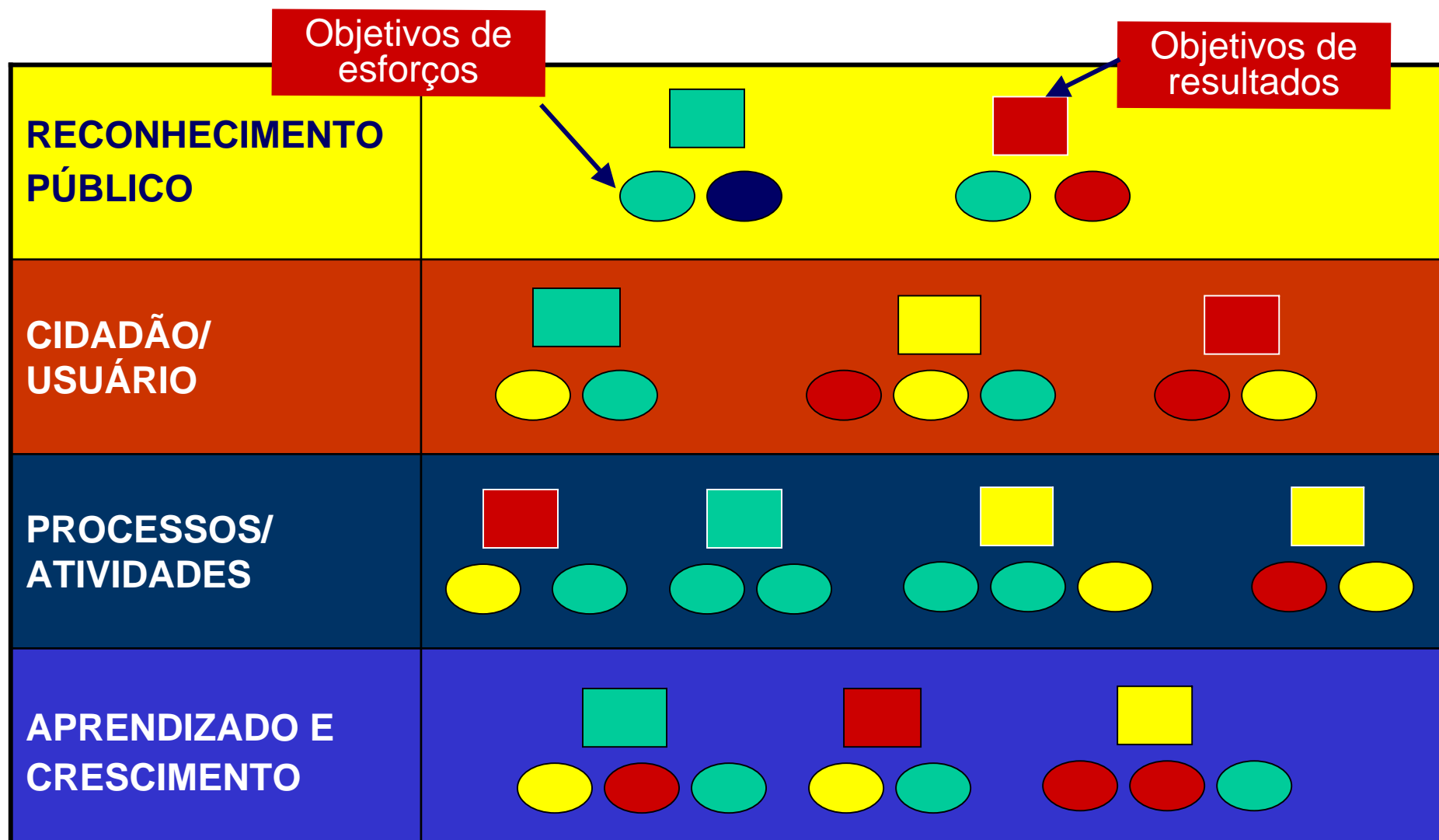
MATRIZ DOS OBJETIVOS - BSC

PERSPECTIVAS	Grandes Desafios (DIRETRIZES)	Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos de Resultados
RECONHECIMENTO PÚBLICO			
CIDADÃO / USUÁRIOS			
PROCESSOS ATIVIDADES			
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			

MATRIZ DOS OBJETIVOS - BSC

PERSPECTIVAS	Objetivos de Resultados	Indicadores de Resultados	Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos de Esforços	Indicadores de Esforços
RECONHECIMENTO PÚBLICO					
CIDADÃO / USUÁRIOS					
PROCESSOS ATIVIDADES					
APRENDIZADO E CRESCIMENTO					

MODELO DE PAINEL DE BORDO BSC – EMPRESA PÚBLICA



Nota: Considerar até 20 indicadores de resultados

Missão

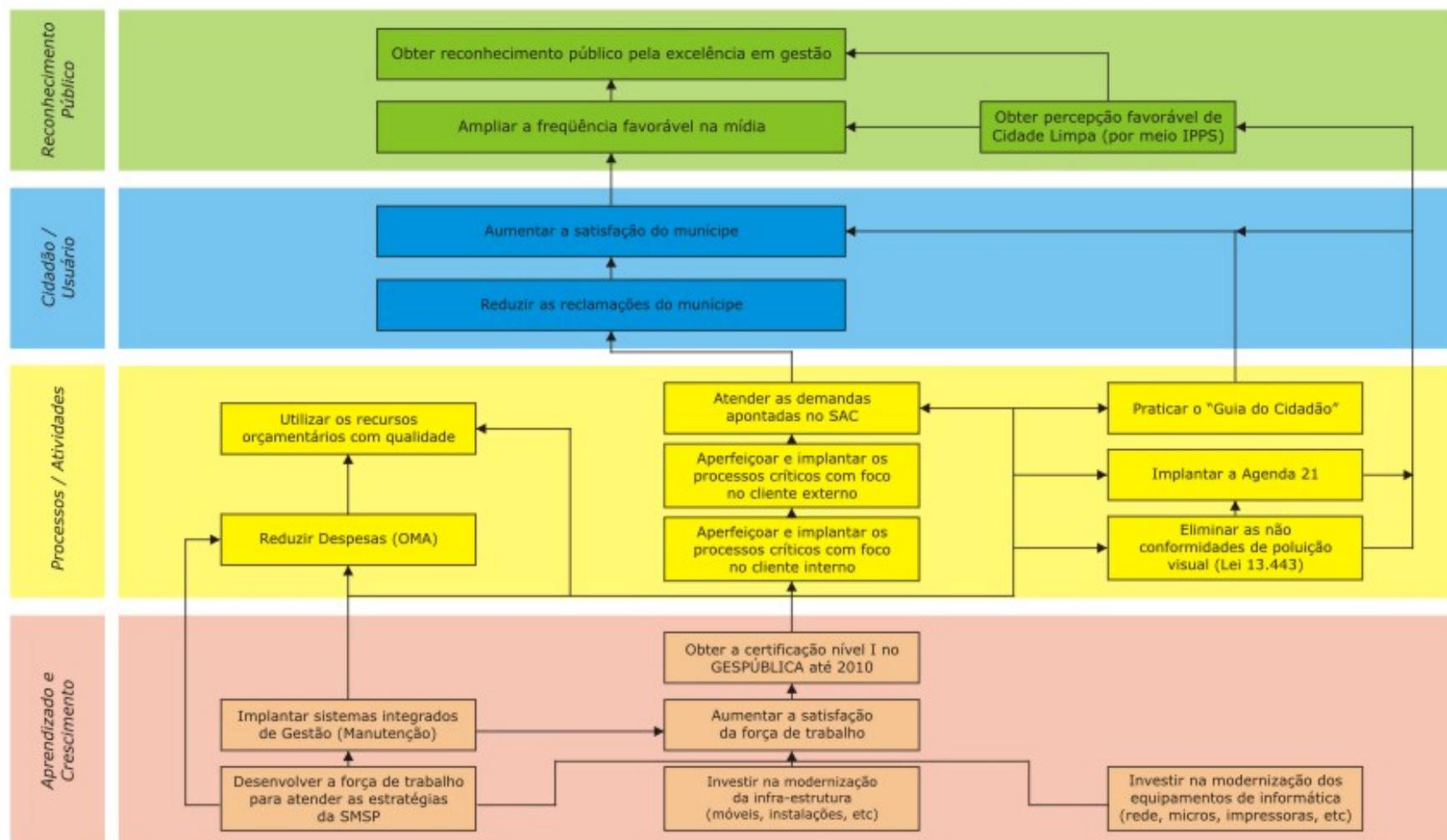
Promover e assegurar a qualidade de vida dos cidadãos.

Visão

Ser reconhecida como excelência na gestão pública até 2015.

Valores

Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Ética, Transparência, Eficiência e Excelência



BIBLIOGRAFIA

- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Estratégia em Ação: *BALANCED SCORECARD*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. – O Balanced Scorecard – Harvard Business School Publishing.
- NILS, Goran Olve – ROY Jan – WETTER Magnus – Condutores da Performance – Qualitymark.
- TREGOE, Benjamin B. – ZIMMERMAN, John W. - A Estratégia da Alta Gerência - Zahar Editores
- BASSO, Carlos – Como Implantar o Balanced Scorecard – Manual Técnico
- KAPLAN, Robert S. – Organização Orientada para a Estratégia – Editora Campus 12a. Edição.
- Critérios de Excelência na Gestão Pública - GESPÚBLICA

CARLOS BASSO

Sócio Diretor da CR BASSO Consultoria, profissional que atua há vinte e sete anos em educação. Consultor Organizacional que há doze anos acumula experiências de consultoria e treinamento em Planejamento Estratégico e Organizacional, Balanced Scorecard, Marketing e Vendas, Estratégias de Negociação, Estratégias com Clientes, Análise de Viabilidade Econômica e Gestão Financeira, Avaliação e Desenvolvimento Gerencial, Avaliação por Competências, Objetivos Mensuráveis em T&D, Desenvolvimento de Equipes entre outros. Administrador de Empresas, com especialização em Finanças - Internacionais e Corporativas pela FGV-SP e New York University-NY e MBA em Marketing pelo IBMEC-SP. Autor de dezenas de Manuais Técnicos sobre o ambiente Corporativo. Criador e apresentador do treinamento OnLine, série em três módulos - "Estratégias com Clientes". Escreve regularmente artigos sobre relações profissionais e empresariais. Experiência de 15 anos em cargos estratégicos no mercado financeiro. Especialista na apresentação e condução de Palestras, Seminários e Treinamentos a executivos e outros profissionais em todo o Brasil. Empresas com trabalhos apresentados: CORREIOS, SABESP, TELEFÔNICA, VOLKSWAGEN, GERDAU, CVRD, CARREFOUR, ZF DO BRASIL, MONDIAL ASSISTANCE, CBA, GM, CPFL, PRODESP, ALCOA, FESTPAN, INTERNATIONAL PAPER, IBBL, FESTO, KRAFT FOODS, DELPHI AUTOMOTIVE, WEIR BRASIL, C&C, SCANIA, DURA AUTOMOTIVE, PROCTER & GAMBLE, CNEN, ARROZ PRATO FINO, PPE FIOS ESMALTADOS, FORD BRASIL entre outras.



CONTATOS:

TEL: (xx11) 5591.3000 - FAX: (xx11) 5591.3001

E-mail: crbasso@crbasso.com.br

Site: www.crbasso.com.br