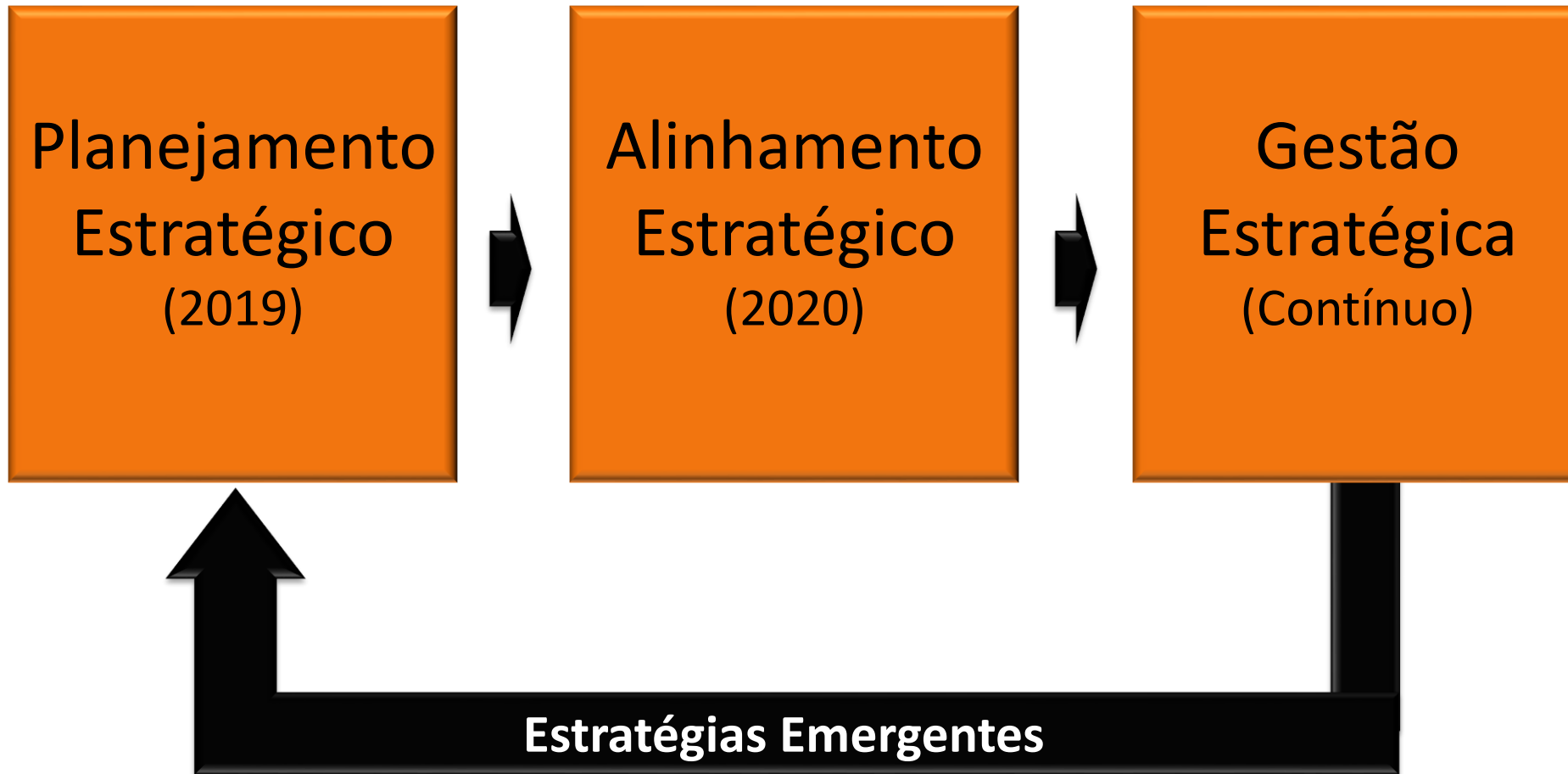




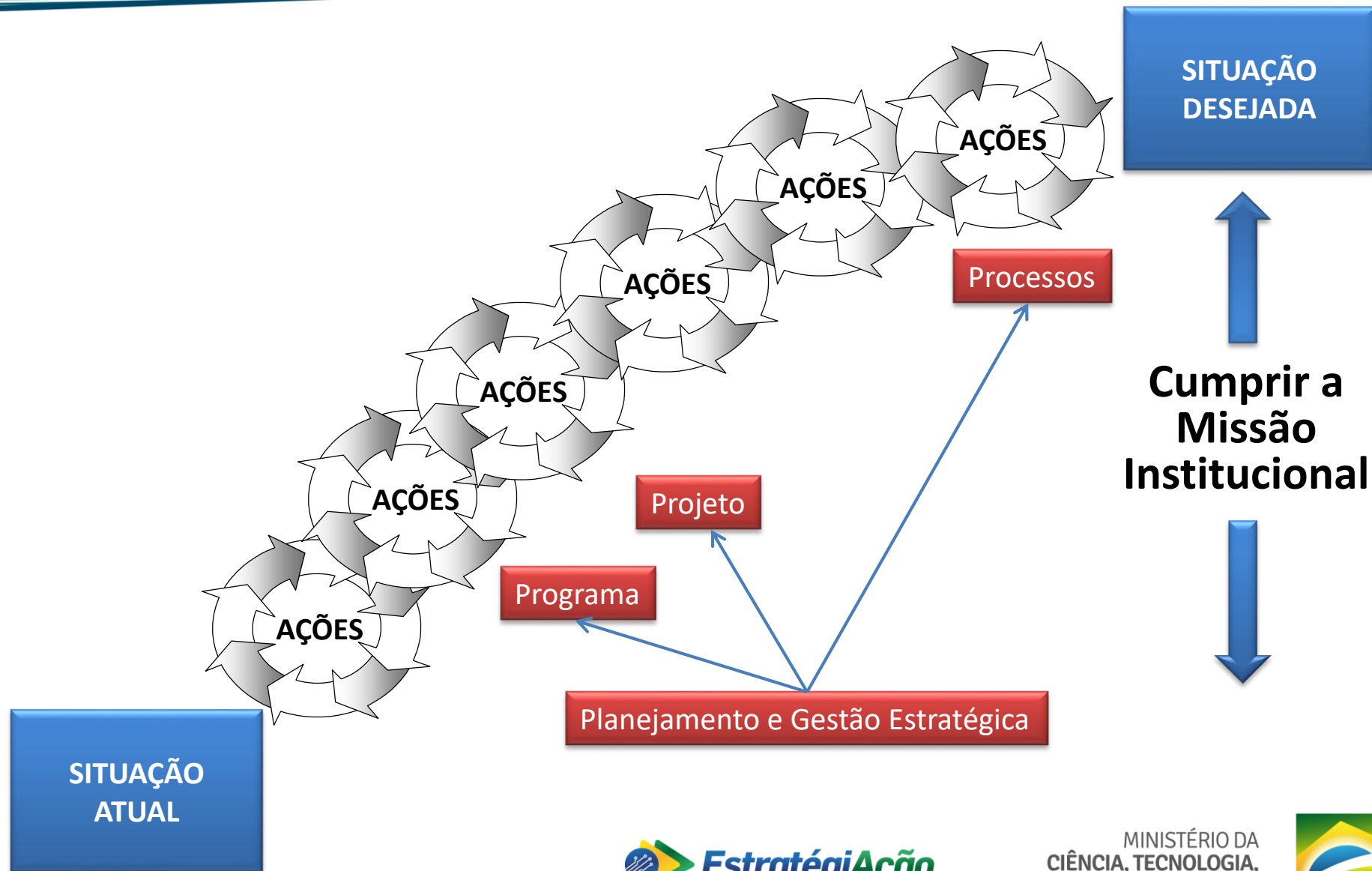
Planejamento Estratégico 2020-2030

Março de 2020

A Estratégia em 3 tempos



Planejamento Estratégico

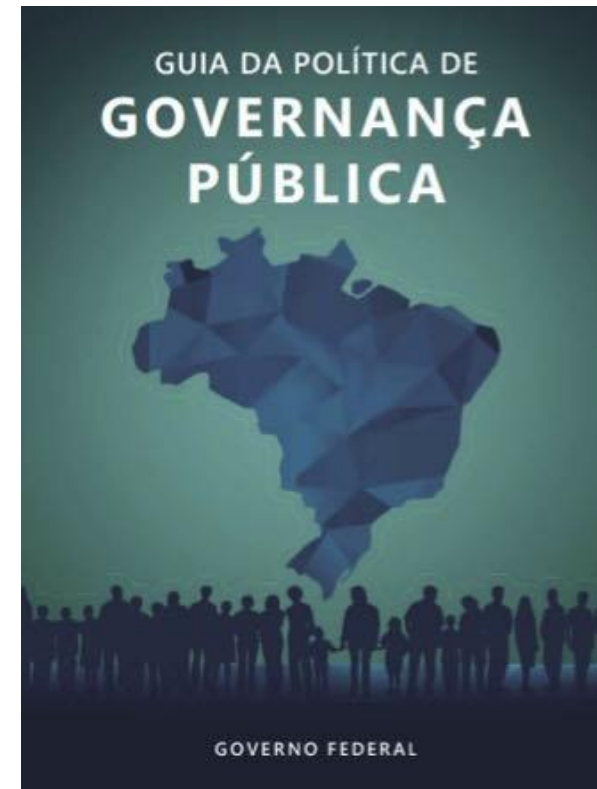


Planejamento Estratégico Integrado

- O Planejamento Estratégico não é uma peça isolada.
- Novas diretrizes de governo determinam que os planejamentos estratégicos da administração pública devem ser construídos, ou revistos, de forma integrada aos instrumentos de planejamento federal.
- No caso do Plano Plurianual essa vinculação está expressa na lei de criação do PPA 2020-2023.
- Da mesma forma, essa diretriz deverá se estender às Unidades de Pesquisa e demais vinculadas ao MCTIC.



Governança Pública



Fonte: Guia da Política de Governança Pública

Política de Governança Pública



- **Marco Legal:** Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.
- **Objetivo:** permitir que as instituições se assegurem de que suas ações estão, de fato, direcionadas para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.
- **Governança:** conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014).

Motivações para a Criação da Política de Governança

- A necessidade de se fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas;
- a busca por maior coordenação das iniciativas de aprimoramento institucional; e
- A utilidade de se estabelecer patamares mínimos de governança.

Fonte: Guia da Política de Governança Pública



Princípios da Governança Pública

- **Capacidade de resposta:** competência de uma instituição pública de atender de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos;
- **Integridade:** busca pela prevenção da corrupção e pelo fortalecimento dos padrões morais de conduta;
- **Confiabilidade:** capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político;
- **Melhoria regulatória:** desenvolvimento e avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências (indicadores) e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas;
- **Prestação de contas e responsabilidade:** vinculação necessária, notadamente na administração de recursos públicos, entre decisões, condutas e competências e seus respectivos responsáveis;
- **Transparência:** compromisso da administração pública com a divulgação das suas atividades, prestando informações confiáveis, relevantes e tempestivas à sociedade.

Alinhamento dos Instrumentos de Planejamento Federal



Fonte: Secretaria de Gestão - ME

Alinhamento dos Instrumentos de Planejamento Federal



ENDES – Diretriz Principal

Elevar a renda e a qualidade de vida da população brasileira, com redução das desigualdades sociais e regionais.

Fonte: ENDES – Secretaria de Gestão - ME

ENDES - Eixos



ENDES – Desafios e Orientações

Eixo Econômico

- Promover o crescimento do PIB *per capita* nacional
 - Consolidar o ajuste fiscal de longo prazo.
 - Aperfeiçoar a gestão das contas públicas.
 - Aprimorar o sistema de planejamento e orçamento públicos.
 - Consolidar o controle da inflação.
 - Aperfeiçoar o sistema previdenciário, com o objetivo de garantir a sustentabilidade financeira e a justiça social.
 -

Fonte: Guia da Política de Governança Pública

Alinhamento dos Instrumentos de Planejamento Federal



Fonte: Secretaria de Gestão - ME

ENCTI 2016-2022

- A Encti 2016-2022 é o documento de orientação estratégica de médio prazo para a implementação de políticas públicas na área de CT&I.
- Serve também como subsídio à formulação de outras políticas de interesse.



ENCTI 2016-2022

Desafios	Eixo Estruturante	Pilares Fundamentais
Posicionar o Brasil entre os países mais desenvolvidos em CT&I	Expansão, consolidação e integração do Sistema Nacional de CT&I	Promoção da pesquisa científica básica e tecnológica
Aprimorar as condições institucionais para elevar a produtividade a partir da inovação		Modernização e ampliação da infraestrutura de CT&I
Reduzir assimetrias regionais na produção e no acesso à CT&I		Ampliação do financiamento para o desenvolvimento da CT&I
Desenvolver soluções inovadoras para a inclusão produtiva e social		Formação, atração e fixação de recursos humanos
Fortalecer as bases para a promoção do desenvolvimento sustentável		Promoção da inovação tecnológica nas empresas

Acórdão TCU

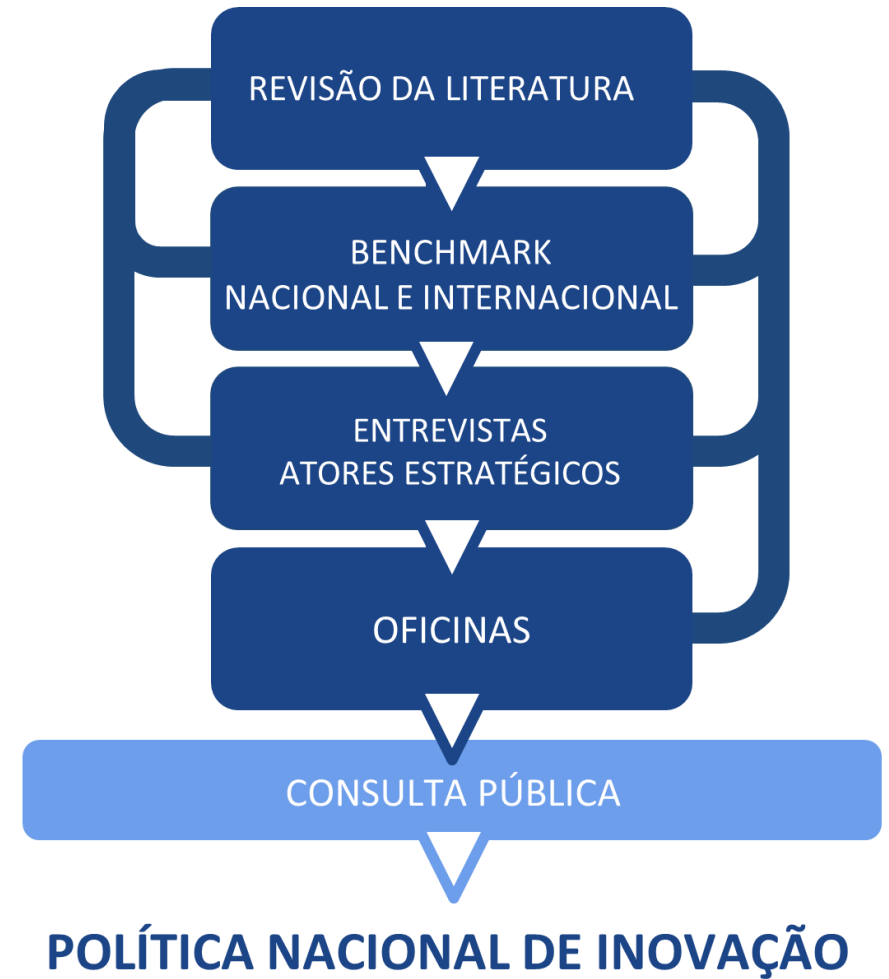
- **Falhas na ENCTI**
 - ✓ Ausência de estratégia de longo prazo
 - ✓ Excesso de prioridades
 - ✓ Necessidade de Plano de Médio Prazo ou Plano de Ação
- **Falhas no monitoramento e avaliação de políticas públicas de fomento à inovação**
 - ✓ Acompanhamento via indicadores do cumprimento das metas

Fonte – Apresentação do Modelo de Governança - CGEE

PNI – Política Nacional de Inovação



Fonte – Apresentação do Modelo de Governança - CGEE

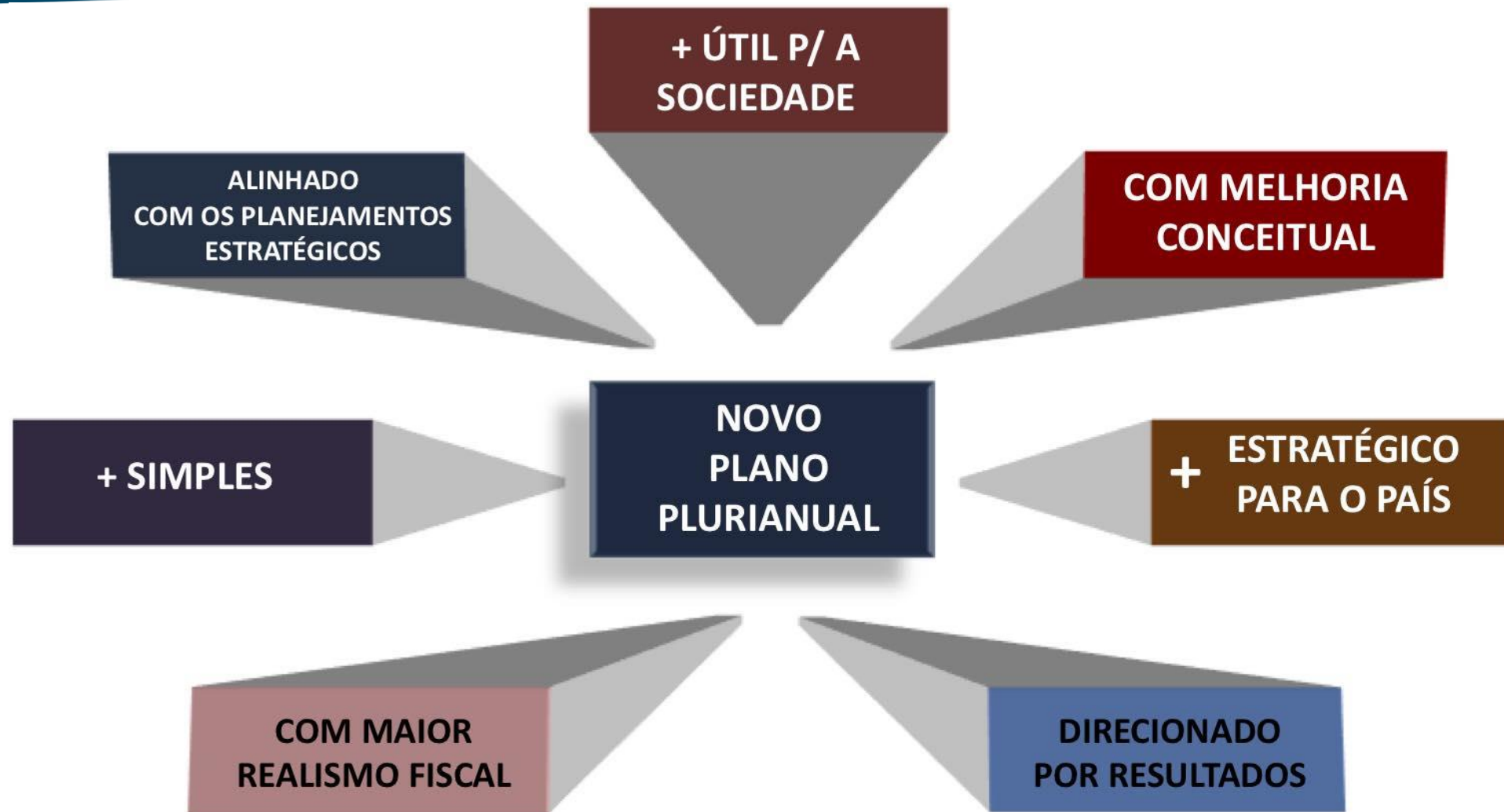


Alinhamento dos Instrumentos de Planejamento Federal



Fonte: Secretaria de Gestão - ME

PPA 2020-2023



PPA 2020-2023 – Diretrizes

EIXO - ENDES	DIRETRIZ – PPA 2020-2023
INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none">I. Aprimoramento da governança e da gestão pública federal, com eficiência administrativa, transparência da ação estatal, digitalização dos serviços governamentais e redução do tamanho do EstadoII. Articulação e coordenação com os entes federativos, combinando processos de contratualização, com transferências de recursos e responsabilidades, e mecanismos de monitoramento e avaliaçãoIII. Intensificação do combate à corrupção, à violência e ao crime organizado
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none">IV. Valorização da liberdade individual e da cidadania com foco na famíliaV. Priorização na qualidade da educação básica e na preparação para o mercado de trabalhoVI. Ampliação da cobertura e da resolutividade da atenção básica de saúde e fortalecimento da integração entre os serviços de saúdeVII. Ênfase na geração de oportunidades e estímulos à inserção no mercado de trabalho

PPA 2020-2023 – Diretrizes

EIXO - ENDES	DIRETRIZ PPA 2020-2023
AMBIENTAL	VIII. Promoção do uso sustentável e eficiente dos recursos naturais, considerando custos e benefícios ambientais
ECONÔMICO	<p>IX. Compromisso absoluto com a solvência e o equilíbrio fiscal, buscando reinserir o Brasil entre os países com grau de investimento</p> <p>X. Simplificação do sistema tributário, melhoria do ambiente de negócios, estímulo à concorrência e maior abertura da economia ao comércio internacional</p> <p>XI. Eficiência da ação do setor público com valorização da ciência e tecnologia e redução do papel do estado na economia.</p>
INFRAESTRUTURA	XII. Ampliação do investimento privado em infraestrutura orientado pelo planejamento de longo prazo associada à redução da insegurança jurídica

PPA 2020-2023 – Temas

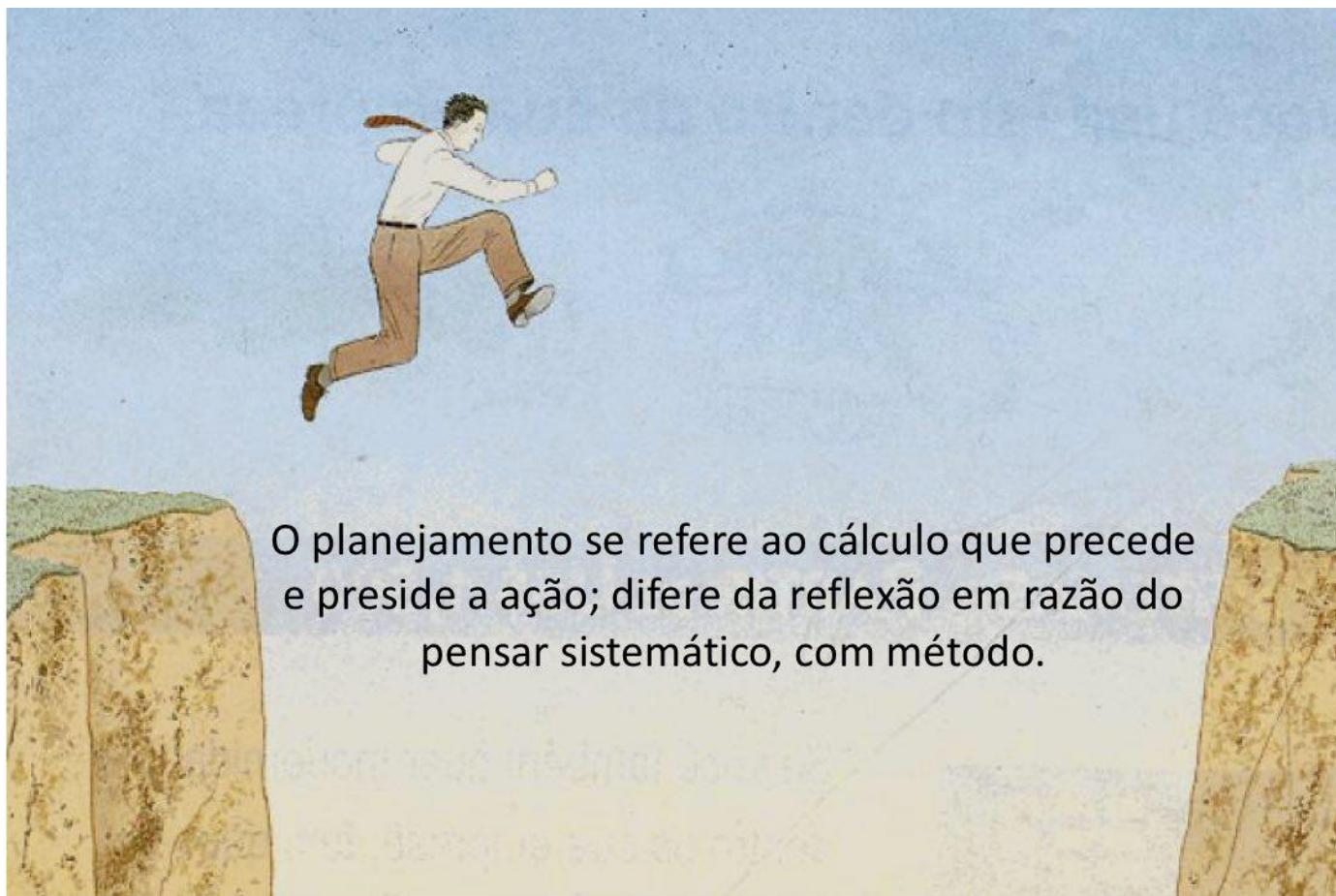
1. Transparência, Integridade e combate à corrupção	2. Nova previdência e política fiscal solvente	3. Educação	4. Saúde	5. Assistência social, cultura e esporte
6. Vínculos familiares intergeracionais	7. Infraestrutura, transporte, energia e recursos naturais	8. Ciência, tecnologia e comunicações	9. Defesa	10. Fortalecimento das instituições republicanas
11. Produtividade e competitividade com geração de oportunidades e empregos	12. Desenvolvimento territorial	13. Justiça e segurança pública	14. Agropecuária e meio ambiente	15. Política externa e comércio exterior

Alinhamento dos Instrumentos de Planejamento Federal



Fonte: Secretaria de Gestão - ME

O que é Planejamento?



O planejamento se refere ao cálculo que precede e preside a ação; difere da reflexão em razão do pensar sistemático, com método.

Adaptado de Hélio B. Costa, 2008

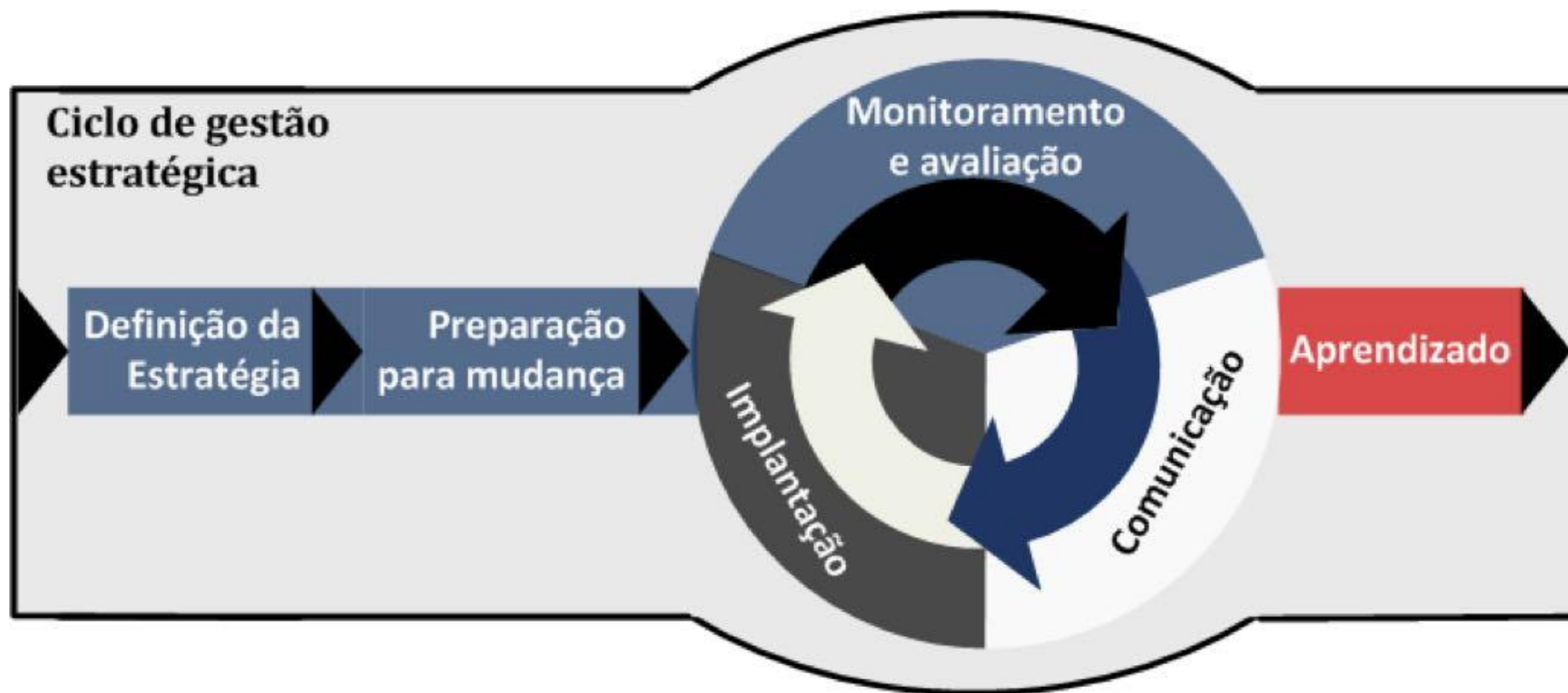
Estratégia

- Estratégia trata da forma de pensar o futuro com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados (Mintzberg).
- Estratégia é o caminho escolhido para concentrar esforços no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar a sua visão de futuro (FNQ, 2012)
- Estratégia não se constrói fora da organização.

Planejamento Estratégico

- É o processo de elaboração da Estratégia e se expressa, basicamente, por meio de objetivos e metas, bem como pelas ações necessárias ao alcance destes objetivos.
- Deve abranger todas as unidades da organização.
- Em termos gerais, deve responder a três perguntas:
 - ✓ Onde estamos?
 - ✓ Para onde iremos?
 - ✓ Como iremos?

Ciclo de Gestão da Estratégia

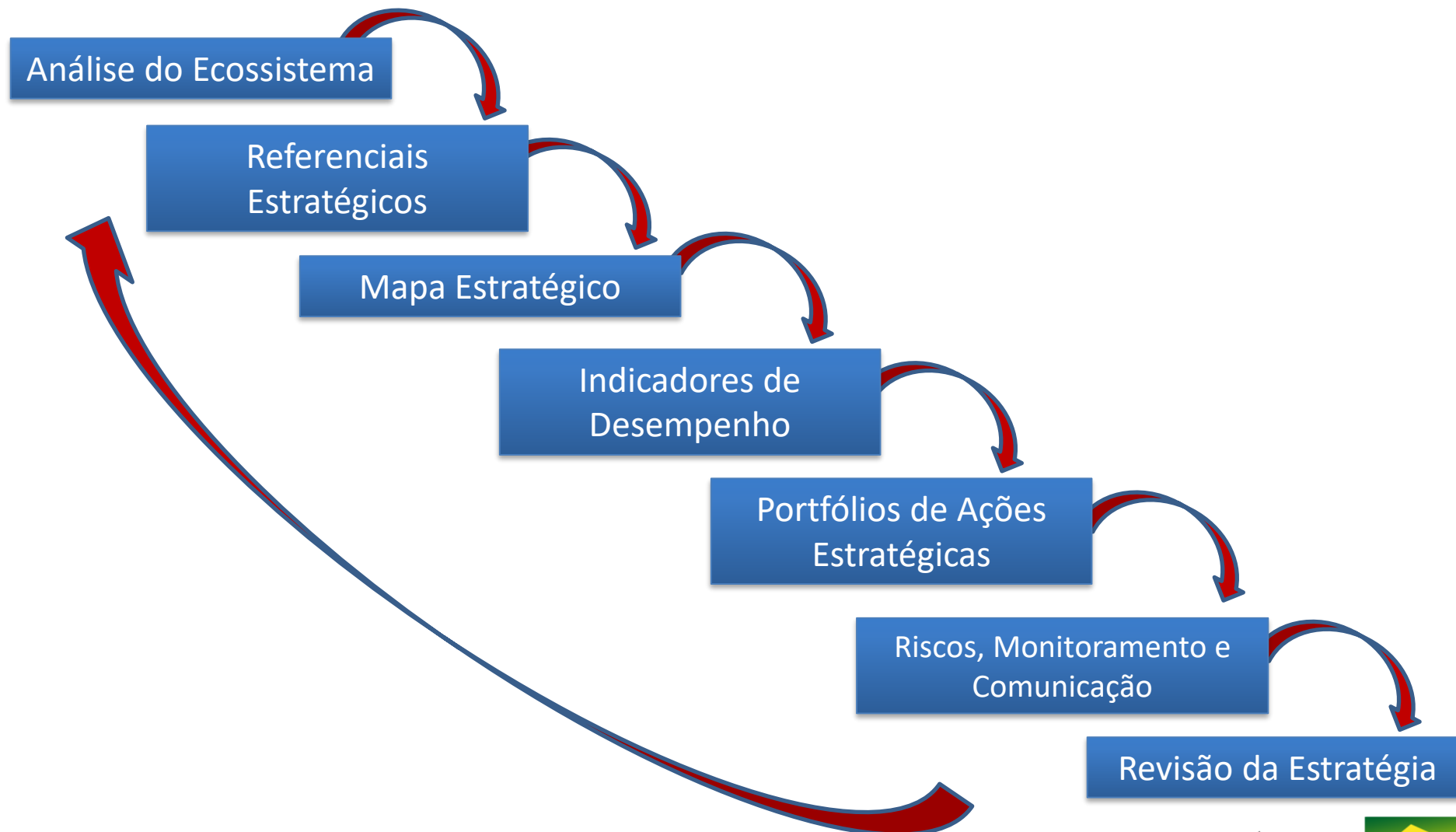


Fonte: ENAP

Por que os Planejamentos Estratégicos Falham?

- O Planejamento Estratégico desconectado da ação
- O Tecnocratismo Ingênuo:
 - ✓ Todo plano é uma trilha, não um trilho
 - ✓ Não considerar as estratégias emergentes
- A complexidade do planejamento:
 - ✓ Priorizar não é excluir
- Patrocínio e comunicação

Processo de Planejamento Estratégico



Processo de Planejamento Estratégico

- SERAD
- SETEL
- SEFAE
- SEMPI
- SETAP
- SECEX
- SECEX Adj
- SUV
- SEPLA

ENDES



Análise do Contexto Externo e Interno



Prioridades da PR

Ecosistema MCTIC



Missão e Prioridades do MCTIC



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES



Planejamento Estratégico 2020-2030



Mas o que é um Mapa Estratégico?

- É o principal instrumento de comunicação da Estratégia de uma organização.
- Permite, em apenas uma folha, visualizar a missão, a visão de futuro, os valores e os grandes objetivos agrupados em diferentes perspectivas.
- Expressa prioridades, não organograma.

MAPA ESTRATÉGICO – MCTIC 2020-2030

Referenciais Estratégicos

REFERENCIAIS
ESTRATÉGICOS

MISSÃO: Produzir conhecimento, produzir riqueza para o Brasil e contribuir para a qualidade de vida dos brasileiros.

VISÃO: Ser protagonista do desenvolvimento sustentável do país por meio da ciência, da tecnologia, da inovação e das comunicações.

VALORES: Ética, Transparência, Conhecimento, Inovação, Valorização das pessoas, Responsabilidade socioambiental e Inovação.

RESULTADOS
DE GOVERNO

Otimizar a capacidade científica do país na dimensão dos desafios da realidade brasileira.

Promover o acesso universal e ampliar a qualidade dos serviços de comunicação do país.

Aumentar a autonomia nacional no atendimento das demandas por produtos e serviços espaciais.

Promover o desenvolvimento da tecnologia nuclear e suas aplicações.

Promover empreendedorismo, inovação e tecnologias aplicadas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

RESULTADOS
INSTITUCIONAIS

Estimular a pesquisa e a transformação do conhecimento científico em riqueza para a sociedade.

Promover a inovação, transformação e convergência dos serviços de radiodifusão, e aperfeiçoar a normatização que rege o setor.

Impulsionar a aplicação de tecnologias para o desenvolvimento sustentável e o domínio de tecnologias estratégicas.

Fortalecer o sistema de pesquisa e aprimorar a infraestrutura de CTIC.

Expandir a presença da inovação e do empreendedorismo no país.

Estimular a educação científica, a divulgação e a popularização da ciência.

Promover a transformação digital do Brasil.

PROCESSOS
INTERNOS

Aperfeiçoar a governança e a gestão corporativa.

Potencializar a atuação integrada dos atores de CTIC.

Fortalecer parcerias nacionais e internacionais.

PESSOAS E
INFRAESTRUTURA

Desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas e captar novos talentos.

Promover a inovação de processos, produtos e serviços.

Adequar infraestrutura física e de tecnologia da informação e comunicação.

ORÇAMENTO

Otimizar os recursos orçamentários.

Expandir a captação de recursos não orçamentários.

Referenciais Estratégicos

Missão: Produzir conhecimento, produzir riqueza para o Brasil e contribuir para a qualidade de vida do brasileiros

Visão de Futuro: Ser protagonista do desenvolvimento sustentável do país por meio da ciência, da tecnologia, da inovação e das comunicações

Valores: ética, transparência, conhecimento, integração, efetividade, compaixão, valorização das pessoas, responsabilidade socioambiental e inovação.

MAPA ESTRATÉGICO – MCTIC 2020-2030

REFERENCIAIS
ESTRATÉGICOS

MISSÃO: Produzir conhecimento, produzir riqueza para o Brasil e contribuir para a qualidade de vida dos brasileiros.

VISÃO: Ser protagonista do desenvolvimento sustentável do país por meio da ciência, da tecnologia, da inovação e das comunicações.

VALORES: Ética, Transparência, Conhecimento, Integração, Efetividade, Compaixão, Valorização das pessoas, Responsabilidade socioambiental e Inovação.

RESULTADOS
DE GOVERNO

Otimizar a capacidade científica do país na dimensão dos desafios da realidade brasileira.

Promover o acesso universal e ampliar a qualidade dos serviços de comunicação do país.

Aumentar a autonomia

Promover o desenvolvimento da tecnologia nuclear e suas aplicações.

Promover empreendedorismo, inovação e tecnologias aplicadas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Perspectiva de Resultados de Governo
(PPA 2020-2023)

RESULTADOS
INSTITUCIONAIS

Estimular a pesquisa e a transformação do conhecimento científico em riqueza para a sociedade.

Promover a inovação, transformação e convergência dos serviços de radiodifusão, e aperfeiçoar a normatização que rege o setor.

Impulsionar a aplicação de tecnologias para o desenvolvimento sustentável e o domínio de tecnologias estratégicas.

Fortalecer o sistema de pesquisa e aprimorar a infraestrutura de CTIC.

Expandir a presença da inovação e do empreendedorismo no país.

Estimular a educação científica, a divulgação e a popularização da ciência.

Promover a transformação digital do Brasil.

PROCESSOS
INTERNOS

Aperfeiçoar a governança e a gestão corporativa.

Potencializar a atuação integrada dos atores de CTIC.

Fortalecer parcerias nacionais e internacionais.

PESSOAS E
INFRAESTRUTURA

Desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas e captar novos talentos.

Promover a inovação de processos, produtos e serviços.

Adequar infraestrutura física e de tecnologia da informação e comunicação.

ORÇAMENTO

Otimizar os recursos orçamentários.

Expandir a captação de recursos não orçamentários.

Objetivos Estratégicos de Governo (PPA)

Otimizar a capacidade científica do país na dimensão dos desafios da realidade brasileira

Promover o acesso universal e ampliar a qualidade dos serviços de comunicação do país

Aumentar a autonomia nacional no atendimento das demandas por produtos e serviços espaciais

Promover o desenvolvimento da tecnologia nuclear e suas aplicações

Promover empreendedorismo, inovação e tecnologias aplicadas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável

MAPA ESTRATÉGICO – MCTIC 2020-2030

REFERENCIAIS
ESTRATÉGICOS

MISSÃO: Produzir conhecimento, produzir riqueza para o Brasil e contribuir para a qualidade de vida dos brasileiros.

VISÃO: Ser protagonista do desenvolvimento sustentável do país por meio da ciência, da tecnologia, da inovação e das comunicações.

VALORES: Ética, Transparência, Conhecimento, Integração, Efetividade, Compaixão, Valorização das pessoas, Responsabilidade socioambiental e Inovação.

RESULTADOS
DE GOVERNO

Otimizar a capacidade científica do país na dimensão dos desafios da realidade brasileira.

Promover o acesso universal e ampliar a qualidade dos serviços de comunicação do país.

Aumentar a autonomia nacional no atendimento das demandas por produtos e serviços espaciais.

Promover o desenvolvimento da tecnologia nuclear e suas aplicações.

Promover empreendedorismo, inovação e tecnologias aplicadas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

RESULTADOS
INSTITUCIONAIS

Estimular a pesquisa e a transformação do conhecimento científico em riqueza para a sociedade.

Promover a inovação, transformação e convergência dos serviços de radiodifusão, e aperfeiçoar a normatização que rege o setor.

Impulsionar a aplicação de tecnologias para o desenvolvimento sustentável e o domínio de tecnologias estratégicas.

Fortalecer o sistema de pesquisa e aprimorar a infraestrutura de CTIC.

Expandir a presença e do empreendedorismo no país.

Fortalecer a educação científica, a divulgação e a popularização da ciência.

Promover a transformação digital do Brasil.

Perspectiva de Resultados Institucionais (MCTIC 2020-2030)

PROCESSOS
INTERNOS

Aperfeiçoar a governança e a gestão corporativa.

Potencializar a atuação integrada dos atores de CTIC.

Fortalecer parcerias nacionais e internacionais.

PESSOAS E
INFRAESTRUTURA

Desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas e captar novos talentos.

Promover a inovação de processos, produtos e serviços.

Adequar infraestrutura física e de tecnologia da informação e comunicação.

ORÇAMENTO

Otimizar os recursos orçamentários.

Expandir a captação de recursos não orçamentários.

Objetivos Estratégicos Institucionais

Estimular a pesquisa e a transformação do conhecimento científico em riqueza para a sociedade.

Promover a inovação, transformação e convergência dos serviços de radiodifusão, e aperfeiçoar a normatização que rege o setor.

Impulsionar a aplicação de tecnologias para o desenvolvimento sustentável e o domínio de tecnologias estratégicas.

Fortalecer o sistema de pesquisa e assegurar a manutenção da infraestrutura de CTIC

Expandir a presença da inovação e do empreendedorismo no país.

Promover a transformação digital do Brasil

Estimular a educação científica, a divulgação e a popularização da ciência

MAPA ESTRATÉGICO – MCTIC 2020-2030

REFERENCIAIS
ESTRATÉGICOS

MISSÃO: Produzir conhecimento, produzir riqueza para o Brasil e contribuir para a qualidade de vida dos brasileiros.

VISÃO: Ser protagonista do desenvolvimento sustentável do país por meio da ciência, da tecnologia, da inovação e das comunicações.

VALORES: Ética, Transparência, Conhecimento, Integração, Efetividade, Compaixão, Valorização das pessoas, Responsabilidade socioambiental e Inovação.

RESULTADOS
DE GOVERNO

Otimizar a capacidade científica do país na dimensão dos desafios da realidade brasileira.

Promover o acesso universal e ampliar a qualidade dos serviços de comunicação do país.

Aumentar a autonomia nacional no atendimento das demandas por produtos e serviços espaciais.

Promover o desenvolvimento da tecnologia nuclear e suas aplicações.

Promover empreendedorismo, inovação e tecnologias aplicadas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

RESULTADOS
INSTITUCIONAIS

Estimular a pesquisa e a transformação do conhecimento científico em riqueza para a sociedade.

Promover a inovação, transformação e convergência dos serviços de radiodifusão, e aperfeiçoar a normatização que rege o setor.

Impulsionar a aplicação de tecnologias para o desenvolvimento sustentável e o domínio de tecnologias estratégicas.

Fortalecer o sistema de pesquisa e aprimorar a infraestrutura de CTIC.

Expandir a presença da inovação e do empreendedorismo no país.

Estimular a educação científica, a divulgação e a popularização da ciência.

Promover a transformação digital do Brasil.

PROCESSOS
INTERNOS

Aperfeiçoar a governança e a gestão corporativa.

Perspectiva Intraorganização

Fortalecer parcerias nacionais e internacionais.

PESSOAS E
INFRAESTRUTURA

Desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas e captar novos talentos.

Promover a inovação de processos, produtos e serviços.

Adequar infraestrutura física e de tecnologia da informação e comunicação.

ORÇAMENTO

Otimizar os recursos orçamentários.

Expandir a captação de recursos não orçamentários.

Objetivos Estratégicos de Processos Internos

Potencializar a atuação integrada dos atores de CTIC

Aperfeiçoar a Governança e a Gestão Corporativa

Fortalecer parcerias Nacionais e Internacionais

MAPA ESTRATÉGICO – MCTIC 2020-2030

REFERENCIAIS
ESTRATÉGICOS

MISSÃO: Produzir conhecimento, produzir riqueza para o Brasil e contribuir para a qualidade de vida dos brasileiros.

VISÃO: Ser protagonista do desenvolvimento sustentável do país por meio da ciência, da tecnologia, da inovação e das comunicações.

VALORES: Ética, Transparência, Conhecimento, Integração, Efetividade, Compaixão, Valorização das pessoas, Responsabilidade socioambiental e Inovação.

RESULTADOS
DE GOVERNO

Otimizar a capacidade científica do país na dimensão dos desafios da realidade brasileira.

Promover o acesso universal e ampliar a qualidade dos serviços de comunicação do país.

Aumentar a autonomia nacional no atendimento das demandas por produtos e serviços espaciais.

Promover o desenvolvimento da tecnologia nuclear e suas aplicações.

Promover empreendedorismo, inovação e tecnologias aplicadas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

RESULTADOS
INSTITUCIONAIS

Estimular a pesquisa e a transformação do conhecimento científico em riqueza para a sociedade.

Promover a inovação, transformação e convergência dos serviços de radiodifusão, e aperfeiçoar a normatização que rege o setor.

Impulsionar a aplicação de tecnologias para o desenvolvimento sustentável e o domínio de tecnologias estratégicas.

Fortalecer o sistema de pesquisa e aprimorar a infraestrutura de CTIC.

Expandir a presença da inovação e do empreendedorismo no país.

Estimular a educação científica, a divulgação e a popularização da ciência.

Promover a transformação digital do Brasil.

PROCESSOS
INTERNOS

Aperfeiçoar a governança e a gestão corporativa.

Potencializar a atuação integrada dos atores de CTIC.

Fortalecer parcerias nacionais e internacionais.

PESSOAS E
INFRAESTRUTURA

Desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas e captar novos talentos.

Promover a inovação de processos, produtos e serviços.

Adequar infraestrutura de informação e comunicação.

ORÇAMENTO

Otimizar os recursos orçamentários.

Expandir a captação de recursos não orçamentários.

Perspectivas de Sustentação

Objetivos Estratégicos de Pessoal e Infraestrutura

Desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas e captar novos talentos

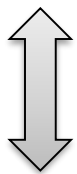
Promover a inovação de processos, produtos e serviços

Adequar infraestrutura física e de tecnologia da informação e comunicação

Otimizar os recursos orçamentários

Expandir a captação de recursos não orçamentários

O que vem depois do Mapa Estratégico?



Critérios para seleção de Programas e Projetos Estratégicos.



Riscos Estratégicos



Indicadores Estratégicos



Desdobramento da Estratégia (Secretarias)



Alinhamento Estratégico (Vinculadas)



O Método BSC – *Balanced Scorecard*

Visa criar uma “Organização Orientada à Estratégia”



O Método BSC – *Balanced Scorecard*

- Sistema de medição e gestão de desempenho estratégico desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School* Robert Kaplan e David Norton, em 1992.
- BSC pode ser traduzido para Indicadores Balanceados de Desempenho ou Cenário Balanceado. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem apenas ao resultado final.

Componentes do BSC

- **Mapa Estratégico**
 - ✓ Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).
- **Objetivos (e Riscos) Estratégicos**
 - ✓ O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.
- **Indicadores (esforço e resultado)**
 - ✓ Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.
- **Metas**
 - ✓ O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários.
- **Plano de Ação**
 - ✓ Programas contendo ações estratégicas (projetos e operações) necessárias a alcançar os objetivos.

Indicadores de Desempenho

“Não se pode administrar o que não se pode medir!”

Morris A. Cohen

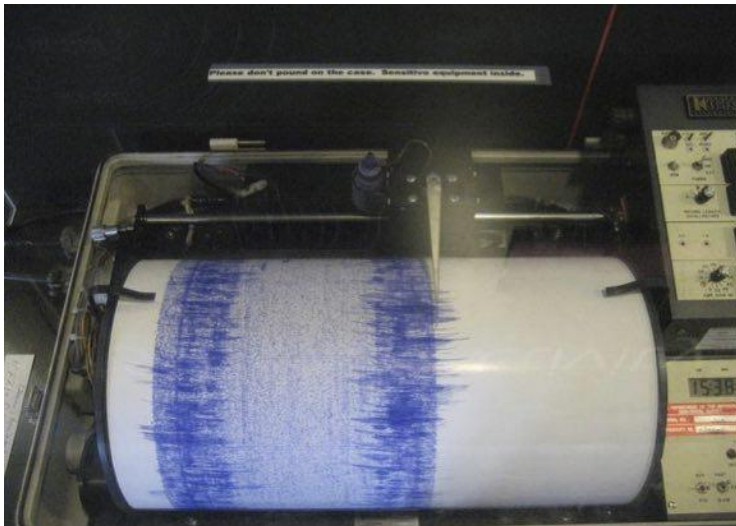
Definição de Indicador

- Do latim *Indicare*, que significa apontar.
- Em Português - que indica, expressa, revela, sugere, expõe, menciona, torna patente.
- Indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade.

Definição de Indicador

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales:

“É uma medida, quantitativa ou qualitativa, utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação”.



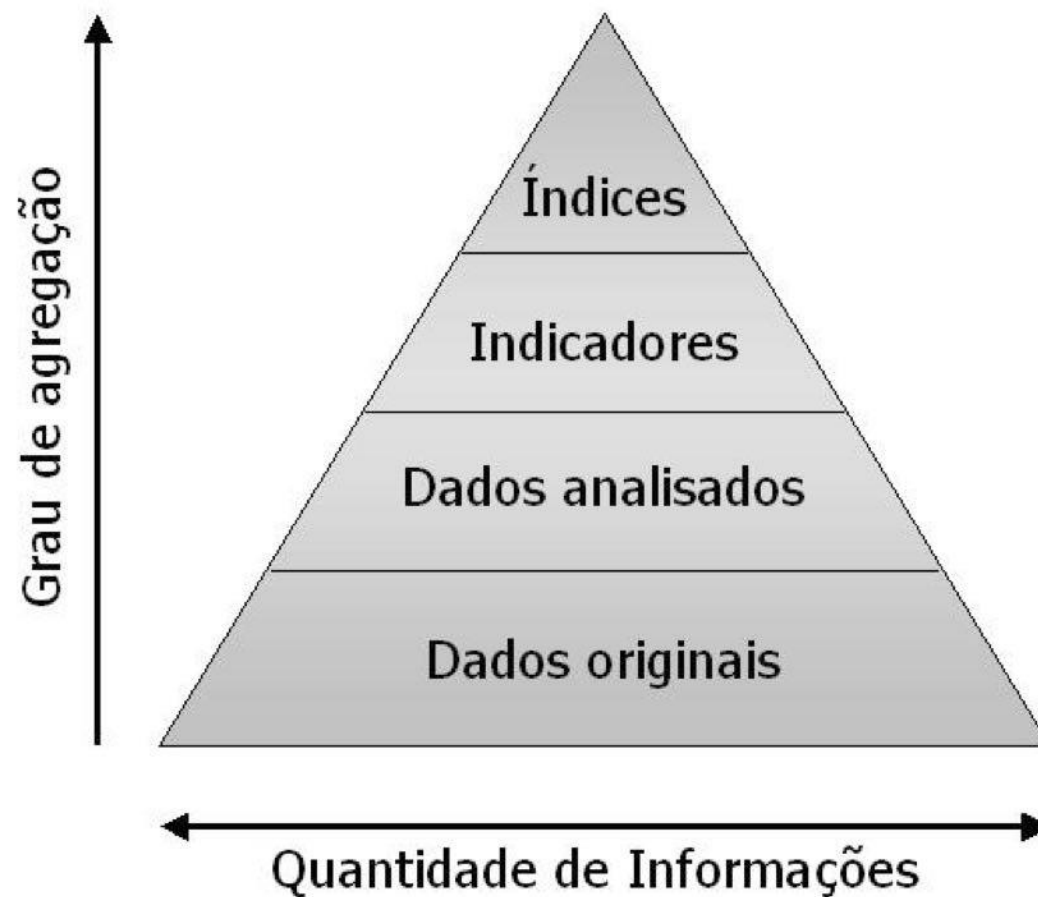
Escala Richter



Indicadores servem para...

- Demonstrar as perspectivas de alcance dos objetivos estratégicos.
- Ponderar situações estratégicas e prevenir desvios.
- Permitir a busca por novos caminhos estratégicos para a organização.
- Suportar a tomada de decisão e o aprendizado organizacional.
- Acompanhar e comunicar a evolução da estratégia, a partir das prioridades estabelecidas.

Pirâmide da Informação



Tipos de Indicador

- **Processos**
 - Geralmente utilizados para medir eficiência ou produtividade (relação entre produtos entregues x recursos aplicados).
- **Projetos**
 - Por exemplo, estabelecer uma relação entre o planejado (escopo, tempo e custos) e o que está sendo executado pelo projeto.
- **Programas Governamentais**
 - Avalia aspectos relativos à economicidade, à eficiência, à eficácia e à efetividade das entregas à sociedade.
- **Desempenho Institucional**
 - Envolve a combinação de indicadores de esforço (meios) e de resultados (objetivos concretizados).

Desempenho da Estratégia

A organização deve buscar uma relação ótima e balanceada entre o esforço empreendido e os resultados alcançados.

Desempenho = Esforço + Resultado

O que devemos oferecer de novo e/ou no que devemos melhorar

Alcançamos as metas? Os efeitos foram positivos

Desempenho da Estratégia

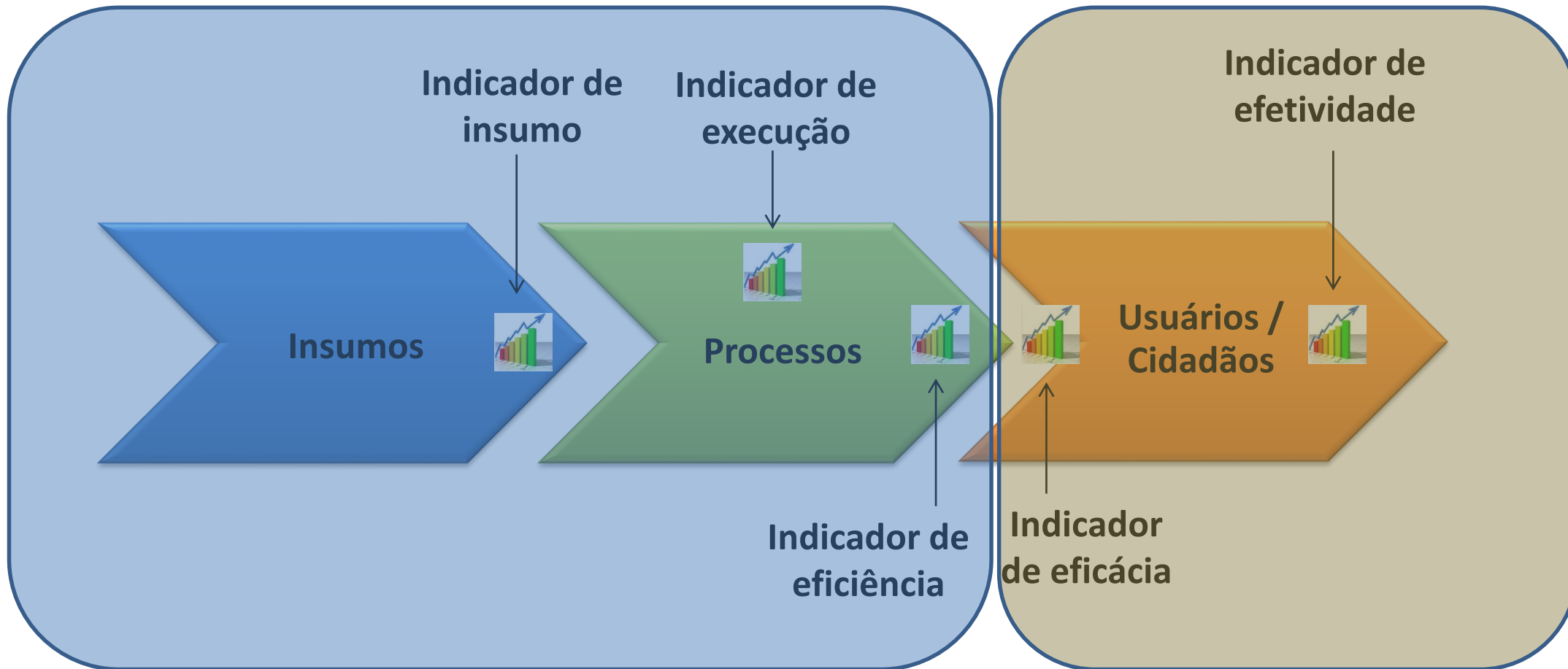
Esforço

+

Resultado

=

Desempenho



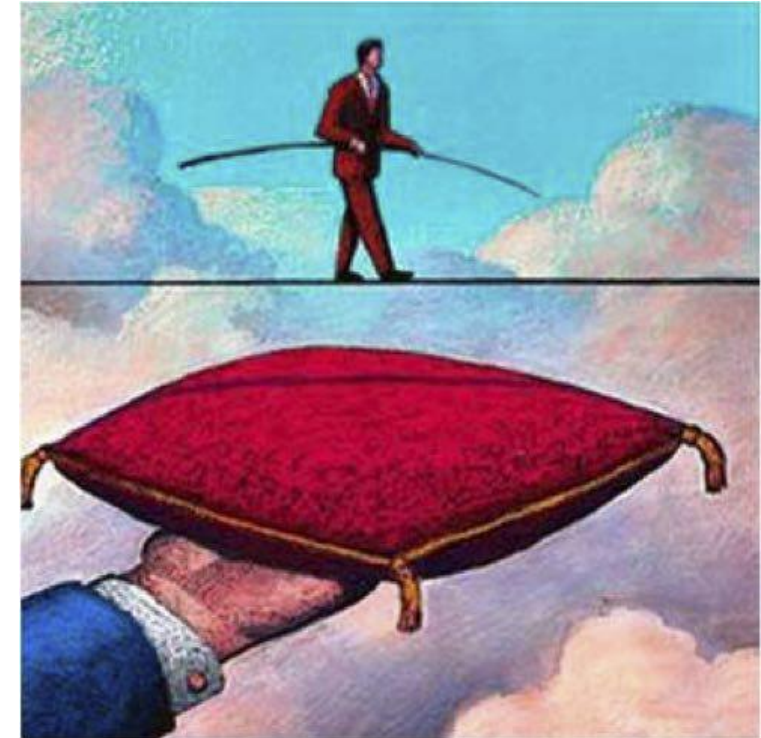
PAINEL DE INDICADORES

Perspectiva	Objetivo	Indicador / Meta de Resultado	Indicador / Meta de Esforço (Direcionadora)
Resultados para a Sociedade	Reduzir a mortalidade infantil	Taxa de mortalidade infantil: 15 por 1000	Ampliação de vagas nas UTIs neonatais: 20%
	Elevar a expectativa de vida	Expectativa de vida ao nascer: 67 anos	Pesquisa sobre principais fatores de óbito de adultos: 100% concluída
	Melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde	Taxa de satisfação com o atendimento: 85%	Índice de eficácia da capacitação do corpo clínico e de atendimento: 80%
Processos Internos	Apoiar com excelência as redes de atenção	Redução de sequelas permanentes por demora no atendimento em 10%	Ampliação do número de unidades de saúde com serviço de notificação de violência 20%
	Aprimorar o monitoramento dos fatores de riscos	Óbitos por doenças cardíacas de pacientes não monitorados pela rede de saúde: 10%	Concluir estudos sobre os fatores de risco: 100%
	Melhorar a qualidade dos hospitais	Índice de qualidade de recursos humanos e materiais: 80%	Ampliação da quantidade de leitos em 10%
	Universalizar o acesso à atenção primária à saúde	95% da população atendida	Ampliação da quantidade de equipes completas de atenção primária em 20%
	Desenvolver a comunicação interna	Taxa de coincidência da percepção sobre os problemas – alta direção da Secretaria/ Direção dos hospitais / corpo clínico: 70%	Plano de ação de melhoria da comunicação 100% concluído
	Aprimorar os processos de trabalho	Índice consolidado do atendimento aos prazos em atividades meio e fim: 80%	Plano de ação de aprimoramento de processos 100% concluído
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver as competências da força de trabalho	Competências atuais / necessárias = 80%	Plano de capacitação cumprido em 80%
	Aperfeiçoar a gestão da informação	Emissão automatizada de relatórios de gestão das unidades de saúde: 70%	Hospitais, postos e Secretaria 100% interligadas
	Desenvolver cultura orientada a resultados	Resultado da avaliação de clima organizacional: 80%	95% do pessoal capacitado em cultura de resultados
	Melhorar a qualidade do gasto	Aumento da relação satisfação com os serviços de terceiros/despesas com terceiros: 10%	Redução das despesas de custeio em 5%

Riscos Estratégicos

*“Risco refere-se à **incerteza** que cerca eventos e resultados futuros. É a expressão da **probabilidade** e do **impacto** de um evento que tem potencial para influenciar a consecução dos **objetivos** de uma organização”*

(Secretaria do Tesouro do Canadá)



Riscos Estratégicos

- Para dar cumprimento à missão de uma organização é necessário que se estabeleçam **objetivos** e **ações** para alcançá-los.
- Riscos **ameaçam o alcance desses objetivos**: cumprimento dos prazos; controle dos custos e da qualidade de um programa, projeto ou entrega de serviços aos cidadãos.



Conceitos

Riscos

- Risco é o efeito da incerteza nos objetivos da instituição.

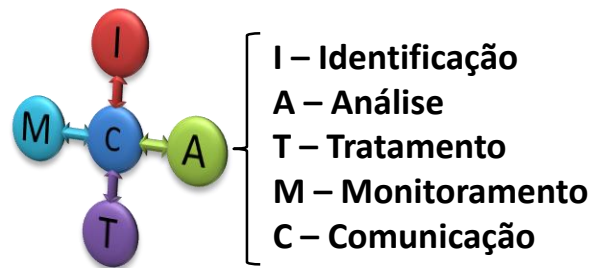
ABNT NRB ISO 31.000

Gestão de Riscos

- Área de conhecimento que visa a identificar e gerenciar eventos que constituem oportunidades ou ameaças aos objetivos estabelecidos



Níveis de Gestão de Riscos

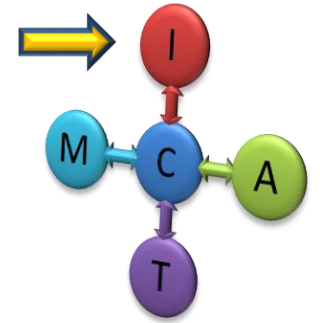


Fonte: Curso de Gestão de Riscos, Aprimora, 2015

Riscos Estratégicos

Identificação de Riscos

- Riscos **Externos**: são associados ao ambiente onde a organização opera. Em geral, a organização não tem controle direto sobre estes eventos, mas mesmo assim ações podem ser tomadas quando necessário.
- Riscos **Internos**: são associados à própria estrutura da organização, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia. A organização pode e deve agir diretamente de forma proativa.



Fonte: ABNT NRB ISO 31.000

Riscos Estratégicos

Riscos Externos

Políticos: mudança de governo; mudança no cenário político; decisões sobre políticas interministeriais; mudanças na máquina do governo; terrorismo

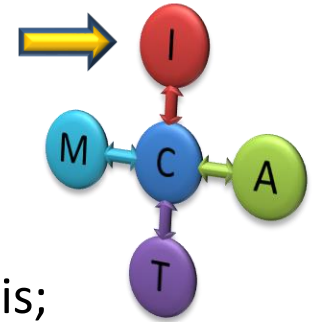
Econômico/Financeiros: inflação; variação cambial afetando custos nas transações internacionais; taxa de juros; efeitos da economia global; ações da concorrência internacional.

Socioculturais: mudanças demográficas afetando a demanda por serviços; mobilidade de classes sociais; mudança de expectativa da sociedade devido à globalização; conflitos sociais.

Tecnológicos: tecnologias emergentes; Internet; obsolescência dos sistemas atuais; mudança na competitividade estrutural com base no uso de novas tecnologias; oportunidades advindas de avanços tecnológicos.

Legal/Regulatório: novas leis ou mudanças de marcos regulatórios em termos de qualidade, segurança, meio ambiente, saúde, trabalhista.

Ambiental: desastres naturais, ecológicos, climáticos (enchentes, deslizamentos, secas).



Riscos Estratégicos

Riscos Internos

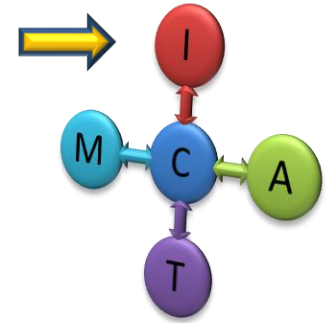
Recursos Financeiros: incerteza em relação às fontes de financiamento e orçamento.

Recursos Humanos: relacionados à disponibilidade, contratação ou capacitação das equipes.

Processos Internos: relacionados à falta de definição de processos críticos específicos assim como de papéis e responsabilidades, autoridade para aprovação.

Sistemas de Informação: relacionados à adequação de sistemas de informação.

Parceiros/Fornecedores: forma contratual e definição de papéis e responsabilidades, capacitação de fornecedores, processo de seleção.

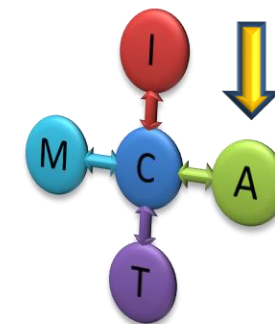


Fonte: ABNT NRB ISO 31.000

Riscos Estratégicos

Análise de Riscos

- É o processo de entendimento do **impacto e probabilidade** de ocorrência, assim como seu efeito combinado, de um evento de risco específico.
(Gespública)
- **Modelos Probabilísticos:** a probabilidade e o impacto são avaliados com base em dados históricos ou resultados simulados que refletem hipóteses de comportamento futuro.
- **Modelos Não Probabilísticos:** empregam critérios subjetivos para estimar o impacto de eventos, sem quantificar uma probabilidade associada.



Riscos Estratégicos

Tratamento de Riscos

MITIGAR



Prever ações visando diminuir a probabilidade de ocorrência ou impacto no objeto de interesse. Por exemplo, redundância.

EVITAR



Modificar o plano visando a eliminar a condição que estava expondo o projeto ao risco. Por exemplo, evitar tecnologias não testadas.

TRANSFERIR



Repassar as consequências para quem está mais preparado para lidar com o risco. Por exemplo, seguro de automóvel.

ACEITAR

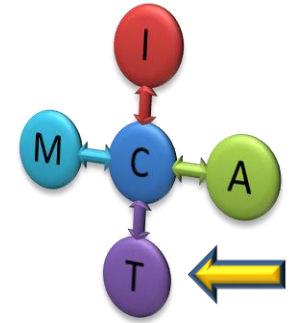


Indicado quando a probabilidade e impacto do risco é baixo, não compensa planejar respostas.

EXPLORAR

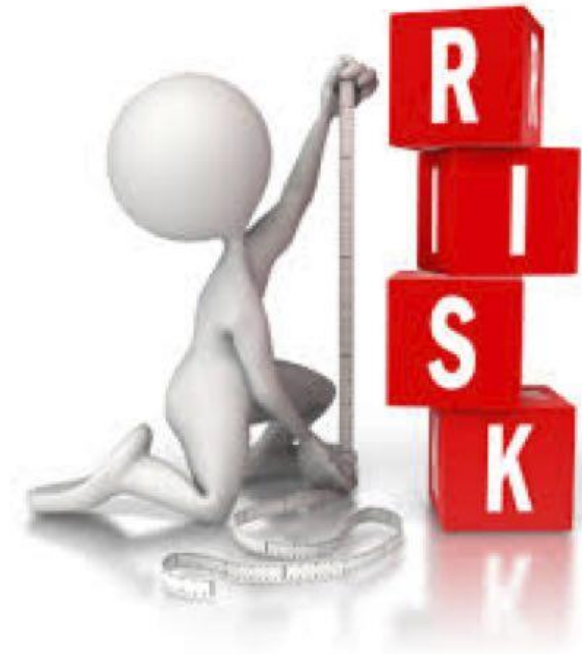


Buscar formas de potencializar a ocorrência de um risco positivo, de forma a tirar o melhor proveito da situação. Por exemplo, adiantamento de entregas ou financeiro.



Riscos Estratégicos

Você pode mitigar, evitar, transferir, explorar e até aceitar um risco, o que você não pode, jamais, é ignorar.



Matriz de Risco

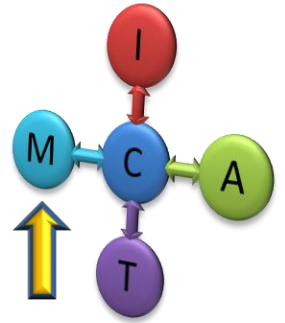
Risco	Origem	Classificação do Risco			Contra-medidas	Responsável	Monitoramento
		Probabilidade	Impacto	Criticidade			
Dificuldade de contratação de pessoal	Equipe	Moderada	Alto	Alto	Realocar temporariamente funcionários de outra obra	Fulano	Semanal
					Postergar tarefas fora do caminho crítico	Sicrano	
					Estender jornada de trabalho	Beltrano	
Atraso na entrega de material	Fornecedor	Alta	Alto	Alto	Mapear e realizar cotações em fornecedores alternativos	Fulano	Semanal
Atraso na liberação do alvará de construção	Prefeitura	Baixa	Alto	Moderado	Aceitar o risco		
Despreparo da equipe	Equipe	Moderada	Moderado	Moderado	Acionar capacitação por meio do sistema S	Beltrano	Sob demanda
Atraso na liberação da licença ambiental	IBAMA	Baixa	Baixo	Baixo	Nenhuma		

Matriz Probabilidade x Impacto					
Probabilidade	Impacto				
	Desprezível 0,05	Baixo 0,1	Moderado 0,2	Alto 0,4	Muito Alto 0,8
Muito Alta - 0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
Alta - 0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
Moderada - 0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
Baixa - 0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
Desprezível - 0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Monitoramento de Riscos

“A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.”

(COSO II).



Revisão da Estratégia

Uma revisão periódica (anual, por exemplo) é necessária para considerar as estratégias emergentes, ou novas prioridades estabelecidas em razão de novas diretrizes, necessidades, tecnologias, novos marcos regulatórios, dentre outros motivos.



Comunicação da Estratégia

Plano de Comunicação da Estratégia:

- Pagina da Estratégia: <https://estrategia2020-2030.mctic.gov.br/>
- Eventos
- Notícias
- Vídeos institucionais
- E-mails
- Banners, folders, marcadores de página, suporte para celular
- Fundo de tela



Obrigado!



Planejamento Estratégico 2020-2030

Processo de Planejamento Estratégico

