



GESTÃO INTEGRADA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Moisés Marques - 2014

Aula 4 - Gestão integrada de projetos estratégicos

Por que gerenciar projetos?

Como obter a integração entre projetos/ações estratégicas; indicadores de gestão e áreas de conhecimento?

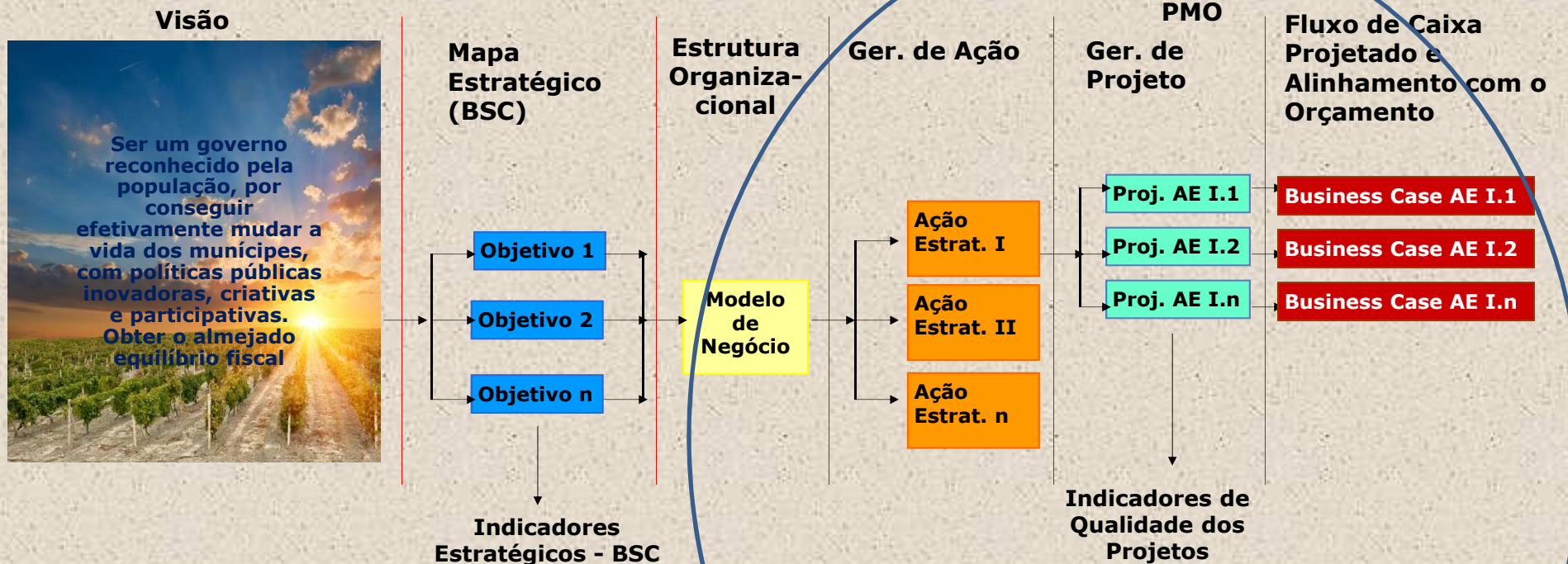
Conectando estratégias e projetos

Áreas de conhecimento da Gestão de Projetos

Por que é necessária a integração?

Integrando projetos e processos na gestão pública

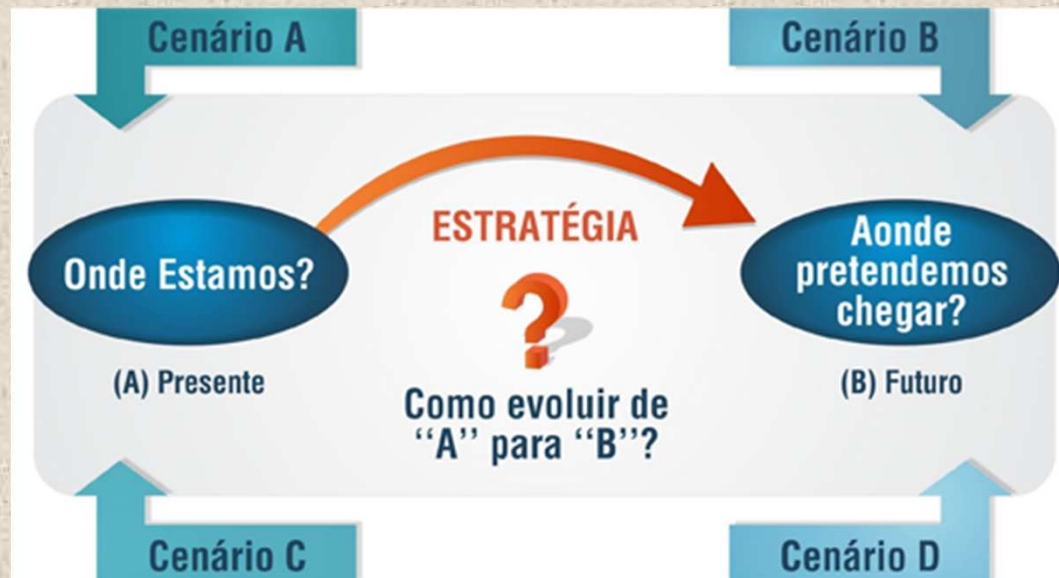
Conexão entre Estratégia e Projetos



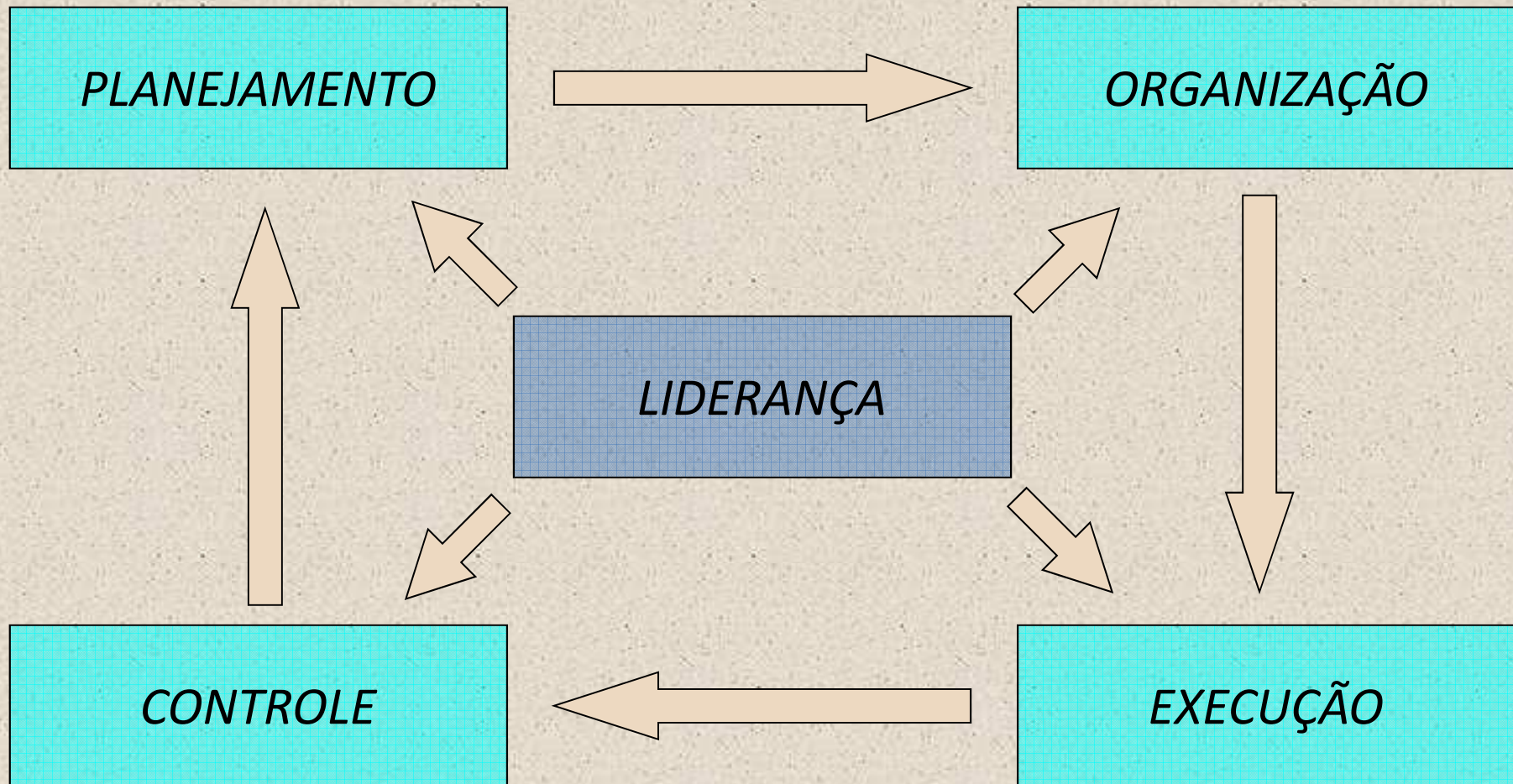
Perspectiva Financeira				
Indicador	Índice	Meta 2013	Meta 2017	Status
Aumentar a receita tributária				
ROE				☹️
	PF2			☹️
I2				☹️
I3				☹️
	PF3			☹️
I4				😊
I5				☹️

Indicador de Qualidade dos Projetos													
Base:	Mensal												
Objetivo:	Definir um critério claro para indicar o status geral de cada projeto do Planejamento Estratégico												
Conceito:	O status geral de projeto é definido com base nos seguintes critérios:												
A avaliação de cada critério que definirá a nota de cada projeto será:													
Possíveis Avaliações	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>→</td> <td>ND*</td> </tr> <tr> <td>S</td> <td>→</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>→</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>→</td> <td>2</td> </tr> </table>	C	→	ND*	S	→	0	3	→	1	2	→	2
C	→	ND*											
S	→	0											
3	→	1											
2	→	2											
* Informações não disponíveis.													
I. Cumprimento de Prazos do Cronograma	Peso = 8												
Como Avaliar:	Com base no Plano de Trabalho de cada projeto, verificar o Indicador de Desvio de Prazo definido.												
II. Disponibilização dos produtos esperados para cada fase	Peso = 7												
Como Avaliar:	Dentro do mês de referência, verificar o planejamento de entregas formais de produtos gerados aos responsáveis pelo projeto. Caso não haja produtos previstos no mês de referência, deve-se classificar este item com nota 2.												
III. Regularidade na atualização das informações ao Escritório de Projetos	Peso = 5												
Como Avaliar:	É esperado de cada projeto um relatório semanal com a identificação das atividades realizadas no período, pontos de atenção e riscos identificados e Plano de Trabalho atualizado. Faz parte da análise deste item a atualização mensal de despesas e investimentos realizados no período.												
IV. Análise de custos (real vs. orçado)	Peso = 4												
Como Avaliar:	Realizar o acompanhamento visando prevenir que os gastos realizados superem o planejamento financeiro.												

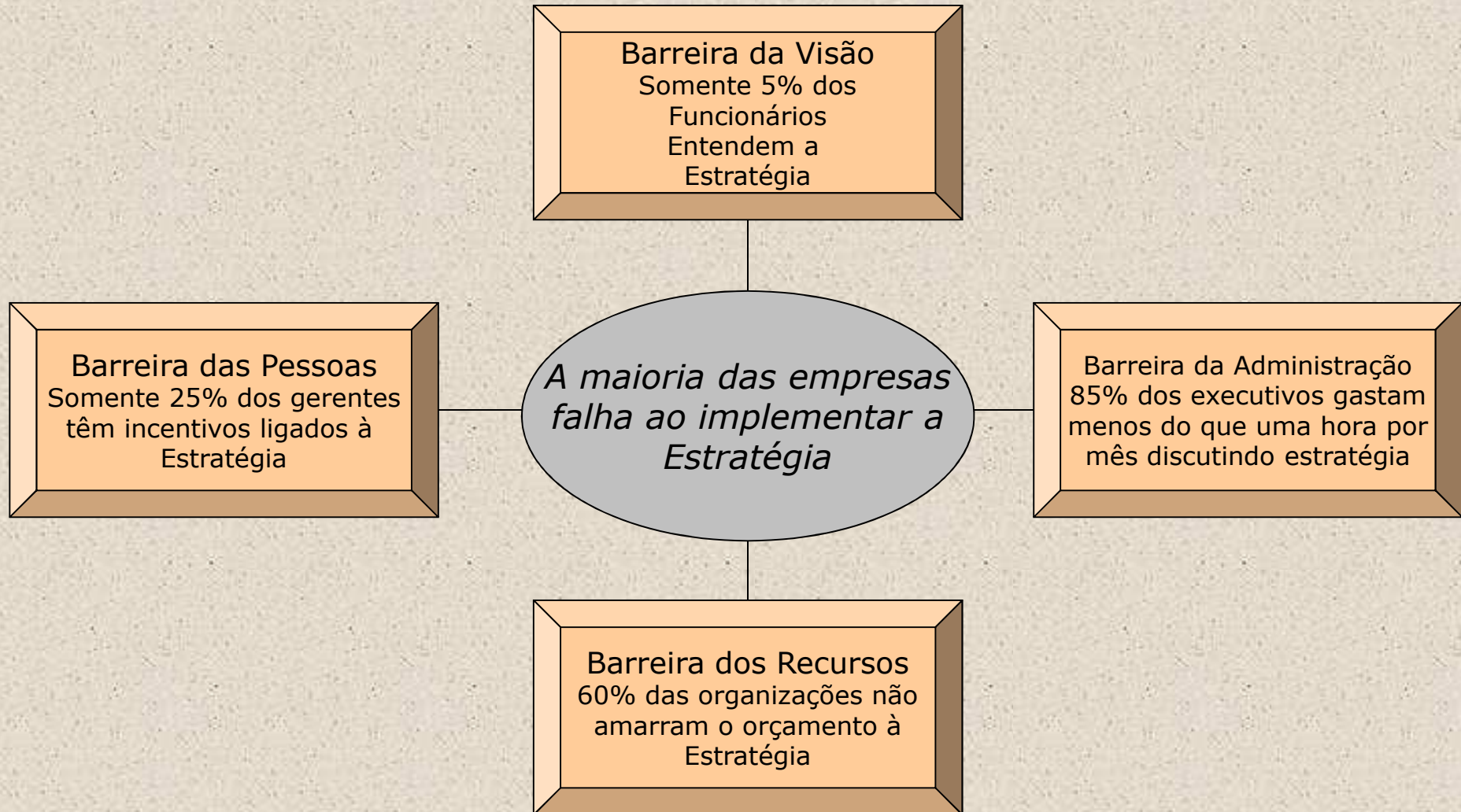
Cenários e Estratégia



REQUISITOS FUNDAMENTAIS



PRINCIPAIS BARREIRAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



OS PRINCÍPIOS PARA UMA BOA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

C
O
M
U
N
I
C
A
R

AVALIAR

FORMULAR

IMPLEMENTAR

- *Liderança*
- *Operacionalização da Estratégia*
- *Desdobramento em ações com indicadores*
- *Alinhamento de Pessoas com a Estratégia*
- *Estratégia como processo contínuo*

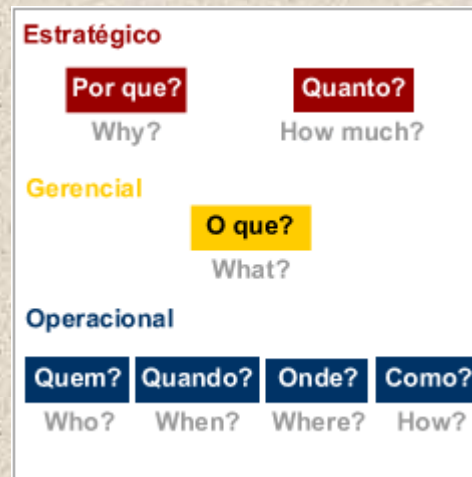
PERGUNTAS CLÁSSICAS PARA PLANEJAR



5W / 2 H (Check List)

- Who? (Quem vai fazer?; Quem vai comprar?) [**Responsabilidade/Foco**]
- When? (Para quando se espera a finalização? Quando se espera o ROI?) [**Cronograma/Tempo/Prazo**]
- What? (O que exatamente vai ser feito?) [**Etapas**]
- Where? (Onde vai se fazer? Onde vai se vender?) [**Local**]
- Why? (Por que vai se fazer?) [**Justificativa/Objetivo**]

- How? (Como vai ser feito?) [**Método**]
- How Much? (Quanto vai custar? Quanto se espera de retorno?) [**Custo**]



5W / 2 H

P								D
P 1 - PLANO DE AÇÃO PROPOSTA / PROJETO / ESTRATÉGIA:						META OBJETIVO: META PRAZO: META VALOR:		INDICA- DOR
	MEDIDA ou AÇÕES (O Quê)	Quando	Onde	Quem	Razão, Por que, Por Quem	Como (Procedimento)	Quanto (R\$)	Posição _/_/_
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								

EM ANDAMENTO REALIZADO A SER FEITO

Etapas do Planejamento Estratégico

Fase I Visão Estratégica

Aonde estamos e o que queremos ser ?

- Situação Atual
- Modelos organizacionais e melhores práticas
- Criação de Valor
- Valores dos Cidadãos
- Necessidades dos cidadãos vs. Possibilidades de ofertas de políticas públicas
- Modelo de localização e gap do potencial de atuação
- Discutir alternativas e definir a Visão Estratégica da Organização

Fase II Direcionamento Estratégico

O que e por que fazer?

- Definição dos "Clientes-Alvo" das políticas
- Estratégia de Canais, Atendimento e Serviços
- Situação atual do Modelo Operacional da Organização
- Oportunidades de melhoria do modelo de organização e do modelo operacional
- Melhores Práticas Operacionais

Fase III Plano de Ação

Como fazer ?

- Modelo de Organização
- Projetos a serem implementados
- *Business Case* do Plano de Ação
- Indicadores de Desempenho do Plano de Ação
- *Balanced Scorecard (BSC)*

Estratégia de Implementação

Visão conectada a processos

Visão Definida

Ser um município modelo em termos de políticas educacionais, facilitando a percepção de que há eficácia e eficiência nas políticas públicas....

Suportes Estratégicos para a Visão Definida

➤ Aumento das receitas e possibilidades de alternativas

➤ Foco nos segmentos de baixa renda e maior número de filhos

➤ Redução de despesas supérfluas

➤ Abertura de novas escolas no novo modelo

Principais Linhas de Orientação para as Capacitações Necessárias à Organização

- **Processos** eficazes, ágeis e com baixo custo
- **Estrutura** eficiente orientada ao modelo organizacional
- **Pessoas** motivadas e desenvolvidas com base em competências, gerindo e gerando novas possibilidades
- **Tecnologia** como o diferencial competitivo, inovador e eficiente no tratamento das demandas

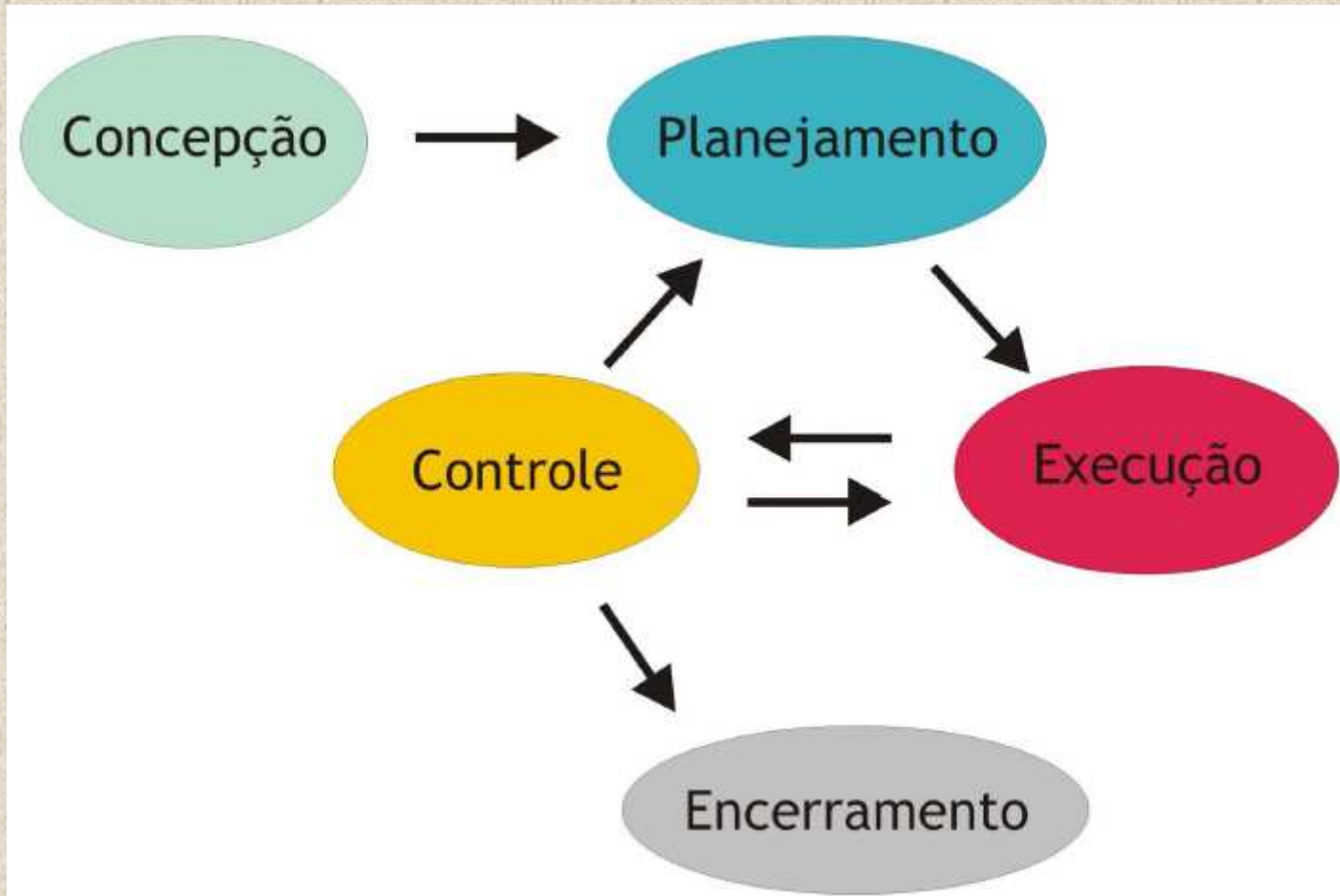
Conectando Estratégias e Projetos



PROJETOS

- O que é um projeto? É um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos.
- O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.

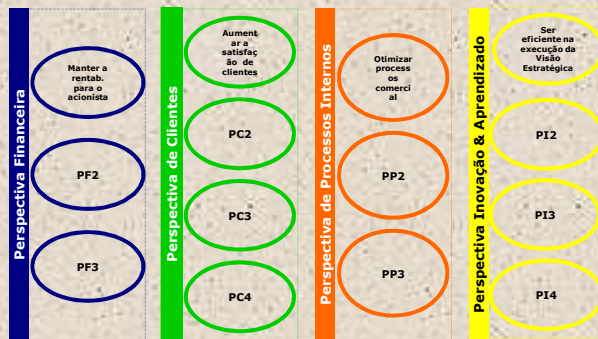
GESTÃO DE PROJETOS



Alinhamento de Objetivo/Modelo de Organização/ Projetos

A gestão integrada da implantação do Plano de Ação tem por objetivo controlar a execução dos diversos projetos, monitorando a evolução dos Indicadores de Desempenho definidos para os Objetivos Estratégicos da Organização

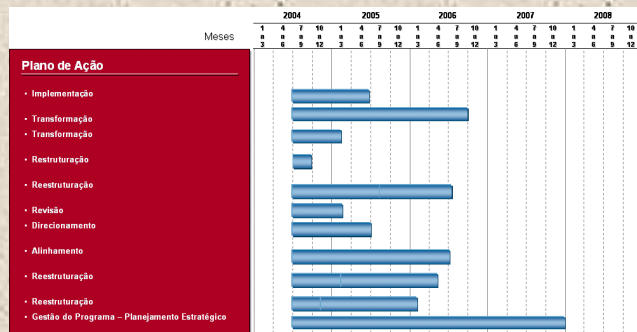
Gestão Integrada da Implantação do Plano de Ação Objetivos Estratégicos



Indicadores de Desempenho



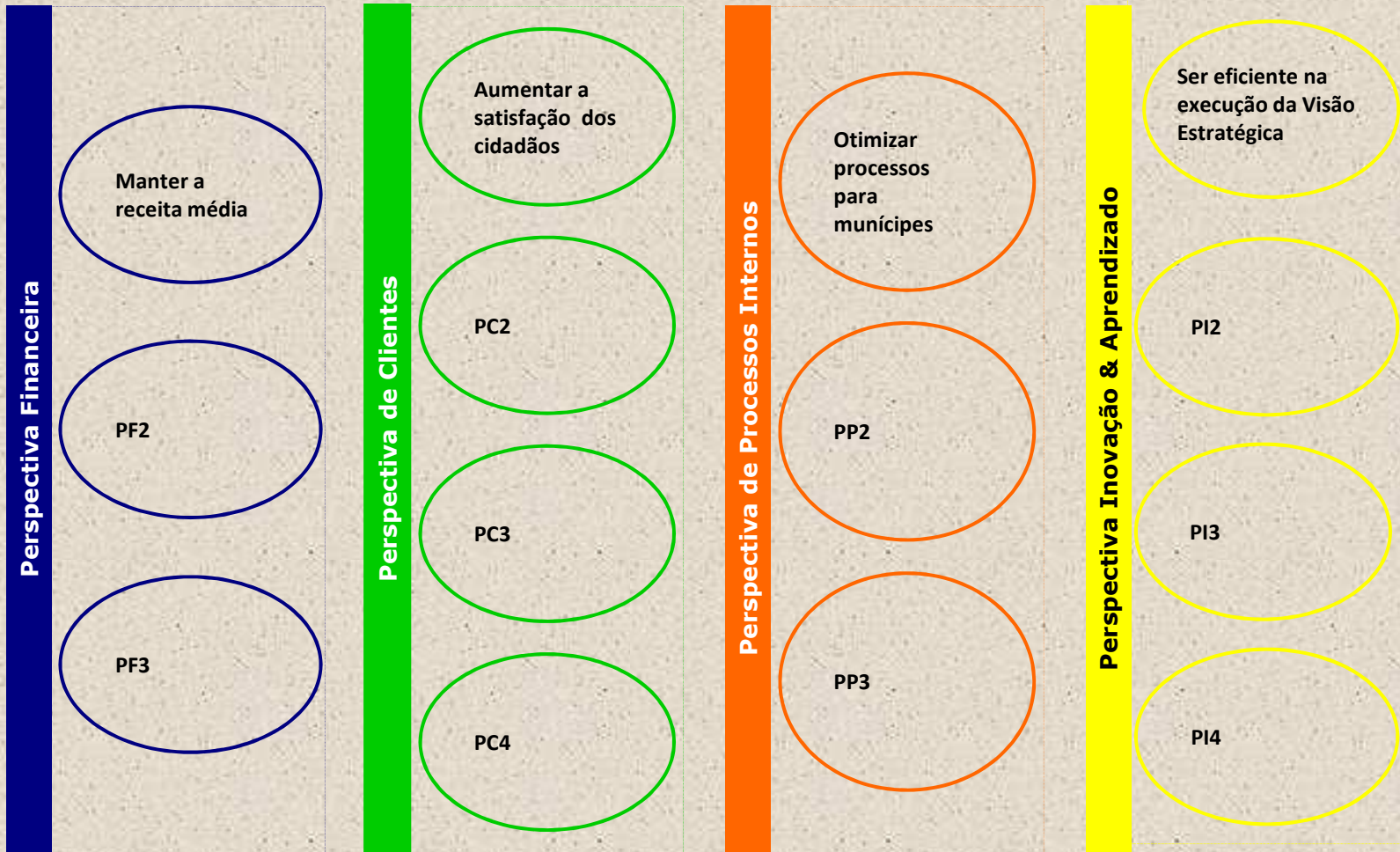
Plano de Ação



Status dos Projetos

Objetivos Estratégicos conectados à Visão (BSC)

Obter a melhoria do nível educacional....



Indicadores Estratégicos – BSC

Perspectiva Financeira

Indicador	Índice	Meta 2014	Meta 2018	Status
Manter a receita média				
Receita Anual				☹️
PF2				
I2				☹️
I3				☹️
PF3				
I4				😊
I5				☹️

Perspectiva de Processos Internos

Indicador	Índice	Meta 2014	Meta 2018	Status
Otimizar processos de atendimento				
Tempo de Licença				☹️
I2				☹️
PP2				
I3				😊
PP3				
I4				😊

Perspectiva de clientes

Indicador	Índice	Meta 2014	Meta 2018	Status
Aumentar a satisfação de cidadãos				
Recl. à Ouvidoria				😊
PC2				
I2				☹️
PC3				
I3				☹️
PC4				
I4				☹️

Perspectiva de Inovação e Aprendizado

Indicador	Índice	Meta 2014	Meta 2018	Status
Ser eficiente na execução da Visão Estratégica				
Desvio de metas				☹️
PI2				
I2				☹️
PI3				
I3				☹️
PI4				
I4				😊

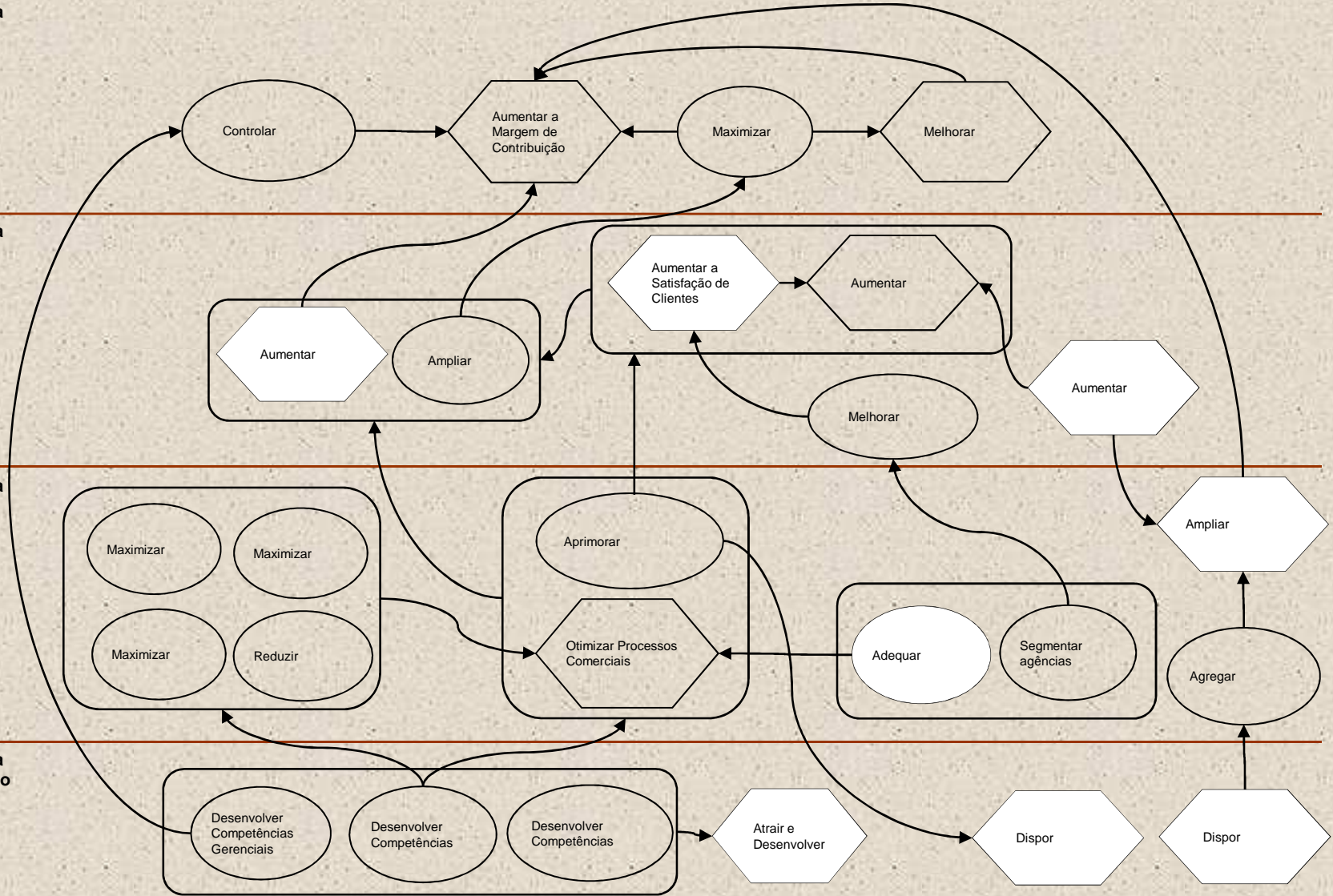
Mapa Estratégico Setorial

Perspectiva Financeira
4

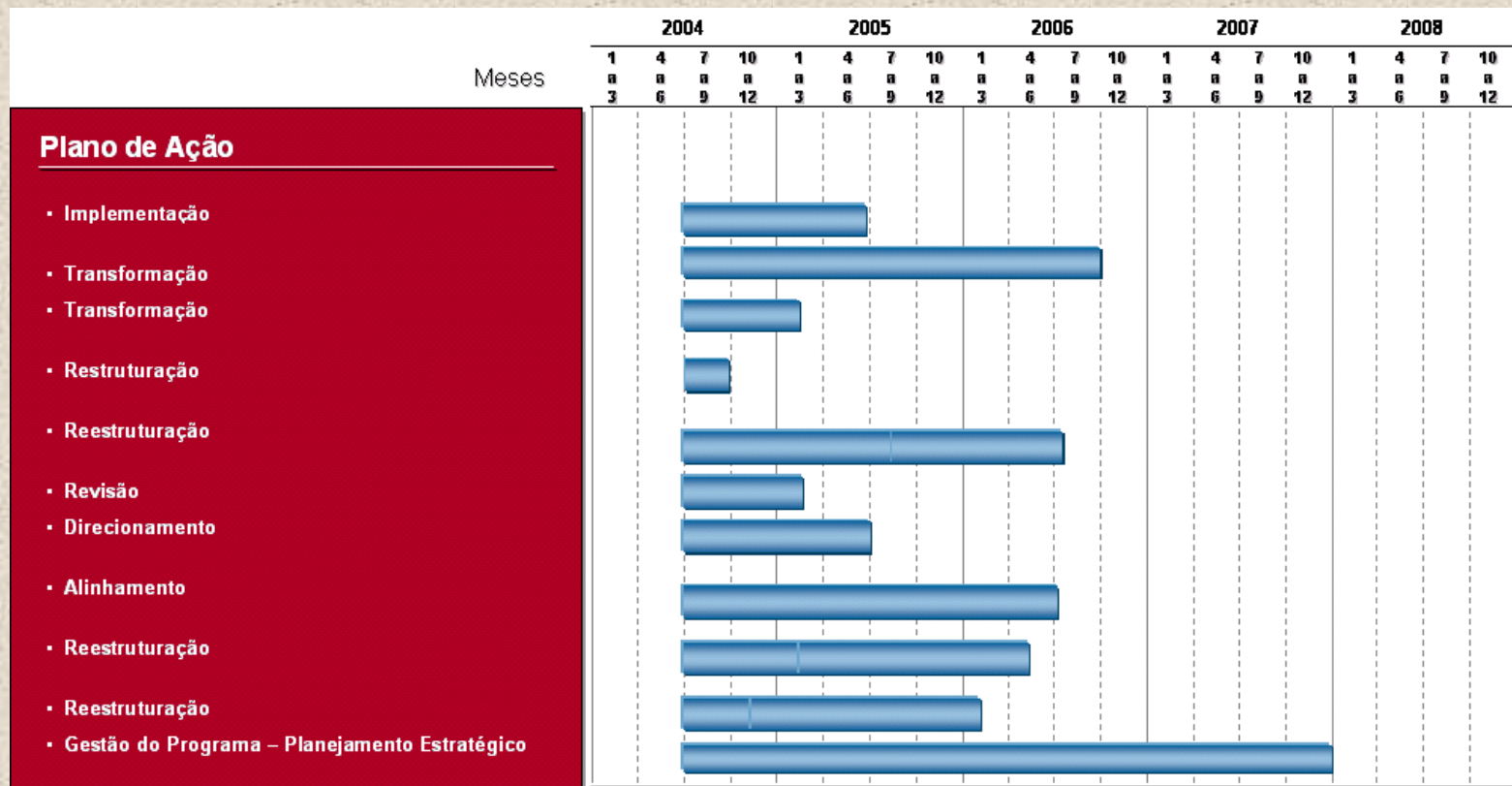
Perspectiva Clientes
6

Perspectiva Processos
10

Perspectiva Aprendizado
6



PROJETOS: PLANOS DE AÇÃO



PROJETOS: ÁREAS DE CONHECIMENTO



A METODOLOGIA



PROJETOS: GESTÃO DA QUALIDADE




Indicador de Qualidade dos Projetos

Base: Mensal

Objetivo: Definir um critério claro para indicar o status geral de cada projeto do Panejamento Estratégico

Conceito: O status geral do projeto é definido com base nos seguintes critérios:

A avaliação de cada critério que definirá a nota de cada projeto será:

Possíveis Avaliações		N/D*
	→	0
	→	1
	→	2

* Informações não disponíveis

a. Cumprimento de Prazos do Cronograma

Peso = 8

Como Avaliar:

Com base no Plano de Trabalho de cada projeto, verificar o Indicador de Desvio de Prazo definido

b. Disponibilização dos produtos esperados para cada fase

Peso = 7

Como Avaliar:

Dentro do mês de referência, verificar o planejamento de entregas formais de produtos gerados aos responsáveis pelo projeto. Caso não haja produtos previstos no mês de referência, deve-se classificar este item com nota 2.

c. Regularidade na divulgação das informações ao Escritório de Projetos

Peso = 7

Como Avaliar:

É esperado de cada projeto um relatório semanal com a identificação das atividades realizadas no período, pontos de atenção e riscos identificados e Plano de Trabalho atualizado. Faz parte da análise deste item a atualização mensal de despesas e investimentos realizados no período

d. Análise de custos (real vs. orçado)

Peso = 7

Como Avaliar:

Realizar o acompanhamento visando prevenir que os gastos realizados superem o planejamento financeiro.

Resumo do Indicador de Qualidade dos Projetos

XPTO
PREFEITURA

Indicador de Qualidade dos Projetos

Conceitos	Avaliação	Pesos	Nota
a. Cumprimento de Prazos do Cronograma	1	8	8
b. Disponibilização dos produtos esperados para cada fase	1	7	7
c. Regularidade na divulgação das informações ao Escritório de Projetos	1	7	7
d. Análise de custos (real vs. orçado)	2	7	14
e. Acompanhamento de Riscos e Pontos Pendentes	2	5	10
f. Detalhamento do Plano de Trabalho (EAP)	2	5	10
g. Controle de Alterações	2	5	10
h. Recursos	2	3	6
i. Infraestrutura	2	3	6

NOTA DO PROJETO

78

AVALIAÇÃO



Avaliação Geral	Informações não disponíveis	Ícone
de 0 a 70		🔴
de 71 a 85		🟡
de 86 a 100		🟢

Termos de Abertura e Encerramento

XPTO		TERMO DE ABERTURA	
Ação			
Projeto			
Justificativa para o projeto			
Diretoria Líder	Gerente de Projeto	Atribuições do Gerente Projeto	
Início Projeto	Término do Projeto	Custo Estimado	
Objetivo do Projeto			
Escopo do Projeto			
Não Escopo do Projeto			
Premissas do Projeto			
Restrições do Projeto		Fatores Críticos de Sucesso do Projeto	
Descrição dos Produtos			
Riscos			
Benefícios Esperados		Indicadores Relacionados	
Áreas Impactadas			
Área executante			
Gerente de Projeto	Gerente da Ação	Diretoria Líder:	
Local	Data		

XPTO		TERMO DE ENCERRAMENTO	
Ação			
Projeto			
Gerente de Projeto			
Motivo Encerramento Justificativa/ Observação			
Data Término Previsto	Alterações de Prazo		Alteração Custo / Orçamento
	Data	Data Início Data Fim	Data Valor
Custo Estimado:			
Escopo Inicial		Alteração Escopo	
		Data	Escopo
Produtos Gerados			
Data	Fases	Produto 1	Produto 2 Produto 3
Lições Aprendidas:			
Contratações			
Contratações	Produto Contrato	Fornecedor	Data Encerramento
Interface com Outros Projetos			
Aceite			
Áreas Impactadas			
Área executante			
Gerente de Projeto	Gerente da Ação	Diretoria Líder	

MsProject

Microsoft Project - DCR

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Projeto Janela Ajuda

	CodAçãc	Diretoria Líder	Co-Responsável(is)	Nome Projeto	Duração	Início	Término	Predecessor(es)	% concluíd
1	AEV	DCR	DPR, DTI, DFI, DDO	RESTRUTURAÇÃO	57,88 dias?	Qui 26/05/04	Sex 03/10/04		42%
2				GESTÃO DO PROJETO	52,88 dias?	Qui 26/07/04	Sex 03/10/04		44%
3				Reunião de KickOff do Projeto	0,38 dias?	Qui 26/07/04	Qui 26/07/04		100%
4				Reunião de Escopo do Projeto	0,38 dias?	Sex 30/07/04	Sex 30/07/04	3	100%
5				Organização da Equipe e do Plano de Trabalho	3,88 dias?	Qui 29/07/04	Ter 03/08/04	3	100%
6				Preparação da 1a. Reunião Executiva	11,88 dias?	Qui 04/08/04	Qui 19/08/04	5	100%
7				1a. Reunião Executiva	1,88 dias?	Ter 24/08/04	Qui 25/08/04	3,54,84;108;129	100%
8				Preparação da 2a. Reunião Executiva	18,88 dias?	Sex 20/08/04	Qui 15/09/04		25%
9				2a. Reunião Executiva	0,88 dias?	Sex 17/09/04	Sex 17/09/04	0,69,91;117;138	0%
10				Preparação da 3a. Reunião Executiva	13,88 dias?	Seg 20/09/04	Qui 07/10/04	9	0%
11				3a. Reunião Executiva	0,88 dias?	Sex 05/10/04	Sex 05/10/04	7,78,94;120;141	0%
12					1 dia?	Qui 25/05/04	Qui 25/05/04		0%
13				GESTÃO	47,88 dias?	Seg 02/08/04	Qui 06/10/04		40%
14				MODELO DE	47,88 dias?	Seg 02/08/04	Qui 06/10/04		40%
15				Diagnóstico da situação atual	12,88 dias?	Seg 02/08/04	Qui 15/08/04		100%
16				Elaboração dos questionários	2,88 dias?	Seg 02/08/04	Qui 04/08/04		100%
17				Reunião de pré-validação dos questionários	0,88 dias?	Qui 05/08/04	Qui 05/08/04	16	100%
18				Ajustes no questionário	3,88 dias?	Sex 05/08/04	Qui 11/08/04	17	100%
19				Diagnóstico	3,88 dias?	Sex 05/08/04	Qui 11/08/04	17	100%
20				Diagnóstico da política de	3,88 dias?	Sex 05/08/04	Qui 11/08/04	17	100%
21				Reunião de validação do modelo atual	0,88 dias?	Qui 12/08/04	Qui 12/08/04	18	100%
22				Consolidação do entendimento da situação a	4,88 dias?	Qui 11/08/04	Ter 17/08/04		100%
23				Reunião de validação do diagnóstico	0,88 dias?	Qui 18/08/04	Qui 18/08/04	22	100%

Pronto

EST CAPS NUM SCRL OVR

Ferramentas de Apoio – Banco de dados das Ações

CONTROLE DE AÇÕES

Atualizações/Consultas

Ações

Projetos

Outros Aplicativos

Detalhamento dos Desembolsos
Projetados

EAP - Estrutura Analítica do
Projeto

Fluxo Financeiro

Matriz de Comunicação

Matriz de Responsabilidade

Plano de Trabalho (MsProject)

Relatório de Alocação de Pessoas

Sair e Salvar

PROJETOS

Projetos

Dados Iniciais do Projeto

Alteração de Projeto

Digitar dados p/Relatorio
Semanal

Riscos/ Ptos Atenção

Risco do Projeto

Pontos de Atenção do
Projeto

Encerramentos

Fases Projeto

Termo Encerramento

Relatórios

Relatório de Projeto
Semanal

Termo de Abertura

Termo De Encerramento

Voltar

Modo Formulário

Modo formulário

NUM

Alterações e Aceitação de Produtos

Solicitação de Alterações no Projeto

Projeto			Nº Alter. Projeto	
Alteração de	Requerido por	Dt Atualização		
Novo Prazo Início	Novo Prazo Fim	Novo Custo / Orçamento		
Novo Escopo				
Descrição da Mudança				
Benefício para o Negócio				
Implicação se não Houver a Mudança				
Análise do Impacto da Mudança				
Escopo				
Custos				
Prazos				
Outros				
Alternativas				
Resolução Final				
Aprovação do Patrocinador				
Nome	Cargo	Assinatura	Data	
Aprovação das Áreas Envolvidas				
Área	Nome	cargo	Assinatura	Data

RELATÓRIO DE ACEITAÇÃO DOS PRODUTOS DA FASE

Acao			
Projeto			
Fase do Projeto			
Produtos Gerados			
	Produto	Armazenamento	
1			
2			
3			
4			
Análise dos Requisitos de Entrega			
1.	<input type="checkbox"/> os produtos gerados estão de acordo com o escopo do projeto		
2.	<input type="checkbox"/> os produtos foram gerados dentro do prazo estipulado		
3.	<input type="checkbox"/> os produtos gerados estão de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos		
4.	<input type="checkbox"/> o documento "Memória de Cálculo" foi entregue e está dentro dos padrões de qualidade (Para os casos de projetos que possuem cálculos ou elaboração de Planilhas Excel)		
Justificativa para os itens não assinalados:			
Docto produzido			
	Documento	Descrição	Armazenamento
1			
2			
3			
4			
Aceite			
<hr/>			
	Gerente do Projeto	Gerente da Ação	Diretora Líder

Pontos de Atenção e Riscos Potenciais

MATRIZ DE PONTOS DE ATENÇÃO E RISCOS POTENCIAIS
PONTOS DE ATENÇÃO

Projeto Dt Atualização

Descrição do Ponto de Atenção

Observação/Resolução

Responsável Resp. Ação

Ação Necessária

Status Data Abertura Data Finalização

Adicionar Ponto Atenção
Imprimir Relatório
Voltar

MATRIZ DE PONTOS DE ATENÇÃO E RISCOS POTENCIAIS
RISCOS POTENCIAIS

Projeto Atualização em

Descrição do Risco

Observação/Resolução

Probabilidade Descrição Grau Fator de Risco #Erro

Impacto Descrição

Resp. Risco Responsavel

Ação Necessária

Situação Risco Data de Abertura Data Finalização

Adicionar Novo
Imprimir Relatório
Voltar

Matriz de Responsabilidades

Ação:
Projeto:
Diretoria Líder:
Documento: Matriz de Responsabilidades
Gerente da Ação / Projeto:

Papel no Projeto Produto	Gerente da Ação	Gerente do Projeto	Patrocinador	Escritório de Controle de Projetos	Papel A	Papel B	Papel C
Produto 1							
Produto 2							
Produto 3							
Produto 4							
Produto 5							

P = Participante na elaboração do produto
Rs = Responsável
Rv = Requerido na Revisão
M = Verificação da aplicação da Metodologia de Controle de Projetos
A = Requerido para Aprovação

Fluxo Financeiro – Business Case

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Votar p/
atividade

Ação: _____
Projeto: _____

PROJETADO	TOTAL	2005	2006	2007	2008
INVESTIMENTOS	0,00	0,00	0,00		
DESPESAS	0,00	0,00	0,00		

ORÇADO	TOTAL	2005	2006	2007	2008
INVESTIMENTOS	0,00	0,00	0,00		
DESPESAS	0,00	0,00	0,00		

Status	
Investimentos	0,00
Despesas	0,00

FLUXO FINANCEIRO - 2005

Mês	Investimentos					Despesas				
	HW/SW	Imóveis	Equipamentos / Mobiliários	Outros	Total Investimentos	Consultoria	Marketing	Manut. Software	Outras	Total Despesas
Orçado Total					0,00					0,00
Contratado Total					0,00					0,00
jan	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
fev	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
mar	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
abr	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
mai	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
jun	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
jul	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
ago	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
set	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
out	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
nov	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
dez	Orçado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Realizado					0,00				0,00
TOTAL REALIZADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

TOTAL ACUMULADO REALIZADO 0,00

OBS: Ocorrendo divergências entre valor orçado e valor projetado, apresentar justificativa por escrito

Selo PE e Controle de selos



CONTROLE DE SELOS - PE

Ref Ação	<input type="text"/>	Referente Projeto:	<input type="text"/>	<input type="button" value="Localizar"/>	<input type="button" value="Resumo Qtde"/>
Encaminhados para	<input type="text"/>	Em	<input type="text"/>	<input type="button" value="Relatório Unidade"/>	<input type="button" value="Relatório Analítico"/>
Qtde Enviada:	<input type="text" value="0"/>	Qtde Utilizada:	<input type="text" value="0"/>	<input type="button" value="Sair"/>	

Atividade Referente

Unidade: Valor:

Obs

registro: de 244

Modo formulário NUM

Sistema de Gerenciamento dos Projetos

The screenshot displays a web-based project management system. On the left is a sidebar menu with categories: 'Dúvidas e Sugestões', 'Objetivos', 'Indicadores', 'Tipo de Formato', 'Ações', and 'Projetos'. The 'Objetivos' category is expanded, showing a list of 14 objectives under the heading 'RGP'. The main content area is titled 'Planejamento Estratégico' and shows a detailed view of an objective named 'Ampliar'. This view includes a description field, a perspective dropdown menu, and buttons for 'Excluir', 'Salvar', and 'Limpar'. Below the objective view are two sections: 'Indicadores' and 'Ações', each containing a list of items with colored status indicators and control icons.

RGP

Objetivo

- Ampliar
- Atrair
- Aumentar
- Aumentar
- Aumentar
- Aumentar
- Dispor
- Dispor
- Manter
- Melhorar
- Otimizar
- Otimizar

Planejamento Estratégico

Objetivo

Descrição: Ampliar

Perspectiva: Perspectiva dos Processos Internos

Excluir Salvar Limpar

Indicadores

- Transações
- Transações
- Transações

Ações

- Alinhamento
- Implementação
- Transformação

Como hierarquizar as ações?

Matriz de prioridades vs. objetivos

Ação	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7	Objetivo n	Pontuação Total
Ação I	●	○	◐	●	○	◑	◒	◐	17
Ação II	◑	◒	●	◐	○	◑	●	◒	18
Ação III	◑	◐	●	◐	●	◑	○	●	22
Ação IV	●	◑	◐	◑	◒	◐	◑	○	16
Ação V	◑	◒	○	○	●	○	○	●	12
Ação VI	○	●	◑	◑	○	◐	◒	◐	15
Ação VII	◑	◐	◑	◐	◑	◑	○	◑	15
Ação n	○	◑	○	◑	◐	◐	●	○	14

Pontuação



0



1



2



3



4

Grande vantagem



Estratégia conectada a objetivos, que se desdobram em ações, que por sua vez são articuladas por projetos, que, por fim, são medidos pelo alcance de indicadores de BSC (Metas) e de PMO (Qualidade)

“...será vencedor quem souber como manobrar tanto as forças superiores como as inferiores.”

(Visão/Modelo Organizacional)

“... Será vencedor aquele cujo exército estiver animado do mesmo espírito em todos os postos.”

(Objetivos/Foco)

“Manobrar um exército é vantajoso; manobrar uma multidão indisciplinada, perigoso demais.”

(Metodologia de Gestão/PMO)

“... no campo de batalha, a palavra falada não vai muito longe; daí a instituição de gongos e tambores” (Comunicação/BSC)

(Sun Tzu)

POR QUE OS INDICADORES IMPORTAM?

- A intervenção na realidade social exige instrumentos adequados para acompanhamento, monitoramento e avaliação
- A formulação, implementação e controle dos resultados das políticas públicas podem ser aprimorados pela avaliação de indicadores, principalmente aqueles de validade universal
- Exemplo: Necessidade de que a política de combate à dengue seja revista, pois o volume (número de pessoas de uma determinada população) e a proporção (total dos infectados em relação à população total) de infectados vem aumentando
- Necessidade de compatibilizar objetivos de curto, médio e de longo prazos, em diferentes perspectivas, sob uma mesma visão
- Indicadores viabilizam o planejamento público