



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

Módulo VIII

A nova gestão pública e o Balanced Scorecard

NOVEMBRO/2009

1

Módulo VIII

A nova gestão pública e o Balanced Scorecard

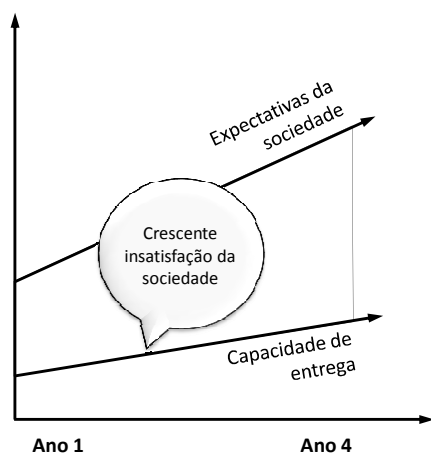
- A evolução da gestão pública.
- Agendas estratégicas compartilhadas.
- O Balanced Scorecard e a execução da estratégia.
- Os 5 princípios de uma Organização Orientada à Estratégia.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

2

Problemas Frequentes na Gestão Pública



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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

3

A emergência de um novo contexto

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

4

Agendas Estratégicas Compartilhadas

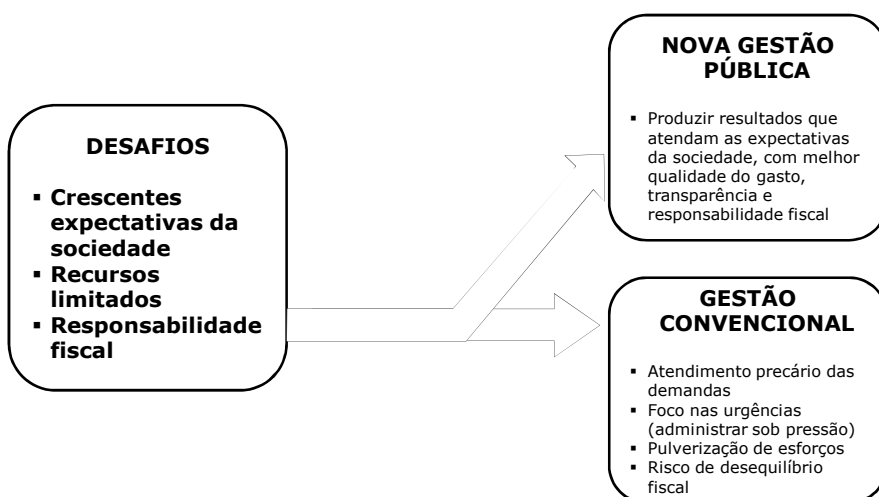


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

5

Mudança de Patamar



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

6

Uma nova teia de temas

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

7

Uma nova teia de temas

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

8

Evolução da Gestão Pública

Gestão nas Empresas

1900 - 1990

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

1990

Início da reforma gerencial na administração pública no Brasil

1995

Conceito e complexidade

Administração Estratégica

Planejamento Estratégico

Planejamento de Longo Prazo

Planejamento Orçamentário

Planejamento de Operações

Início do Século XX 2ª Guerra Mundial Fim do Século XX

RESULTS.GOV

More effective government

Fonte: www.whitehouse.gov

Brasil em Ação

1996-1999

Relatório Final

NOVEMBRO/2009
Curso CNJ
9

Evolução da Gestão Pública

Minas Gerais

2003

Espírito Santo

2005

Ampliação nos estados

2007

GOVERNO DE MINAS

Estratégia Mineira de Desenvolvimento

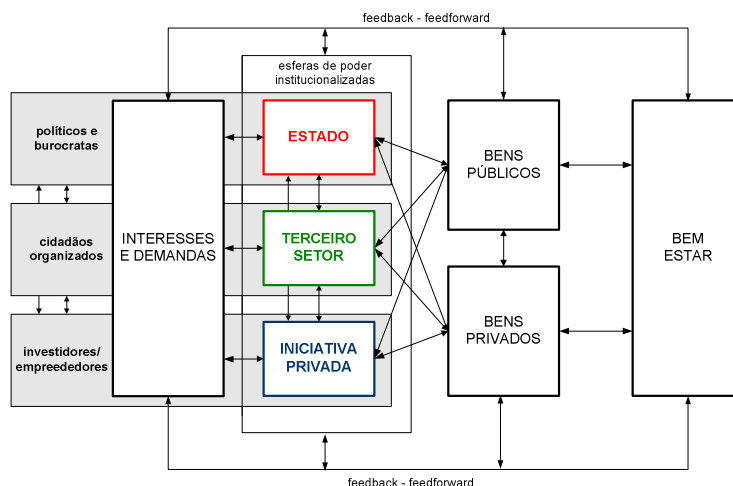
ESPIRITOSANTO

2025

Fonte: www.espiritosanto2025.com.br

NOVEMBRO/2009
Curso CNJ
10

Um Estado em Rede e uma nova Governança Social



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

11

Evolução da Gestão Pública

Principais iniciativas:

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

12

Resultados da nova gestão pública

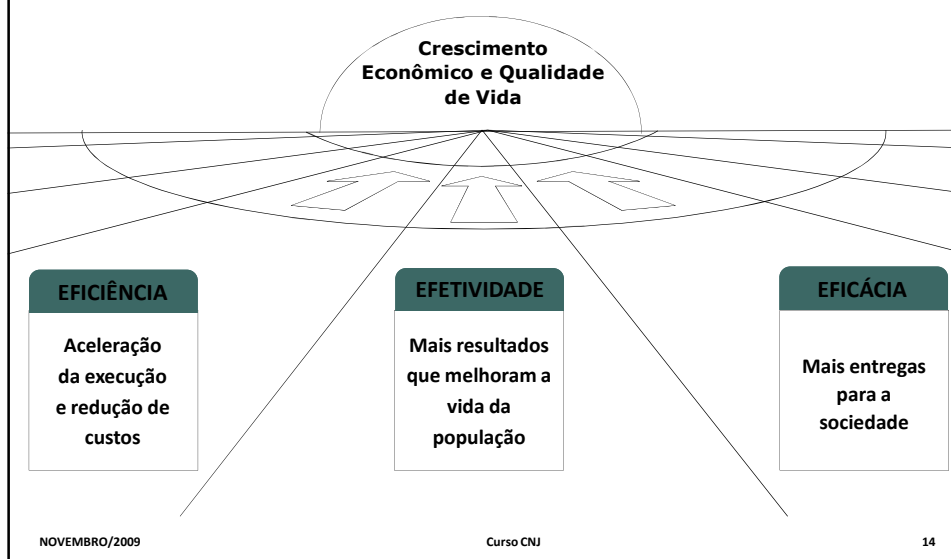
- **Acelera a execução das iniciativas estratégicas.**
- **Amplia recursos financeiros e humanos via mobilização de parceiros.**
- **Aumenta a capacidade de resposta do governo no cumprimento dos compromissos assumidos.**
- **Facilita o equilíbrio fiscal e melhora a qualidade do gasto, por meio da produção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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

13

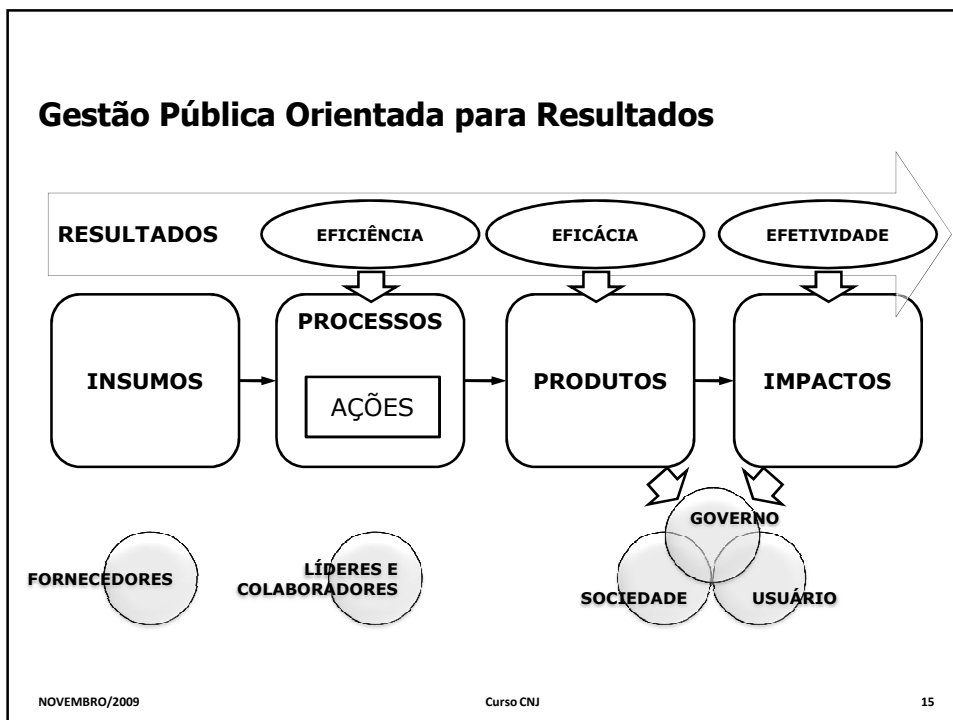
Aonde podemos chegar?



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

14



Gestão Pública X Gestão Empresarial: Diferenças

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

RESULTADOS (arrow pointing right)

EFICIÊNCIA EFICÁCIA EFETIVIDADE

INSUMOS → PROCESSOS (AÇÕES) → PRODUTOS → IMPACTOS

FORNECEDORES LÍDERES E COLABORADORES GOVERNO, SOCIEDADE, USUÁRIO

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 16

Políticas de Gestão Pública

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

17

Políticas de Gestão Pública

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

18

Políticas de Gestão Pública

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

19

Políticas de Gestão Pública

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

20

Políticas de Gestão Pública

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

21

Políticas de Gestão Pública

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

22

Políticas de Gestão Pública

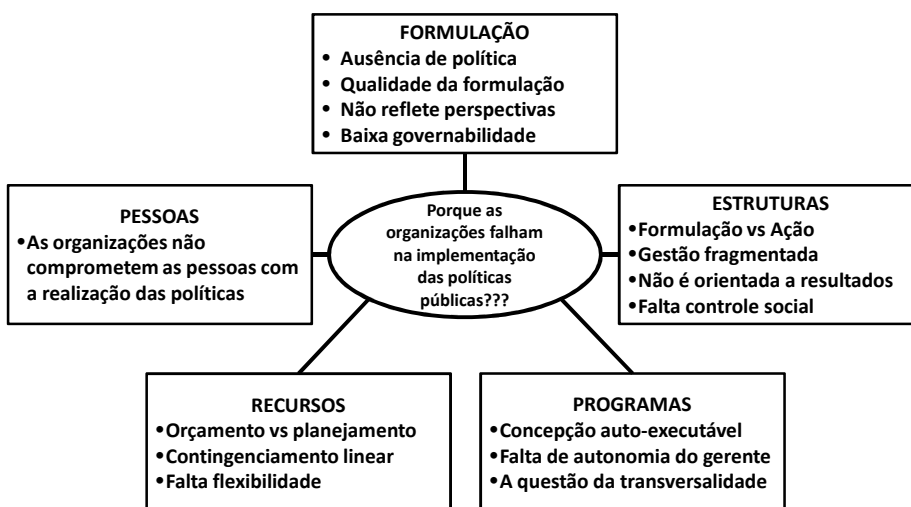
	MACRO-GOVERNAMENTAL	ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL/GRUPAL
RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e planos pluri-ano) Gestão por resultados (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações) <p>planejamento Governamental</p>	<ul style="list-style-type: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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

23

Falhas de implementação



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

24

Desorientação x orientação estratégica

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

25

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

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

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

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

NOVEMBRO/2009

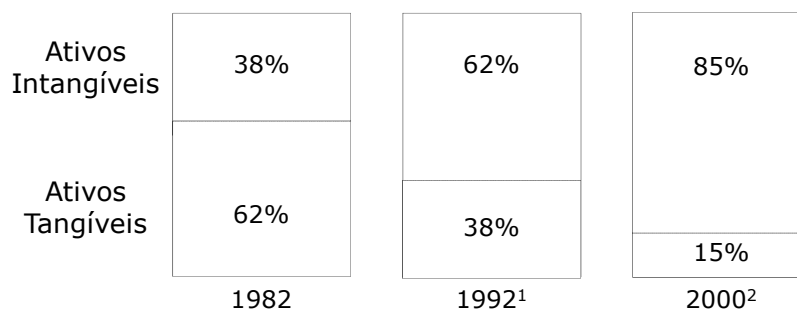
Curso CNJ

26

Porquê discutir este tema?

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

Percentual do VALOR DE MERCADO relativo a ...



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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

27

A visão dos acionistas e investidores

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

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

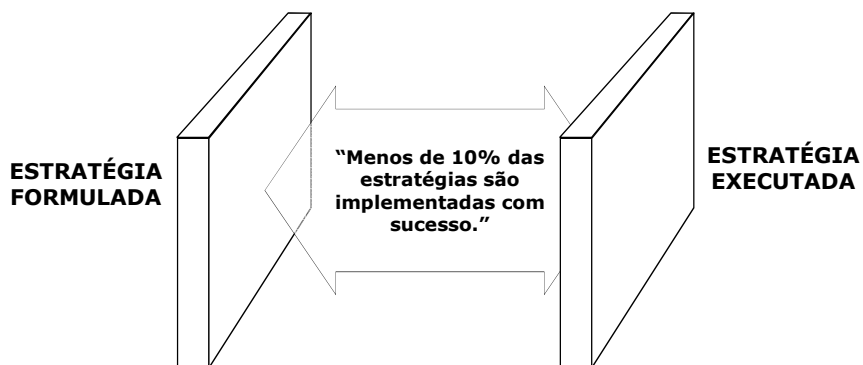
- Governança corporativa.
- Êxito na execução da estratégia.
- Estratégia e capacidade administrativa.
- Políticas de disclosure (abertura).
- Relações com investidores.
- Capacidade de lançar novos produtos.
- Crescimento da base de clientes.
- Participação no mercado (market share).
- Respeito ao meio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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

28

A constatação...



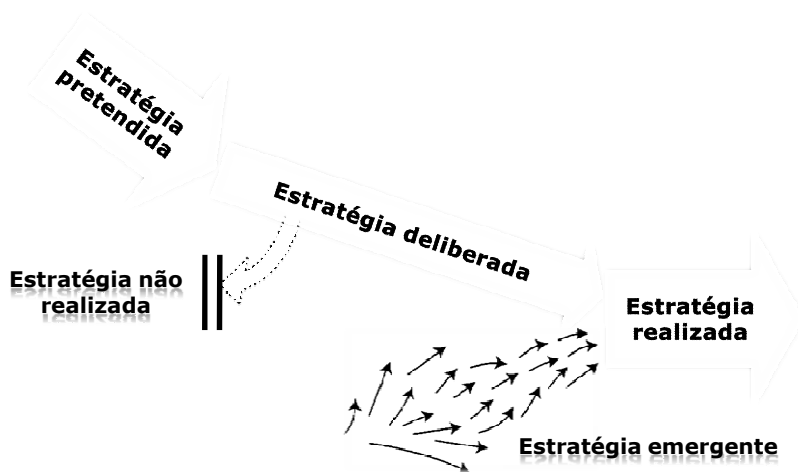
Fonte: Kiechel, Walter, III (Fortune Magazine), Sniping at Strategic Planning, Planning Review (May 1984:8-11)

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

29

Estratégias Emergentes



30

Por que organizações falham na implementação da estratégia?

Compreensão da Visão

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

Recursos

78% das empresas não vinculam o orçamento à estratégia.

A estratégia não é gerenciada!

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

Remuneração

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

Agenda Executiva

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

31

BSC e nova forma de gestão

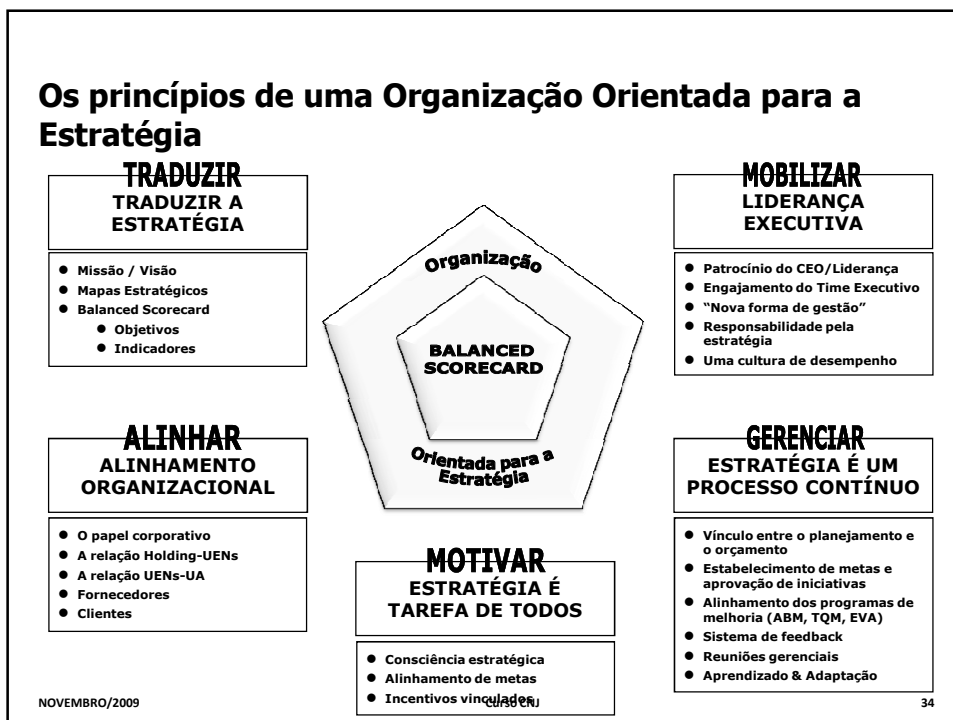
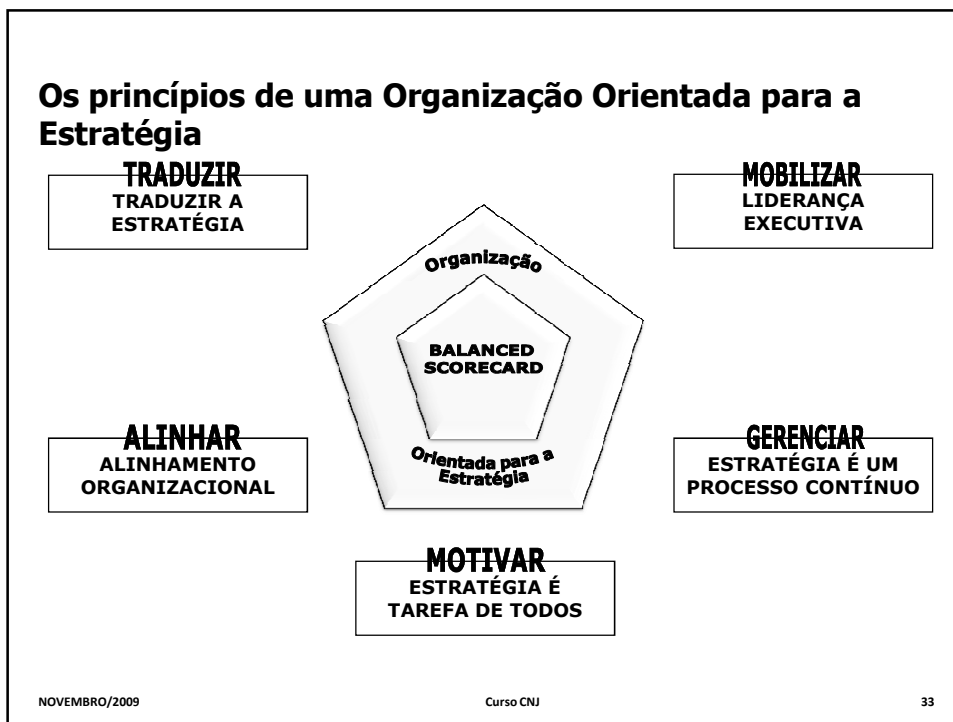


- **ORGANIZAÇÃO:** Mobilizaram as pessoas para que atuassem de maneira distinta em função da estratégia.
- **ORIENTADA:** Criaram um foco comum.
- **ESTRATÉGIA:** Colocaram a estratégia como centro da gestão.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

32

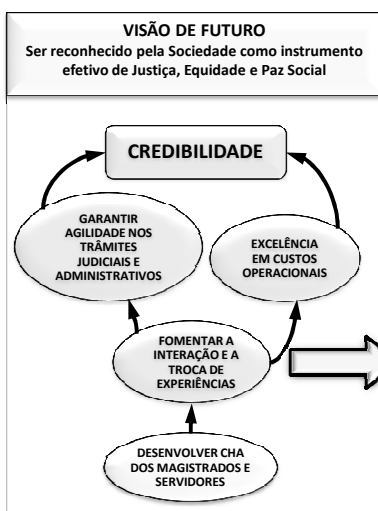


Mobilização

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

Papéis da Liderança
<ul style="list-style-type: none"> • Mudar a Cultura <ul style="list-style-type: none"> • Orçamento - Estratégia • Criar o clima para a mudança <ul style="list-style-type: none"> • Descongelar a organização • Mostrar a necessidade da mudança • Criar a Equipe de Líderes <ul style="list-style-type: none"> • Quebrar as barreiras funcionais • Criar a Visão e a Estratégia <ul style="list-style-type: none"> • Tratar o BSC como um "processo visionário" • Empregar o BSC para tornar clara a estratégia • Criar as Responsabilidades da Equipe <ul style="list-style-type: none"> • Atribuir responsabilidade por temas estratégicos inter-funcionais ao nível da Equipe de Líderes

Tradução



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

Tradução



Mapa Estratégico do Poder Judiciário

Missão: Realizar Justiça

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

Atributos de Valor para a Sociedade

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

Sociedade

Credibilidade

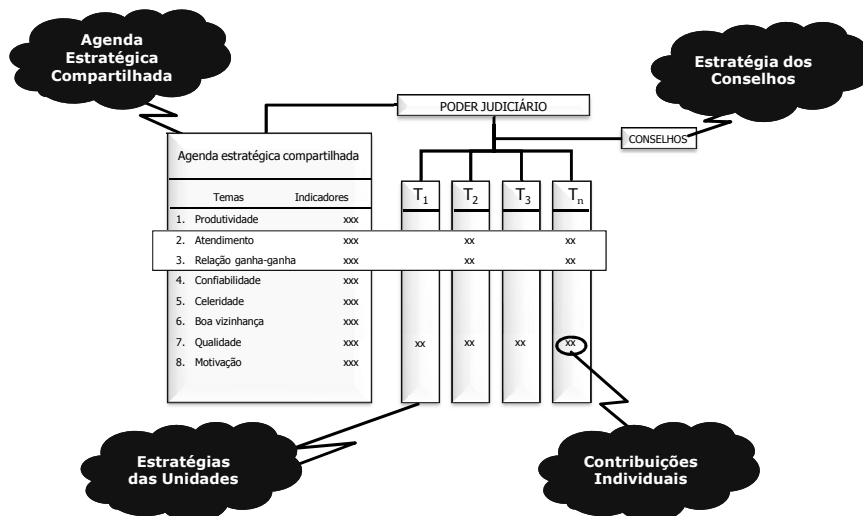


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

37

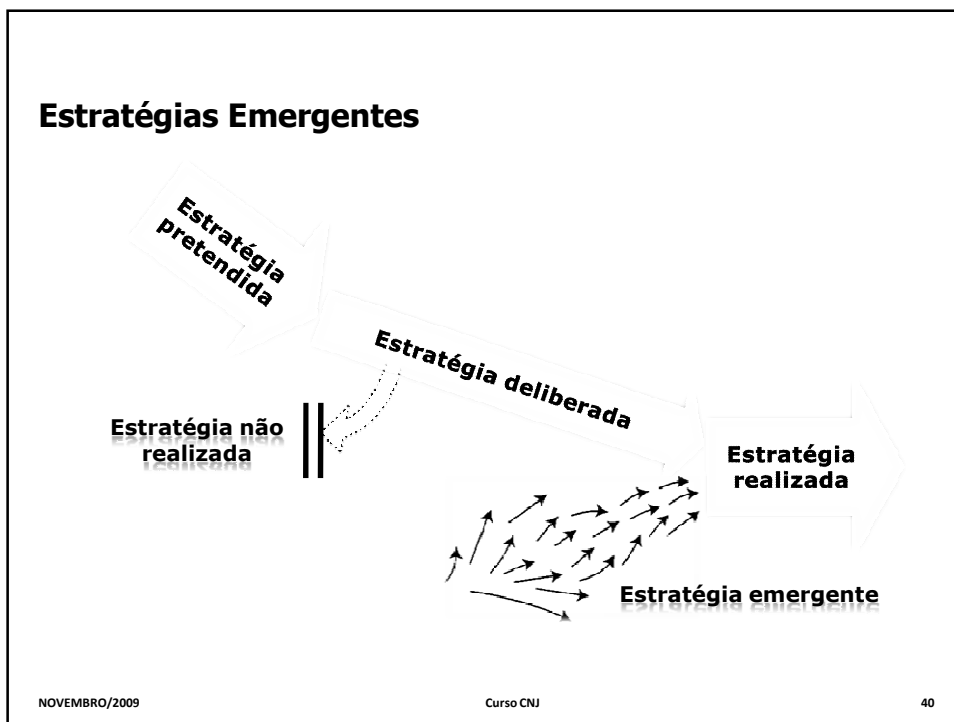
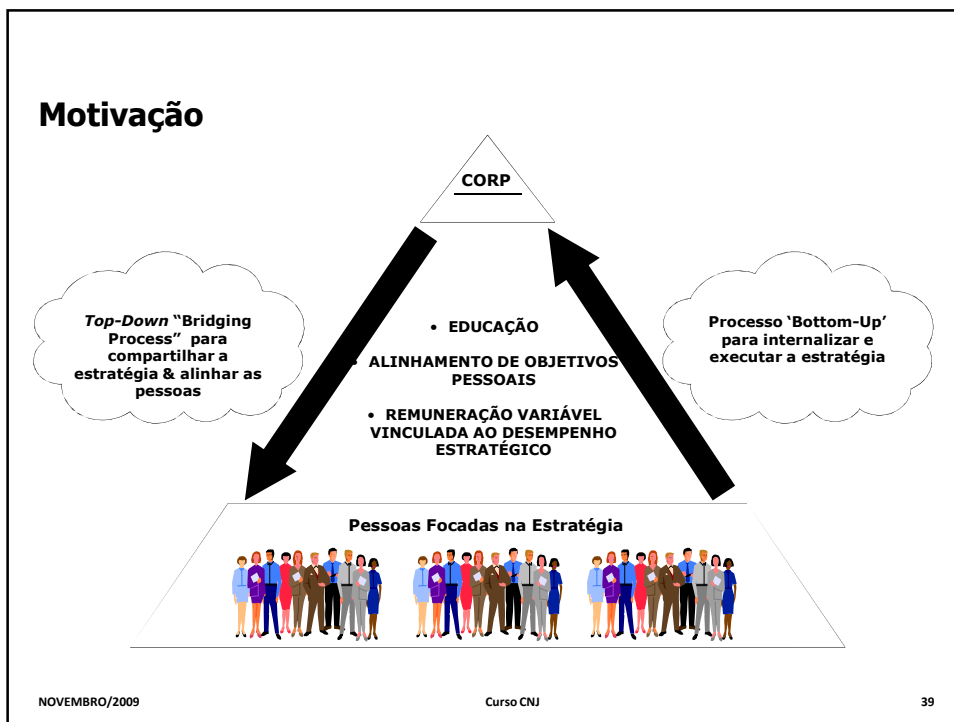
Alinhamento

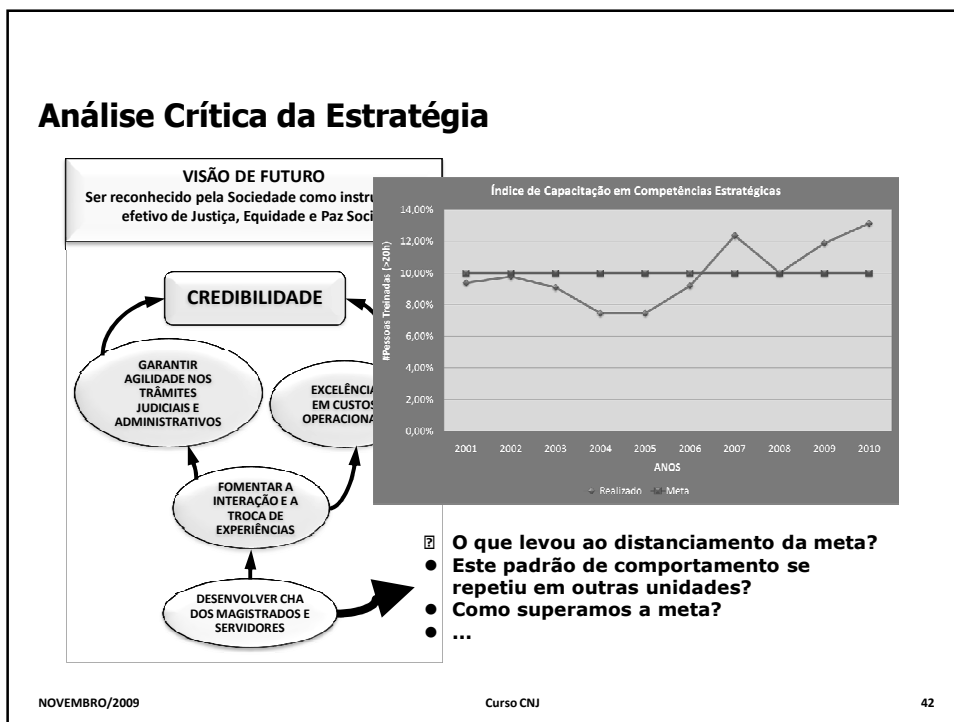
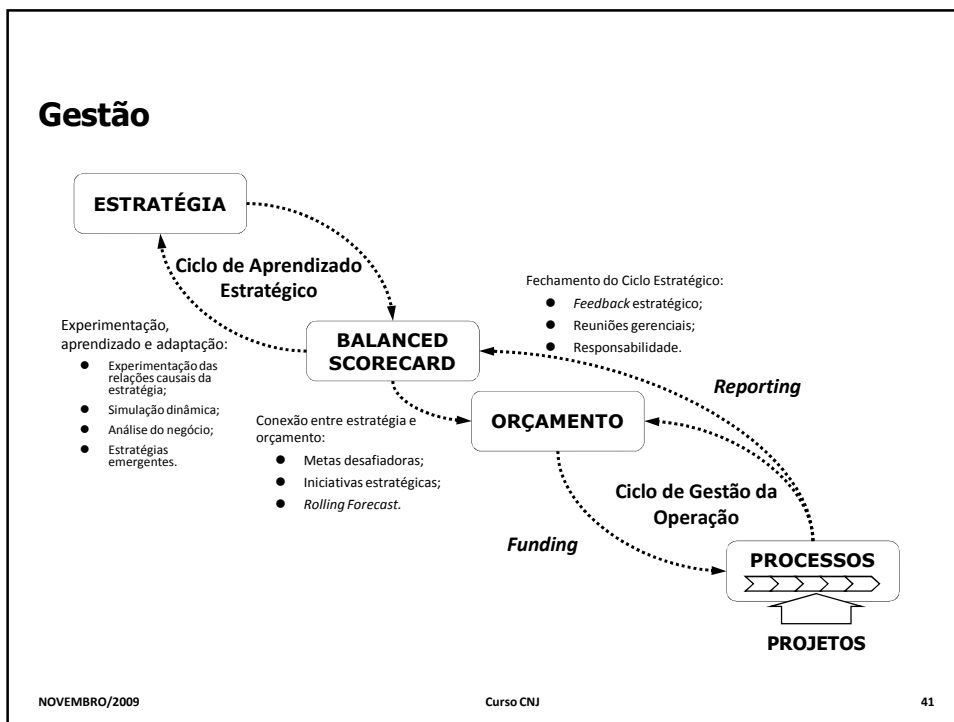


NOVEMBRO/2009

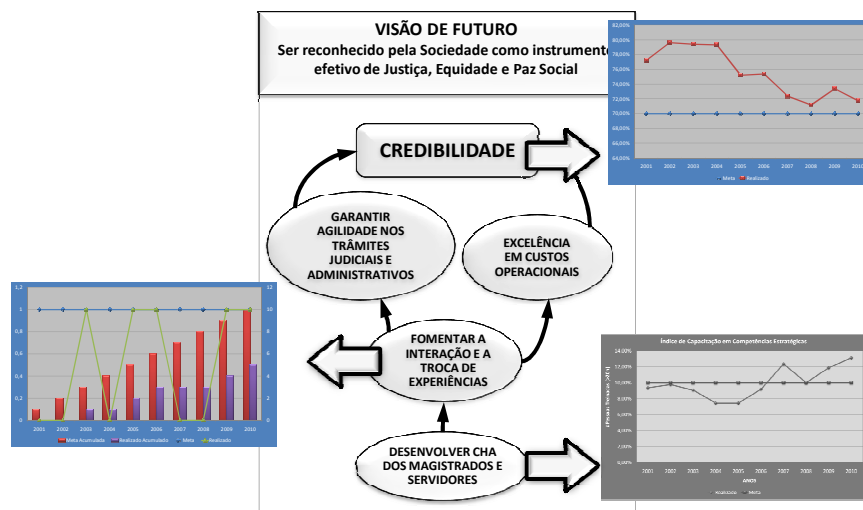
Curso CNJ

38





Aprendizado Estratégico



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

43

Aprendizado Estratégico

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

44

Revisão e Sumário

FINAL DO MÓDULO



▪ Esse módulo descreveu e discutiu os seguintes conceitos:

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

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

45



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS
FGV PROJETOS

Módulo VIII

A nova gestão pública e o Balanced Scorecard

NOVEMBRO/2009