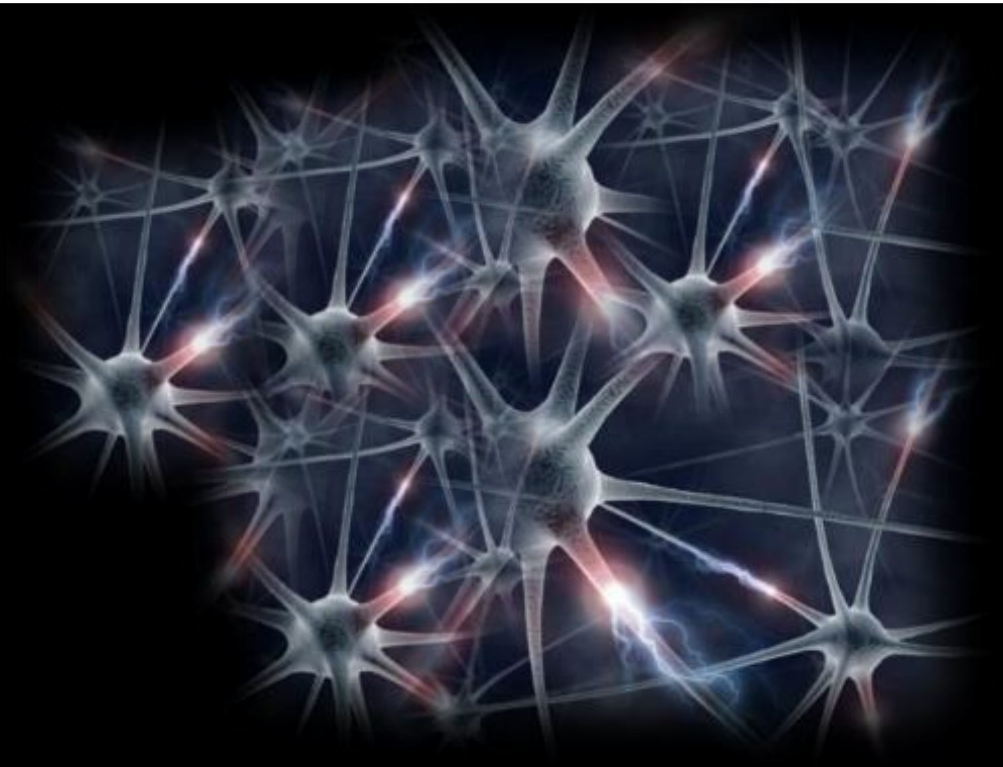
Gestão de Projetos e Metas



Lidera Rio
FORMAÇÃO DE LÍDERES PÚBLICOS

Prof. Jorge Roldão

INICIANDO AS ATIVIDADES

Lidera Rio
FORMAÇÃO DE LÍDERES PÚBLICOS

INSTRUTOR

Prof. Roldão

TITULAÇÃO

- PhD, Doutorando em Administração, pela Universidade de Coimbra.
- Mestre em Administração, pela Fundação Getulio Vargas, FGV-RJ, em 2001.
- Mestre em Educação e Psicopedagogia, pela Universidad de La Habana, Cuba, em 1999.
- Especialista em Psicopedagogia, pela Universidad de La Habana, Cuba, em 1998.
- MBA em Marketing, pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM-RJ, em 1996.
- Graduado em Administração de Empresas, pela FEFRJ, em 1994.
- *E-mail:* JorgeRoldao.associado@fdc.org.br e Roldao_Jorge@yahoo.com

ATUAÇÃO PROFISSIONAL

- Professor Associado da Fundação Dom Cabral, FDC, desde 2010, com atuação em programas customizados na Vale, Itaú, Mercedes-Benz, Petrobras, Sony, GoldmanSachs, Invepar, Exame, Bunge, BNP Paribas Cardif, Suzano, DSM, PPE, Novartis, Coca-Cola, TV Globo, Rodobens, Bridgestone, KPMG, Neoenergia, Souza Cruz, Unimeds/CNU, Luxottica, Nutron, VIX, Grupo Mônaco, FirstGroup, Ministérios Federais, Governos Estaduais/Municipais, programas de MBA/Especialização, PDA, PAEX e Programas Internacionais.
- Conselheiro de Administração Independente. Membro de Conselhos Consultivos e de Administração no RJ, SP, CE, RN, PA e AM.
- Executivo nas áreas de estratégia competitiva e aceleração de performance, 1994-2010.
- Atuou como professor e coordenador em instituições de ensino superior (ESPM, IBMEC, FGV, PUC, UCP, Trevisan, SENAC, UCAM), 1994-2010.

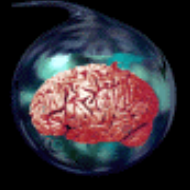
AGENDA DE OBJETIVOS

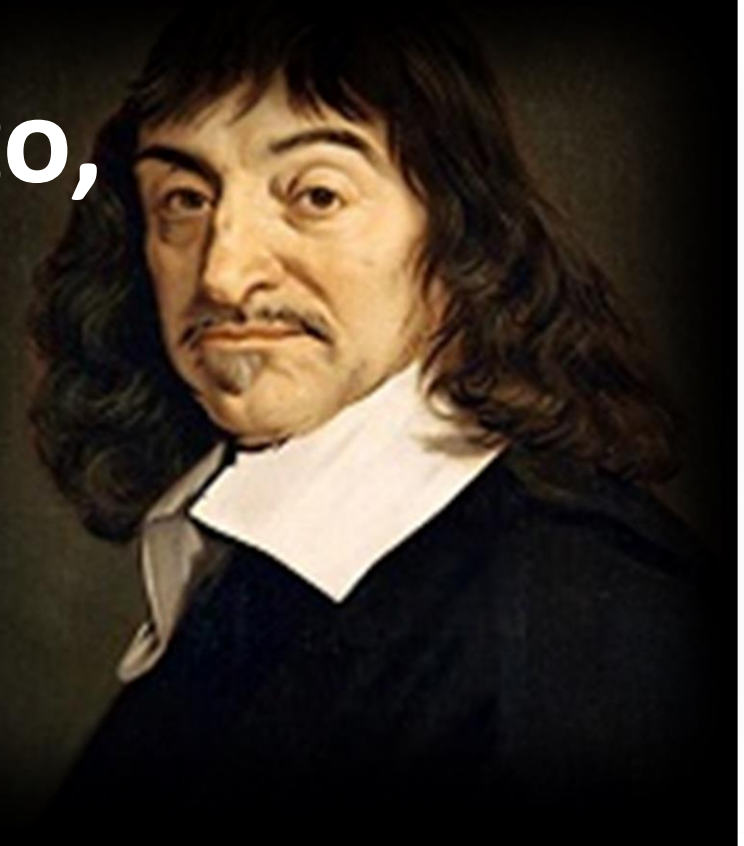
- Gestão de Projetos e Metas vai proporcionar ao participante uma base conceitual e uma experiência prática na concepção, detalhamento, quantificação e acompanhamento dos elementos de execução de um Plano Estratégico, os projetos e metas

  - indicadores, metas, grandezas quantitativas, objetivos qualitativos, sequências e bases históricas,
  - Acordos de resultados, meritocracia, princípios de programme management, técnicas mais utilizadas no setor público, casos de referência e exercícios práticos de formulação

REFLEXÃO INICIAL

Dubito ergo cogito,
cogito ergo sum.





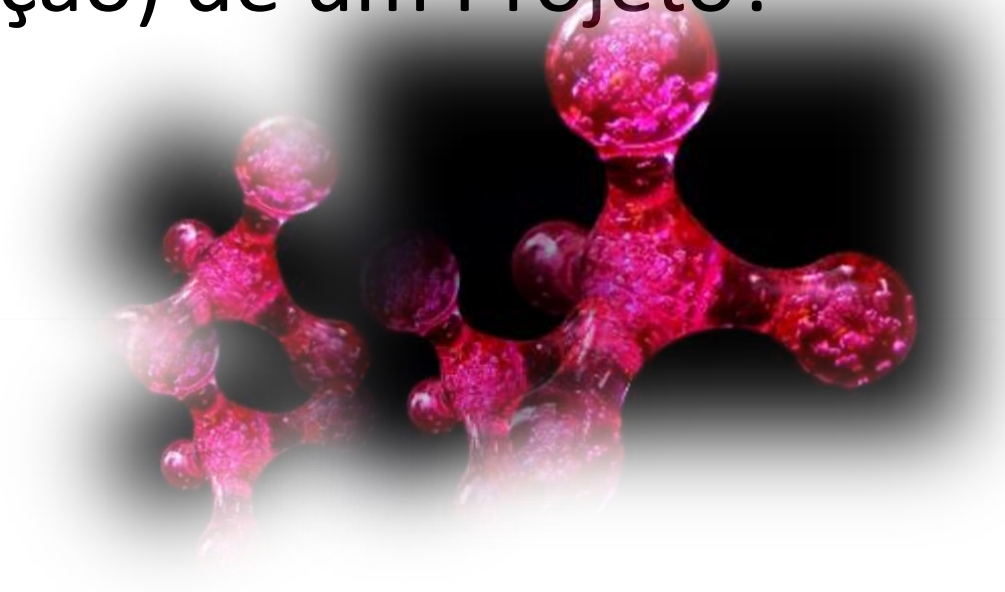
René Descartes (La Haye en Touraine, França, 1596 – 1650) foi filósofo, físico e matemático. Durante a Idade Moderna, também era conhecido por seu nome latino Renatus Cartesius. Figura-chave na Revolução Científica. Fundador da filosofia moderna e pai da matemática moderna. Um dos pensadores mais importantes e influentes da História do Pensamento Ocidental.

EXPECTATIVAS DO GRUPO

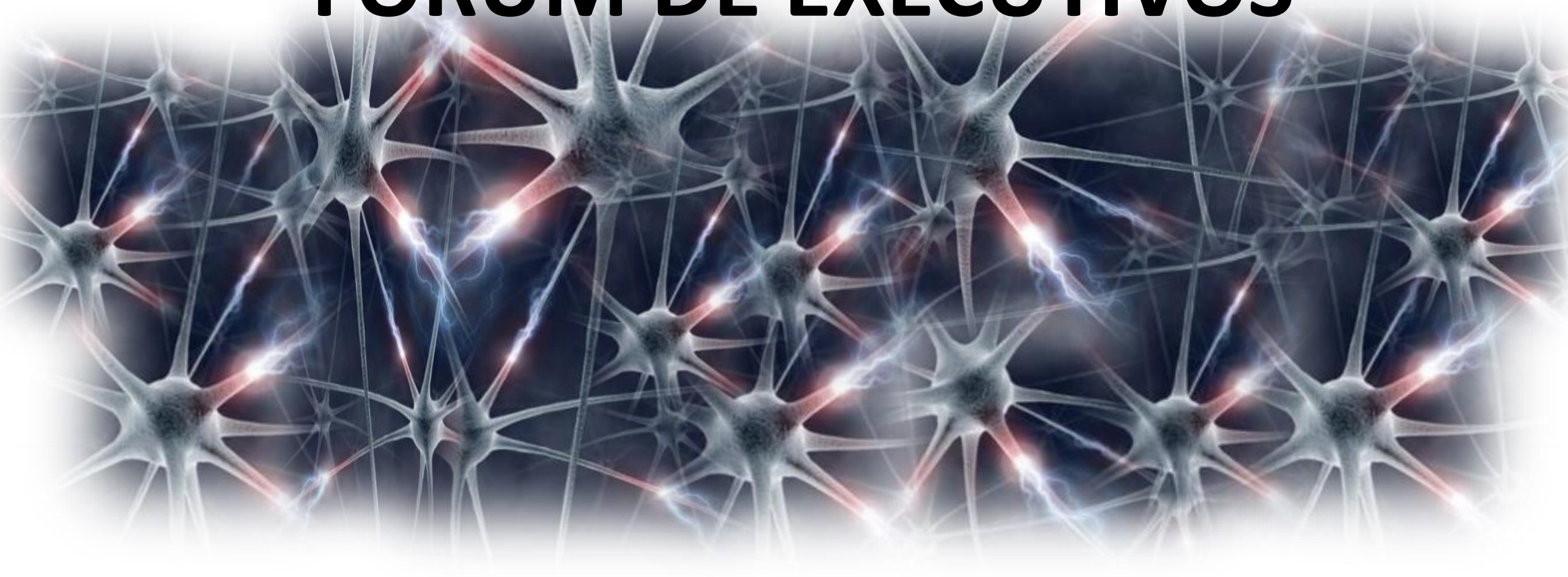
TeamChallenge

MINDSET REVIEW

Quais são os principais desafios na elaboração assertiva (eleva risco de aprovação) de um Projeto?



FÓRUM DE EXECUTIVOS



Projetos Estratégicos

PROJETOS ESTRATÉGICOS

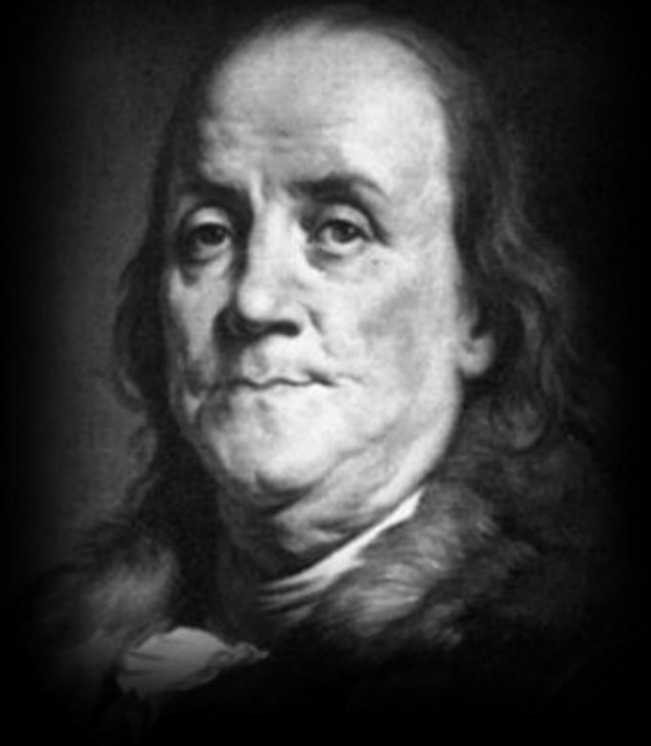
INTENCIONALIDADE SISTÊMICA DO PROJETO

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes.”

Peter Ferdinand Drucker (Viena, Áustria, 1909 – 2005) foi um escritor, professor e consultor, considerado como o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações - subentendendo-se a administração moderna como a ciência que trata sobre pessoas nas organizações.

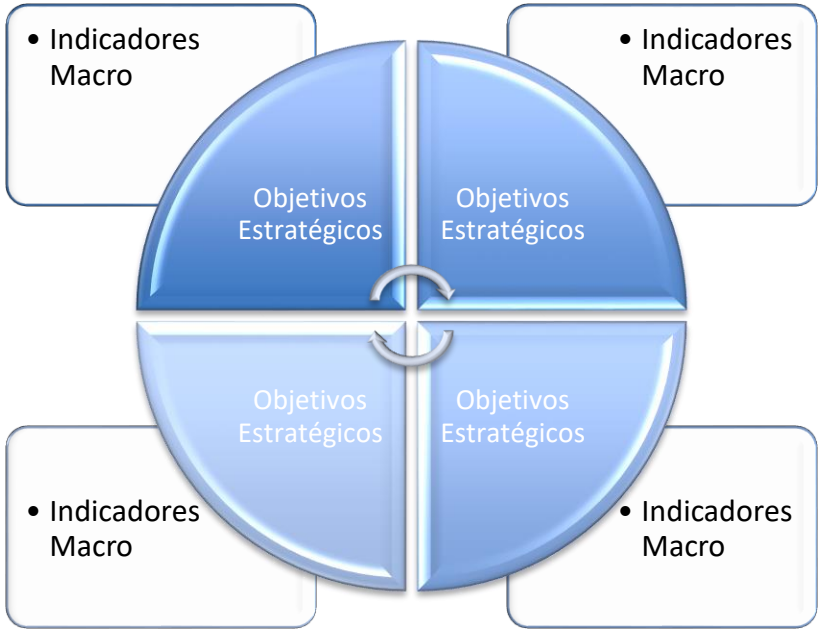
RACIONALIDADE DISRUPTIVA DO PROJETO

“Falhar em se preparar é se preparar para falhar.”



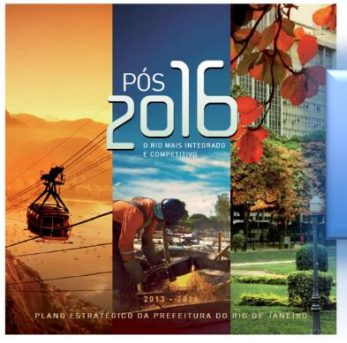
Benjamin Franklin (Boston, EUA, 1706 — 1790) foi jornalista, editor, autor, filantropo, político, abolicionista, funcionário público, cientista, diplomata, inventor e enxadrista. Religioso, calvinista, e uma figura representativa do iluminismo. Foi um dos líderes da Revolução Americana, conhecido por suas citações e experiências com a eletricidade.

DESDOBRAMENTO E ALINHAMENTO DOS PROJETOS



PROJETOS ESTRATÉGICOS

CASE PCRJ



Informa o Macro resultado do esforço de performance da organização no longo prazo.

Planejamento Estratégico

Acordo de Resultados

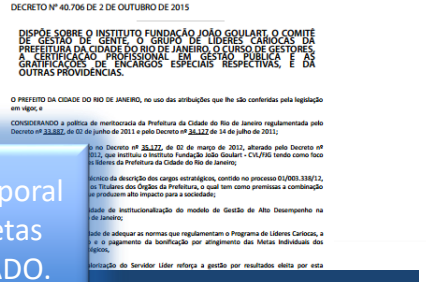
Competências

Metas Individuais

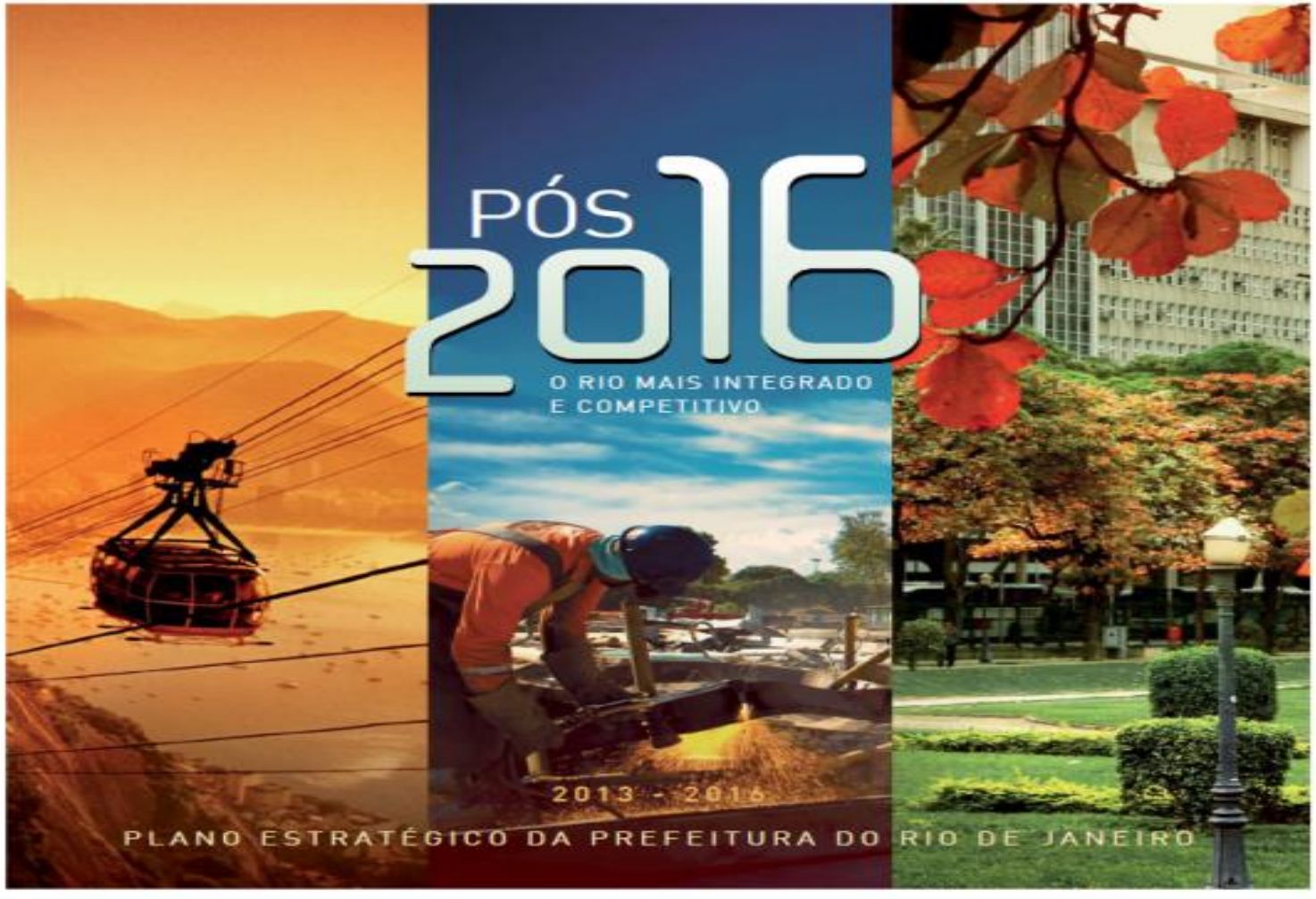
Conjunto de Objetivos Táticos que direcionam a performance das unidades da organização na direção da Visão.

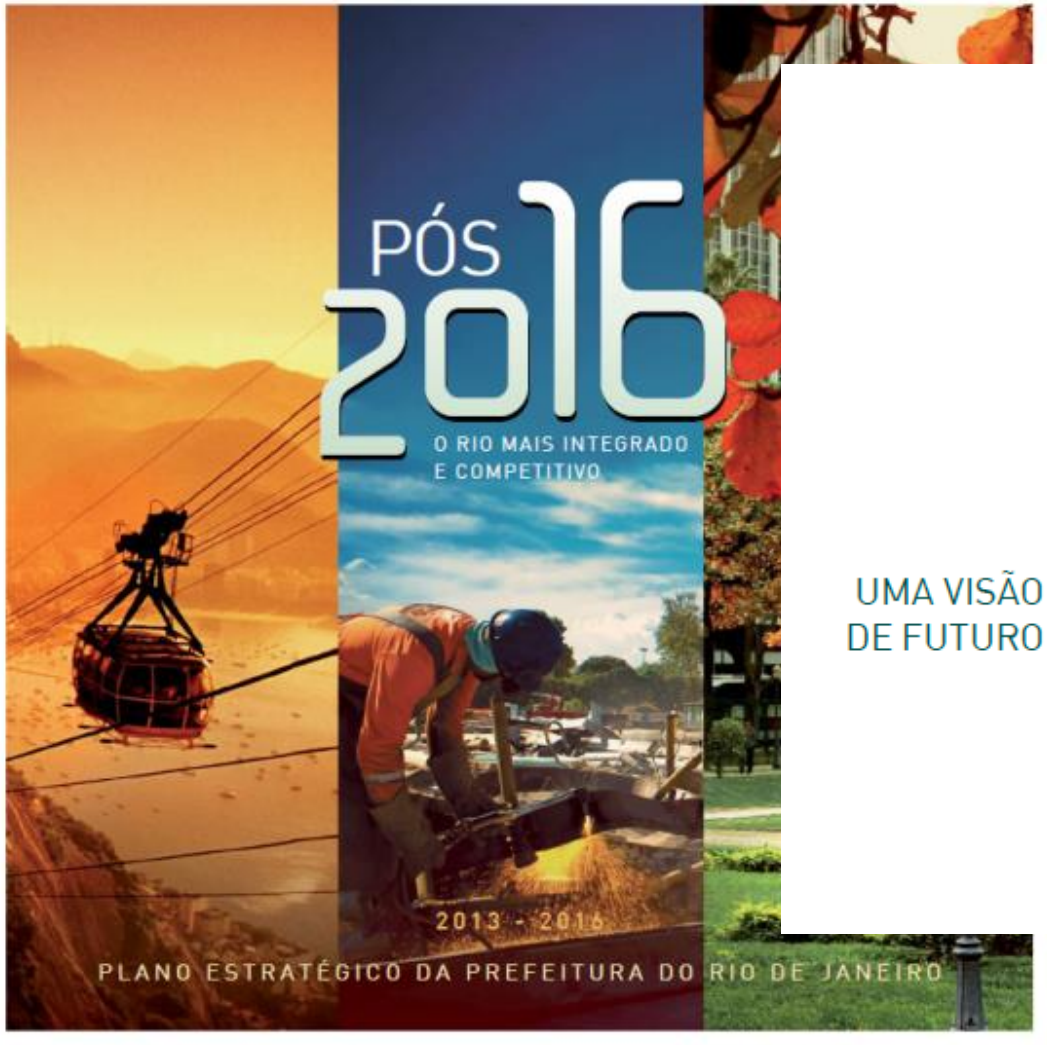
Conjunto de competências que visam reduzir o gap entre a situação atual e a planejada.

DECRETO Nº 40.706
DE 2 DE OUTUBRO
DE 2015



Definição objetiva (temporal e quantitativa) das metas individuais de RESULTADO.


PÓS
2016
O RIO MAIS INTEGRADO
E COMPETITIVO
2013 - 2016
PLANO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO



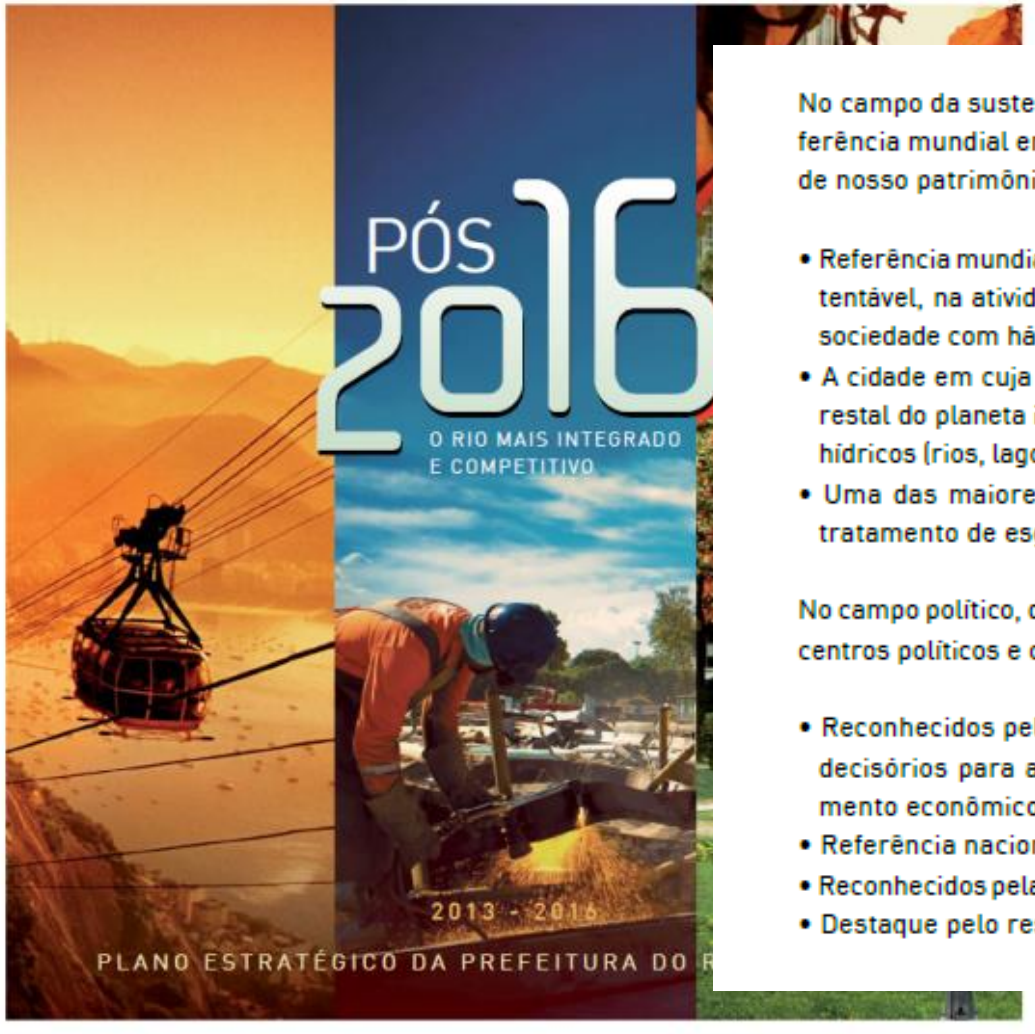
UMA VISÃO DE FUTURO

No campo social, aspiramos ser reconhecidos, em nível nacional, como a capital que reúne simultaneamente a melhor qualidade de vida, um sistema de saúde básico eficiente e que promove hábitos e costumes mais saudáveis para uma população integrada à educação e cultura. Para isso, seremos:

- A capital com a melhor educação pública do País.
- A capital cujo sistema básico de saúde apresenta a maior qualidade do País, tanto na eficiência quanto no atendimento.
- Referência nacional em redução de déficit habitacional em grandes cidades.
- Uma capital sem pobreza extrema, sem desigualdades extremas e mais integrada cultural e socialmente.

No campo econômico, nosso objetivo é ser uma cidade de reconhecido destaque global pela alta atratividade de negócios, reduzida taxa de desocupação e contínuo crescimento da renda média dos seus trabalhadores. Para isso, seremos:

- Referência mundial em serviços e tecnologia para a Indústria de Energia e o maior polo turístico do Hemisfério Sul.
- A capital líder no desenvolvimento da Indústria Criativa no País, com foco em Design, Moda, Artes Cênicas e Audiovisuais.
- Referência nacional na excelência do ambiente de negócios com destacada liderança na atração e manutenção de investimentos produtivos.



No campo da sustentabilidade, aspiramos ser reconhecidos como referência mundial em desenvolvimento sustentável com a preservação de nosso patrimônio ambiental. Para isso, seremos:

- Referência mundial na manutenção de uma matriz de transportes sustentável, na atividade econômica ecoeficiente e na educação de uma sociedade com hábitos de baixa emissão de gases de efeito estufa.
- A cidade em cuja área metropolitana situa-se a maior cobertura florestal do planeta integrada à área urbana, apresentando seus corpos hídricos (rios, lagoas, baías e costas oceânicas) limpos e preservados.
- Uma das maiores capitais assistidas por um sistema de coleta e tratamento de esgotos sanitários e lixo eficazes e universalizados.

No campo político, desejamos ser reconhecidos como um dos principais centros políticos e culturais do cenário global. Para isso, seremos:

- Reconhecidos pela realização de grandes eventos e sede de fóruns decisórios para assuntos de sustentabilidade global e desenvolvimento econômico de países emergentes.
- Referência nacional em gestão pública de alto desempenho.
- Reconhecidos pela produção cultural de alto valor e influência mundial.
- Destaque pelo respeito à diversidade humana.

OBJETIVOS CENTRAIS DO GOVERNO

- Evoluir na acessibilidade e na qualidade da prestação dos serviços públicos municipais.
- Transformar a cidade, dotando-a de equipamentos urbanos mais adequados às demandas e ao crescimento da população.
- Valorizar e garantir o uso sustentável do meio ambiente, da paisagem e do patrimônio natural, cultural e histórico no processo de desenvolvimento da cidade.
- Garantir maior igualdade de oportunidades para os jovens e crianças cariocas.
- Contribuir para a formação de um ambiente de negócios altamente competitivo e para o crescimento econômico sustentável.
- Promover o desenvolvimento de setores estratégicos para a economia carioca.
- Tornar o Rio uma cidade mais integrada do ponto de vista urbanístico e cultural.
- Reduzir os indicadores de pobreza na cidade.
- Posicionar o Rio como importante centro político e cultural no cenário internacional.

PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DO GOVERNO

- Colocar o cotidiano das pessoas como tema prioritário de governo, aproximando-o dos cidadãos.
- Assegurar uma gestão profissional dotada de instrumentos de planejamento e acompanhamento para toda a máquina municipal.
- Estabelecer uma perfeita integração entre as políticas públicas municipais, estaduais e federais.
- Valorizar, desenvolver e motivar os talentos humanos da Prefeitura.
- Garantir que os serviços públicos prestados pela Prefeitura tenham o mesmo padrão de qualidade em todas as regiões da cidade.
- Potencializar a capacidade de investimento da Prefeitura através de parcerias com o setor privado e outras esferas de governo.
- Aproveitar o desenvolvimento tecnológico em prol dos serviços ao cidadão e da eficiência dos processos da administração municipal.

ESCOLA CARIOCA EM TEMPO INTEGRAL

METAS DE EDUCAÇÃO

- Obter uma nota média entre as escolas públicas municipais igual ou superior a 6,0 para os anos iniciais e igual ou superior a 5,0 para os anos finais do IDEB* em 2015.
- Garantir que, pelo menos, 95% das crianças com 7 anos de idade ao final do ano de 2016 estejam alfabetizadas.
- Reduzir para menos de 5% a taxa de analfabetismo funcional entre os alunos do 4º ao 6º ano em 2016.
- Ter pelo menos 35% dos alunos da rede municipal em tempo integral até 2016.
- Garantir que 96% dos alunos da rede municipal se formem no 2º segmento até os 16 anos.
- Criar 60 mil vagas para educação infantil entre 2009 e 2016.

* Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

INDICADORES DE DESEMPENHO

Nota do IDEB (anos finais e anos iniciais).

Alfabetização dos alunos ao final do 2º ano (%).

Taxa de aprovação no primeiro segmento (%).

Dispersão nas notas da prova SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica.

Percentual de alunos do Ensino Fundamental estudando em turno único de no mínimo 7 horas.

Escolas reformadas para viabilizar o turno único.

Escolas construídas no padrão de turno único.

Percentual de Escolas do Amanhã com turno único.

ORÇAMENTO 2012-2016

R$ milhões	Fontes Externas	Fontes Próprias	Total
Custeio	0,0	193,0	193,0
Investimento	0,0	1.174,0	1.174,0
Total	**0,0**	**1.367,0**	**1.367,0**

ONDE SE LÊ:
"... situados nc

LEIA-SE:
"... situados nc

(*) Retificado p

ONDE SE LÊ:
"...
34475"

LEIA-SE:
"...
34478"

O PREFEITO
em vigor,

RESOLVE
Exonerar, a pe
tário Especial,

O PREFEITO
em vigor,

RESOLVE
Designar **NAT**
dência, código
os termos do D

legislação

de Secre-
olidário.

legislação

da Presi-
siderando

RIO SEMPRE PRESENTE | Rio2016

DIÁRIO OFICIAL

Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro | Poder Executivo | Ano XXX | Nº 25 | Quarta-feira, 20 de Abril de 2016 | R$ 2,40

Espaços culturais festejam feriado de São Jorge em ritmo de chorinho

Comemorado no mesmo dia do feriado de São Jorge, 23 de abril, o Dia Nacional do Choro ganhou uma programação especial para festejar a data. A Secretaria Municipal de Cultura (SMC) preparou eventos gratuitos ou a preços populares nas lonas, centros culturais e praças. No Praça Tiradentes, a Casa do Choro comemora os 70 anos do arranjador, compositor e pianista Cesário Alvim e segue ao longo da tarde com apresentações de Jorge Cardoso, Fernando Cesar e Regional, Sá Alegria, Mauro Senise e Gilson Peranzzetta. Em Vista Alegre, a Lona Cultural João Bosco abre as portas para uma roda de chorées, a partir das 12h, comandada pelos bandolinistas Hamilton de Holanda e José Nascimento. Em Santa Teresa, o Centro Cultural Santos Lobo realiza vernissage da exposição Salve São Jorge 23. Veja outras atrações na Página 91

MultiRio Web Rádio homenageia um dos maiores talentos musicais do país

Um dos destaques da MultiRio Web Rádio que vai ao ar nesta quarta-feira (20/04), às 12h e às 19h, é o programa da série Compositores da MPB sobre a vida e a obra de Caetano Veloso. O programa exibe a trajetória musical a partir da década de 60, os álbuns lançados e os destaques da sua carreira. Para ouvir outros episódios e podcasts da Web Rádio, é só acessar o Portal MultiRio (www.multirio.rj.gov.br). Na terça-feira, dia 19, a MultiRio celebrou o Dia do Índio com a análise da obra O Guarani, de José Alencar, mostrando a influência da cultura indígena na literatura brasileira na série Clube das 28 Minutos, disponível na audioteca da Web Rádio. Página 88

Mais de 1.400 metros quadrados de gradis serão substituídos na Av. Presidente Vargas

Técnicos da Coordenadoria de Operações Especiais (COE), da Secretaria Municipal de Conservação e Serviços Públicos (Seconserva), iniciaram a substituição de 1.400 metros quadrados de gradis da Avenida Presidente Vargas, no Centro. Os equipamentos delimitam os pontos de travessia de via, evitam a passagem de pedestres fora das faixas e garantem mais segurança. Para aumentar a resistência, as peças de aço serão substituídas por outras de aço. Página 84

Administração abre inscrição para o curso de especialização em políticas públicas

A Secretaria Municipal de Administração (SMA) está com inscrições abertas, até 26 de abril, para o Curso de Especialização em Políticas Públicas da Escola de Política Pública e Gestão Governamental (EPPGG), na Rua da Assembleia 10, no Centro. A SMA avisa aos servidores municipais interessados que é preciso estar em contato com a Coordenadoria de Educação Corporativa (CEC) pelo telefone 2976-1610 ou e-mail: [redacted]. O curso inaugural está previsto para 3 de maio. Página 88

Cidade oferece oportunidades para estágio, trainee e Jovem Aprendiz

Estão abertas as inscrições para cerca de 200 vagas de estágio para candidatos com ensinos médio, técnico e superior em diversas áreas, além de Jovem Aprendiz e trainee. As vagas são oferecidas pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) em parceria com a Secretaria Municipal de Trabalho e Emprego (SMTE), com o intuito de inserir os jovens no mercado. Interessados devem levar seus documentos, hoje (20/04), ao posto de atendimento em Guadalupe, na Rua Luiz Coutinho Cavalcanti 576, das 9h às 19h. Mais informações na Página 96

Saúde debate papel das comissões de controle de infecção hospitalar

A Secretaria Municipal de Saúde (SMS) promove nesta quarta-feira (20/04), às 13h30, mais uma sessão do ciclo de debates da Subsecretaria de Atenção Hospitalar, Urgência e Emergência com o tema: O papel das CCIHs na rede hospitalar. O encontro será no auditório do Hospital Municipal Souza Aguiar, no Centro. Os interessados devem se inscrever neste link: [redacted]. Página 88

EXPEDIENTE DE 19/04/2016

PUBLIQUE-SE:
Considerando o contido no processo nº 01/001.002/2016
Aprovo os Planos de Trabalho consubstanciados nos Quadros de Metas e Indicadores de Desempenho e autorizo a celebração dos Acordos de Resultados/Contratos de Gestão entre este Município do Rio de Janeiro e os órgãos e entidades da Administração Pública Municipal discriminados no Anexo único a este despacho.

SMS

Nº	Descrição	Fonte	Unidade de medida	Valor de Referência	Data de Referência	2016		Regras
						Tipo	Meta	
1	Atingir mortalidade infantil inferior a 10 por 1.000 nascidos vivos até 2016.	SMS SIM SINASC	Um por mil nascidos vivos	13,7	2008	Ouro	9,8	Nº de Metas → Nota - % Bônus 4 → 6 (20%) 7 → 7 (40%)
2	Atingir mortalidade materna de 58,31 por 100.000 nascidos vivos em 2016	SMS SIM SINASC	Um por cem mil nascidos vivos	70,9	2012	Ouro	58,31	
3	Garantir que até 2016 não haja pacientes em leitos não cadastrados no CNES em nenhuma das unidades da rede hospitalar municipal, tendo como referência o ano de 2011	Sistema de leitos SMS	Unidades acima da capacidade	6 unidades acima da capacidade	2011	Ouro	0	
4	Reduzir em pelo menos 25% até 2016 o tempo de espera nas emergências municipais (CORE), tendo como referência o ano de 2011.	SMS	%	69 min	2011	Ouro	25% (52 min)	
5	Atingir 70% de cobertura do Saúde da Família no município até 2016	SMS/ RIOURBE	%	3,5%	2008	Ouro	70%	
6	Atingir o tempo adequado de espera para 90% das consultas médicas eletivas, por tipo de consulta, até 2016, tendo como referência o ano de 2012.	SMS	%	88%	2014	Ouro	90%	
7	Atingir 60% de cobertura de atenção em saúde mental (Centros de Atenção Psicossocial) até 2016, priorizando a atenção ao usuário infantil de álcool e crack.	SMS	%	40%	2011	Ouro	60%	
	Se atingir 4 ouros, considerar metas abaixo:							
8	Reformar 54 unidades de saúde até 2016.	SMS	Número de unidades reformadas	14	2015	Prata	54	Nº de Metas → Ponto adicional - % Bônus adicional 2 → 1 (20%) 4 → 2 (40%)
9	Atingir 70% de cobertura do PADI e chegar a 46 equipes até 2016.	SMS	%	16,70%	2015	Prata	70%	
10	Contratar 2 mil médicos até 2016.	SMS	Número de médicos contratados	6.829	2012	Prata	8.829	
11	Reduzir a relação entre as contratações por emergência e as contratações por pregão em 2016.	CGM	%	10,4%	2015	Prata	9%	
	Se atingir nota 6, considerar meta abaixo:							
12	Meta de Performance	CVL	Itens a cumprir	-	-	Performance	Itens cumpridos	Ponto Adicional – % Bônus Adicional 1 → (20%)

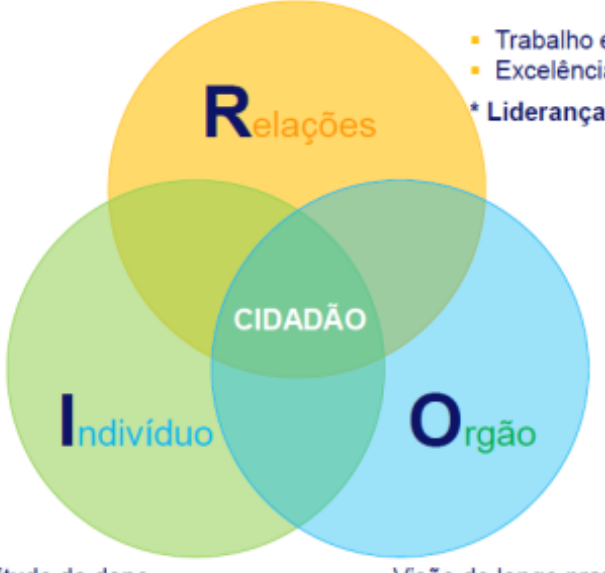
SME/MULTIRIO

Nº	Descrição	Fonte	Unidade de medida	Valor de Referência	Data de Referência	2016		Regras
						Tipo	Meta	
1	Obter uma nota média entre as escolas públicas municipais igual ou superior a 5,6 para os anos iniciais do IDERIO em 2016.	SME	Nota	5,0	2014	Ouro	5,6	Nº de Metas → Nota - % Bônus 4 → 6 (20%) 5 → 7 (40%) 7 → 8 (60%) 8 → 9 (80%)
2	Obter uma nota média entre as escolas públicas municipais igual ou superior a 5,5 para os anos finais do IDERIO em 2016.	SME	Nota	5,0	2014	Ouro	5,5	
3	Garantir que, pelo menos, 95% das crianças estejam alfabetizadas ao final do 1º ano em 2016.	Alfabetiza Rio/SME	%	90,7%	2014	Ouro	95%	
4	Garantir que não seja superior a 2,5% a taxa de analfabetismo funcional entre os alunos do 4º ao 6º ano, em 2016.	IAS/Teste Diagnóstico	%	2,4%	2014	Ouro	<=2,5%	
5	Ter pelo menos 35% dos alunos da rede municipal em tempo integral até 2016	SME / RIOURBE	%	19,4%	mar/15	Ouro	35%	
6	Garantir que 96% dos alunos da rede municipal se formem no 2º segmento até os 16 anos, em 2016.	SME	%	95,7%	2014	Ouro	96%	
7	Criar 60 mil vagas para educação infantil entre 2009 e 2016.	SME / RIOURBE	Número de matrículas	40.585	2015	Ouro	60.000	
8	Promover a admissão de 2.400 professores em 2016.	SMA/SME	Número de professores	-	-	Ouro	2.400	
Se atingir nota 6, considerar meta abaixo:								
9	Meta de Performance	CVL	Itens a cumprir	-	-	Performance	Itens cumpridos	Ponto Adicional – % Bônus Adicional 1 → (20%)

Modelo de Competências da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

O nosso jeito de servir: *Sou + o Rio*

Modelo de Competências
Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: *Sou + o Rio*



- Trabalho em equipe
- Excelência em servir

*** Liderança Engajadora**

- Atitude de dono
- Disposição para mudança

*** Liderança pelo Exemplo**

- Visão de longo prazo
- Entendimento dos processos

*** Liderança Planejadora**

SERVIDOR é, antes de mais nada, alguém que luta por uma "causa de cidadania" e, portanto, trabalha com integridade e motivação frente a este propósito, reconhecendo que o resultado do seu trabalho levará ao seu desenvolvimento e a uma Sociedade melhor. Sendo assim, mesmo que as barreiras apareçam, ele estará aberto para enxergar um caminho alternativo para cumprir suas metas. Esta é a atitude de quem toma para si a responsabilidade de tornar a CIDADE do RIO ainda melhor.

Modelo de Competências
Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: *Sou + o Rio*

SERVIDOR é, antes de mais nada, alguém que luta por uma "causa de cidadania" e, portanto, trabalha com integridade e motivação frente a este propósito, reconhecendo que o resultado do seu trabalho levará ao seu desenvolvimento e a uma Sociedade melhor. Sendo assim, mesmo que as barreiras apareçam, ele estará aberto para enxergar um caminho alternativo para cumprir suas metas. Esta é a atitude de quem toma para si a responsabilidade de tornar a CIDADE do RIO ainda melhor.

Cluster: Órgão

Visão de Longo Prazo

Conhece os objetivos da Prefeitura e de sua Secretaria / Órgão, reconhecendo o impacto do seu trabalho nos resultados e responsabilizando-se pelo alinhamento entre Prefeitura e processos estabelecidos.

Cluster: Órgão – somente para liderança

Liderança Planejadora

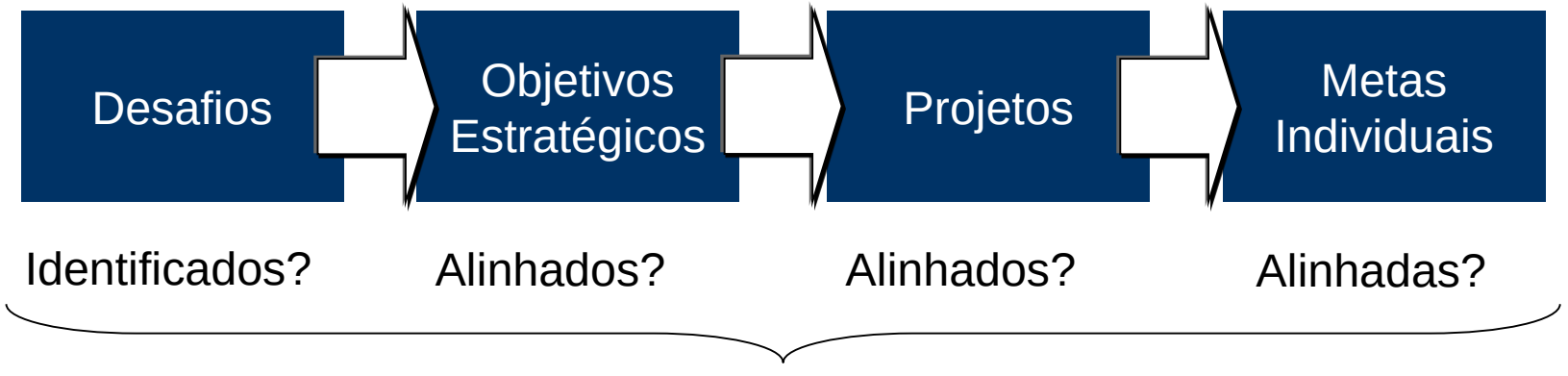
Define planos de ação, acompanha e revisa o trabalho, focando nos detalhes importantes que permitam garantir o alcance dos resultados, com qualidade, dentro do orçamento e dos prazos desejados.

Cluster: Relacionamento

Trabalho em Equipe

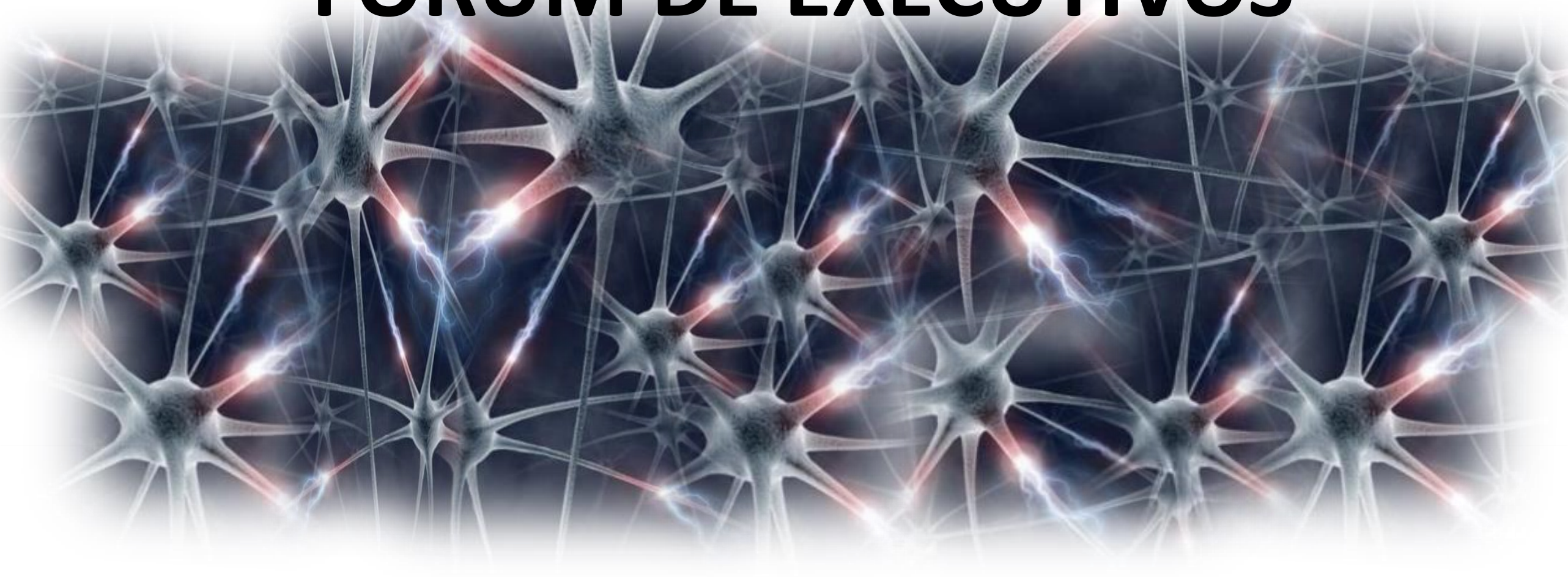
Como integrante de uma equipe, reconhece e valoriza a opinião dos outros servidores, ajudando uns aos outros para alcançar os resultados.

Alinhamento Estratégico dos Projetos



“First, do the right things, and then do the right things well.”

FÓRUM DE EXECUTIVOS



Metas e Indicadores

METAS

Toda meta deve ter:

Objetivo Gerencial + Valor a ser atingido + Prazo para realização

Se a meta **não** dispõe das 3 informações de forma clara, ela é tudo, menos uma meta.

A Meta é o **valor** a ser atingido pelo indicador ao final de um **período**.

A meta precisa passar pela validação de estrutura SMART (*Specific*, *Measurable*, *Achievable*, *Relevant* e *Time-bound*).

Objetivo: Adequar peso x estatura
Iniciativa: Caminhar diariamente
Indicador: Peso total do corpo (resultado) e Minutos de caminhada diária (tendência)
Meta: reduzir 5 quilos em 3 meses

SMART

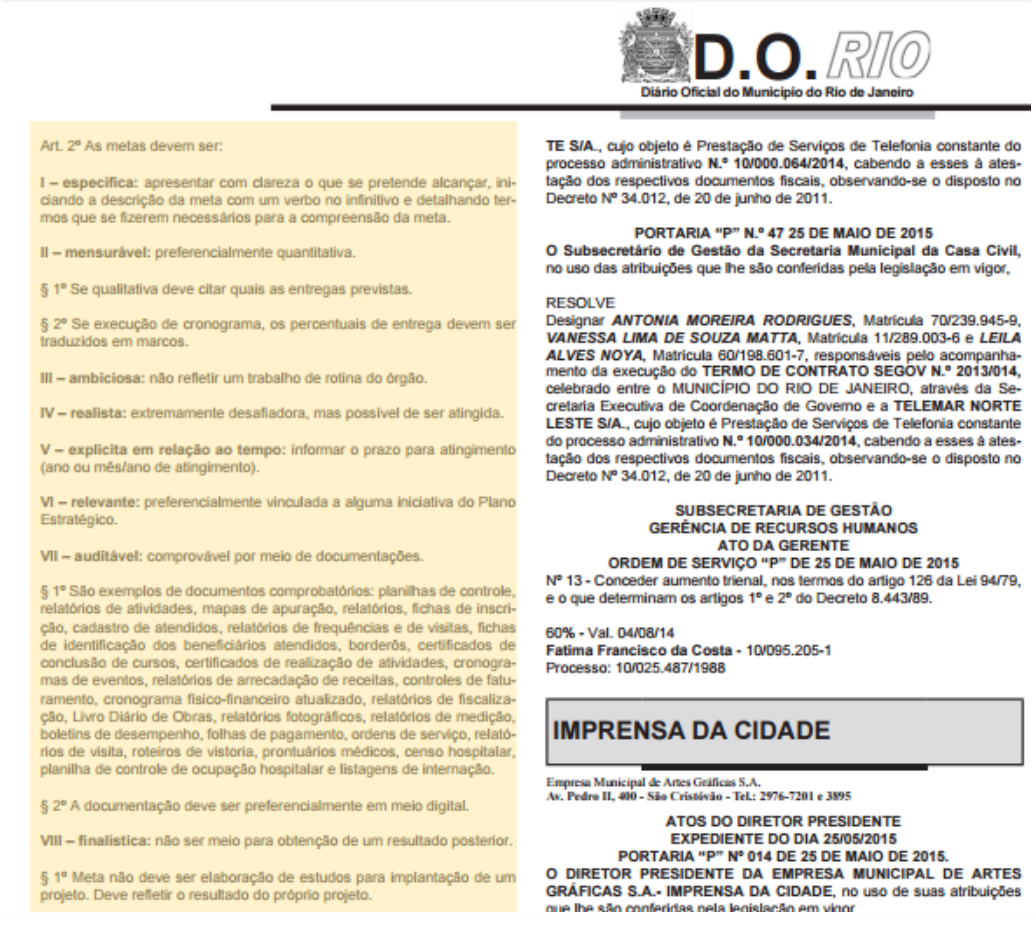
SMART	Explicação
Específica? *(Specific)*	Metas devem especificas, claras, objetivas e sem espaço para questionamentos no futuro a respeito de seu foco.
Mensurável? *(Measurable)*	Se não for mensurável, não será possível definir se a meta está sendo cumprida ou não.
Alcançável pelas pessoas? *(Achievable)*	O responsável por atingir a meta deve perceber que é possível atingi-la dentro do ano fiscal.
Relevante para organização? *(Relevant)*	Metas devem ser relevantes para o negócio. Em geral, devem estar atreladas ao aumento de entradas e reduções de saídas de caixa.
Tempo definido (Time-bound)	É o prazo máximo em que meta deve ser atingida.

METAS

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DAS METAS	Meta 1	Meta 2
Específica (clara)?		
Mensurável (quantitativa)?		
Ambiciosa (não é rotina)?		
Realista (alcançável)?		
Explícita em relação ao tempo (quando)?		
Relevante (Alinhada)?		
Auditável (comprovável)?		
Finalística (resultado)?		
Monitorável (acompanhamento periódico)?		

METAS (EXEMPLO)

Manual para a elaboração das metas de Acordos de Resultados, Desdobramento interno de metas, metas de Cargos Estratégicos e Líderes Cariocas



D.O. RIO
Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro

Art. 2º As metas devem ser:

I – específica: apresentar com clareza o que se pretende alcançar, iniciando a descrição da meta com um verbo no infinitivo e detalhando termos que se fizerem necessários para a compreensão da meta.

II – mensurável: preferencialmente quantitativa.

§ 1º Se qualitativa deve citar quais as entregas previstas.

§ 2º Se execução de cronograma, os percentuais de entrega devem ser traduzidos em marcos.

III – ambiciosa: não refletir um trabalho de rotina do órgão.

IV – realista: extremamente desafiadora, mas possível de ser atingida.

V – explicita em relação ao tempo: informar o prazo para atingimento (ano ou mês/ano de atingimento).

VI – relevante: preferencialmente vinculada a alguma iniciativa do Plano Estratégico.

VII – auditável: comprovável por meio de documentações.

§ 1º São exemplos de documentos comprobatórios: planilhas de controle, relatórios de atividades, mapas de apuração, relatórios, fichas de inscrição, cadastro de atendidos, relatórios de frequências e de visitas, fichas de identificação dos beneficiários atendidos, borderôs, certificados de conclusão de cursos, certificados de realização de atividades, cronogramas de eventos, relatórios de arrecadação de receitas, controles de faturamento, cronograma físico-financeiro atualizado, relatórios de fiscalização, Livro Diário de Obras, relatórios fotográficos, relatórios de medição, boletins de desempenho, folhas de pagamento, ordens de serviço, relatórios de visita, roteiros de vistoria, prontuários médicos, censo hospitalar, planilha de controle de ocupação hospitalar e listagens de internação.

§ 2º A documentação deve ser preferencialmente em meio digital.

VIII – finalística: não ser meio para obtenção de um resultado posterior.

§ 1º Meta não deve ser elaboração de estudos para implantação de um projeto. Deve refletir o resultado do próprio projeto.

TE S/A., cujo objeto é Prestação de Serviços de Telefonia constante do processo administrativo **N.º 10/000.064/2014**, cabendo a esses à atestação dos respectivos documentos fiscais, observando-se o disposto no Decreto Nº 34.012, de 20 de junho de 2011.

PORTARIA "P" N.º 47 25 DE MAIO DE 2015
O Subsecretário de Gestão da Secretaria Municipal da Casa Civil, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela legislação em vigor,

RESOLVE
Designar ***ANTONIA MOREIRA RODRIGUES***, Matrícula 70/239.945-9, ***VANESSA LIMA DE SOUZA MATTA***, Matrícula 11/289.003-6 e ***LEILA ALVES NOYA***, Matrícula 60/198.601-7, responsáveis pelo acompanhamento da execução do **TERMO DE CONTRATO SEGOV N.º 2013/014,** celebrado entre o MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO, através da Secretaria Executiva de Coordenação de Governo e a **TELEMAR NORTE LESTE S/A.**, cujo objeto é Prestação de Serviços de Telefonia constante do processo administrativo **N.º 10/000.034/2014**, cabendo a esses à atestação dos respectivos documentos fiscais, observando-se o disposto no Decreto Nº 34.012, de 20 de junho de 2011.

SUBSECRETARIA DE GESTÃO
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS
ATO DA GERENTE
ORDEM DE SERVIÇO "P" DE 25 DE MAIO DE 2015
Nº 13 - Conceder aumento trienal, nos termos do artigo 126 da Lei 94/79, e o que determinam os artigos 1º e 2º do Decreto 8.443/89.

60% - Val. 04/08/14
Fatima Francisco da Costa - 10/095.205-1
Processo: 10/025.487/1988

IMPRENSA DA CIDADE

Empresa Municipal de Artes Gráficas S.A.
Av. Pedro II, 400 - São Cristóvão - Tel.: 2976-7201 e 3895

ATOS DO DIRETOR PRESIDENTE
EXPEDIENTE DO DIA 25/05/2015
PORTARIA "P" Nº 014 DE 25 DE MAIO DE 2015.
O DIRETOR PRESIDENTE DA EMPRESA MUNICIPAL DE ARTES GRÁFICAS S.A.- IMPRENSA DA CIDADE, no uso de suas atribuições que lhe são conferidas pela legislação em vigor

METAS (EXEMPLO)

Manual para a elaboração das metas de Acordos de Resultados, Desdobramento interno de metas, metas de Cargos Estratégicos e Líderes Cariocas

Meta deve ser:

1. **específica** – apresentar com clareza o que se pretende alcançar, iniciando a descrição da meta com um verbo e detalhando termos que se fizerem necessários para a compreensão da meta.
2. **mensurável** - predominantemente quantitativa.
    - Se qualitativa deve citar quais as entregas previstas.
    - Se execução de cronograma de obra, os percentuais de entrega devem ser traduzidos em marcos.
3. **ambiciosa** – não refletir um trabalho de rotina
4. **realista** – extremamente desafiadora, mas possível de ser atingida
5. **explicita em relação ao tempo** – informar o prazo para atingimento
6. **relevante** – preferencialmente vinculada a alguma iniciativa do Plano Estratégico
7. **auditável** – comprovável por meio de documentações
8. **finalística** – não ser meio para obtenção de um resultado posterior.
   Exemplo:
    - Meta não deve ser elaboração de estudos para implantação de um projeto. Deve refletir o resultado do próprio projeto.
    - Exceção: casos em que a meta seja um pré-requisito para uma meta finalística.
9. **monitorável** – viabilidade de acompanhamento periódico

Esforço x Resultado

VIII – **finalística**: não ser meio para obtenção de um resultado posterior.

§ 1º Meta não deve ser elaboração de estudos para implantação de um projeto. Deve refletir o resultado do próprio projeto.

§ 2º São exceções os casos em que a meta seja um pré-requisito para uma meta finalística, por exemplo: análises de processos para viabilizar desapropriações para execução de obras

INDICADORES

Indicador é a métrica sobre como o objetivo vai ser mensurado.

Indicadores são **medidas comparativas** usadas para verificar a situação da empresa em relação aos **objetivos** estabelecidos.

INDICADORES

O processo de decidir **o que medir** é tão importante quanto **o que não medir**, força os gestores a definir e explicitar as prioridades estratégicas.

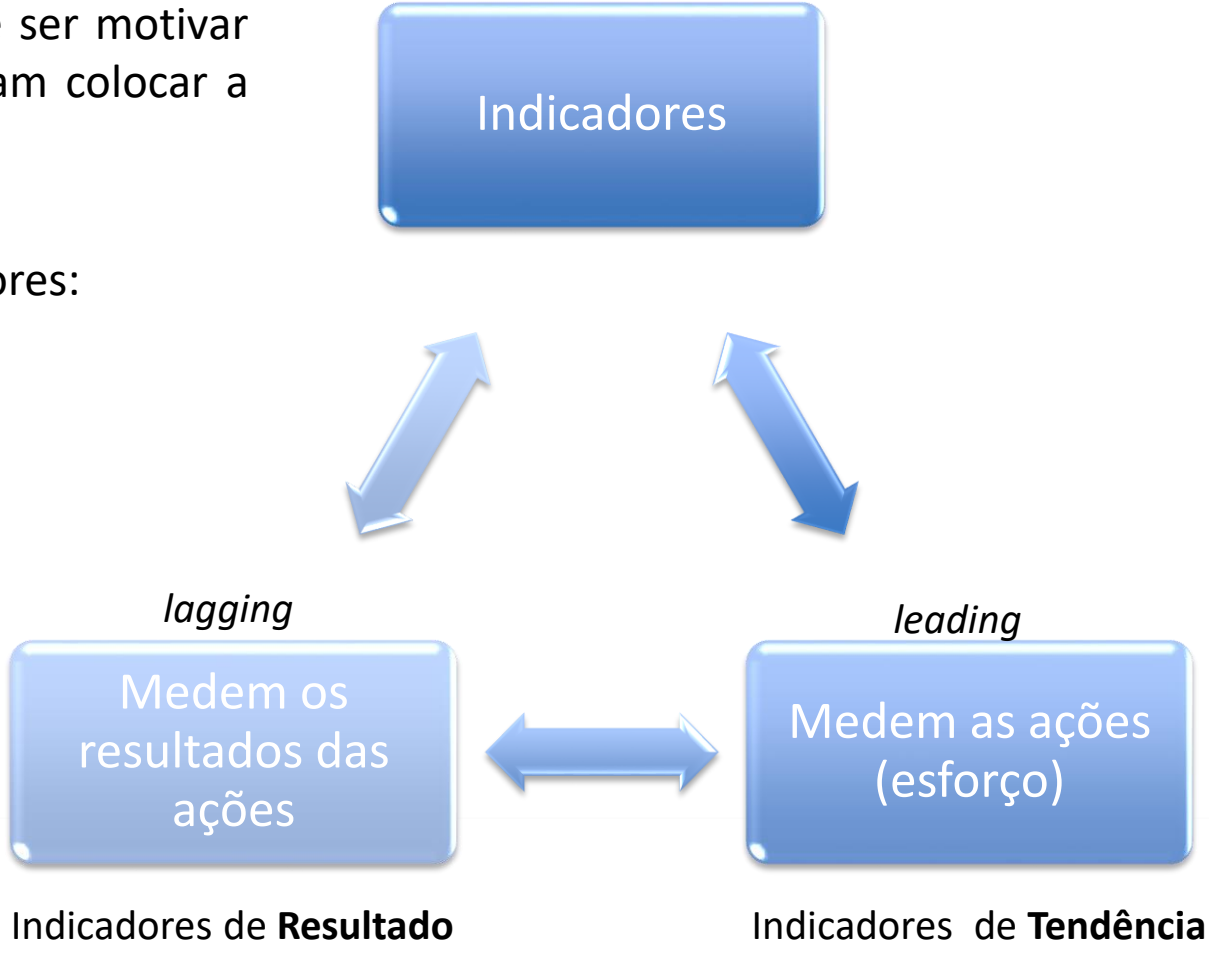
Quando os indicadores são consistentes com as estratégias da organização, eles **encorajam comportamentos que são consistentes com a estratégia**, então, medições adequadas não apenas oferece meios de comunicação da estratégia, mas também encorajam sua implementação.

INDICADORES

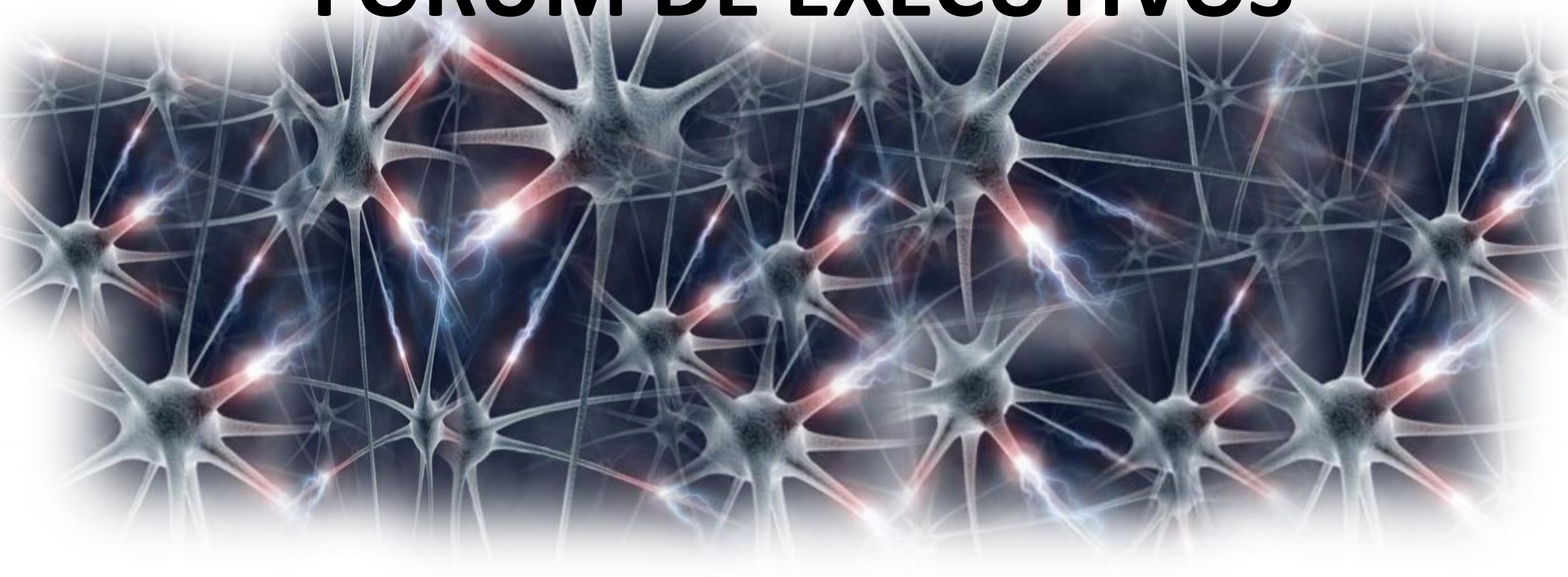
O objetivo de qualquer sistema de medição deve ser motivar todos os colaborares da empresa para que possam colocar a estratégia em prática com êxito.

É necessário o balanço entre dois tipos de indicadores:

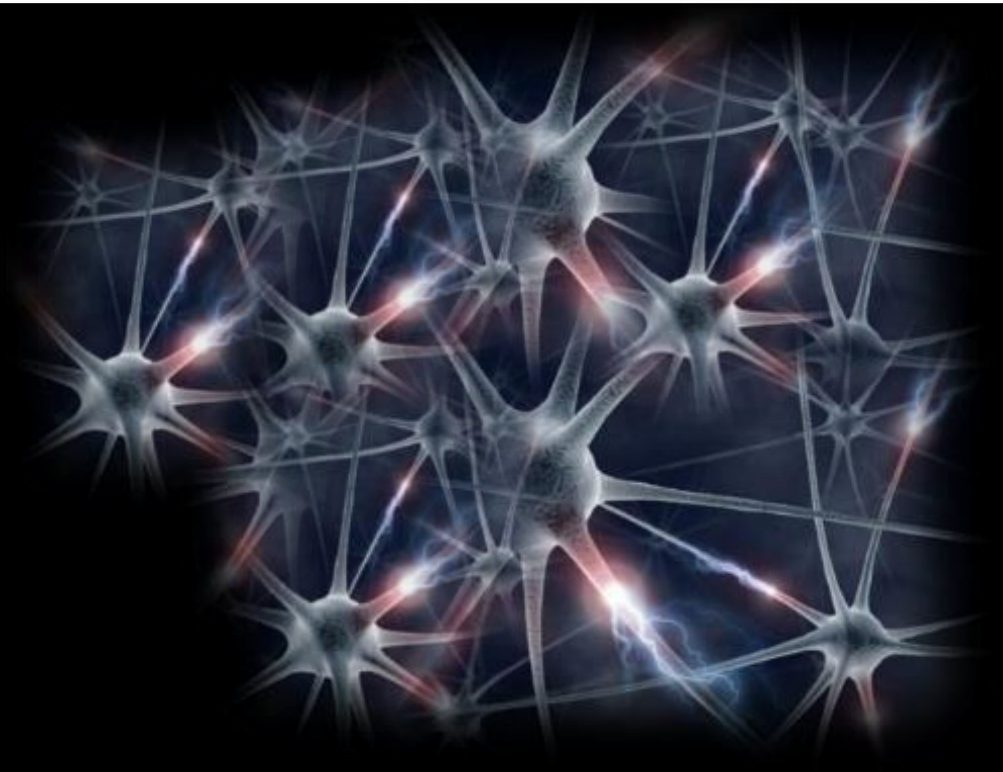
- Indicadores de **Resultado** (*lagging*) e
- Indicadores de **Tendência** (*leading*).



FÓRUM DE EXECUTIVOS



Framework



FRAMEWORK

2.1 - FOTOGRAFIA E DIAGNÓSTICO

O objetivo é identificar os principais problemas relacionados ao desenvolvimento econômico de sua cidade, trazendo evidências quantitativas e a evolução histórica, fazendo referência a tentativas de soluções já implementadas anteriormente.

Problema: Descreva os principais problemas relacionados ao desenvolvimento econômico de sua cidade	**Evidências: Apresente dados quantitativos, indicadores e outras provas de que estes problemas são, de fato, relevantes.**	**Histórico: Comente e faça referência a tentativas de soluções já implementadas anteriormente**
É muito difícil abrir empresa na cidade	***O empresário precisa ir à 3 estabelecimentos diferentes e demora mais de 2 meses***	***Foi implementado novo sistema, mas a legislação não acompanhou a mudança***
1.		
2.		
3.		

FRAMEWORK

2.2 - VISÃO DE LONGO PRAZO

O objetivo é identificar as aspirações e ideais para o Desenvolvimento Econômico de sua cidade, abstraindo-nos das questões atuais. O propósito é estabelecer um rumo objetivo de longo-prazo sobre o qual possamos direcionar estratégias para o período da administração.

Aspiração: Qualifique e quantifique sempre que possível (indicando o ano de atingimento) sua aspiração.	**Posicionamento: Descreva o posicionamento da sua cidade a nível nacional ou global.**	**Benchmark: Cite cidades, projetos ou estudos que tenha como referência.**
1.		
2.		
3.		

FRAMEWORK

2.3 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DIRETRIZES

Para cada aspiração declarada na Visão de Longo-Prazo, exercite uma análise de alto nível para buscar soluções estruturantes que direcionem as ações da Prefeitura para a declaração aspiracional.

Aspiração	Abordagem: Descreva as potenciais abordagens que podem ser aplicadas para transformar as ações na direção desejada	Diretrizes: Construa Diretrizes com frases de ação e verbos tais como desenvolver, universalizar, implantar, qualificar, etc
1.		
2.		
3.		

FRAMEWORK

2.4 - INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS

1 - Descreva , para cada Diretriz, até dois indicadores de gestão que melhor definam a evolução das ações;

2 - Para cada indicador, identifique um base-line, a partir do qual sua evolução será exercitada. Apresentando valor, fonte e ano;

3 - Para cada indicador, exercite a quantificação de metas para curto (3 meses), médio (1 ano) e longo (4 anos) prazos.

4 - Identifique benchmarks que o estimulem a estipular metas ousadas.

Diretriz	Indicador	*Base-line*	Ano	Fonte	Meta (curto)	Meta (médio)	Meta (longo)	Benchmark

FRAMEWORK

2.5 - DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS

"Como fazer?". Aqui, devemos exaurir todas as possibilidades técnicas, avaliar inovações, considerar riscos de execução, estudar fontes de recursos externos (financiamentos, PPPs) e considerar a capacidade de gestão de programas e projetos.

Avaliando as metas estratégicas traçadas:

1 - Descreva potenciais soluções técnicas (Programas ou Projetos) que possam ser considerados apropriados.

2 - Comente sobre os pontos fortes e fracos de cada solução.

Metas: Relacionar as metas que serão atendidas pela solução apresentada	Programa: Descrição breve da solução técnica apropriada para o atingimento das metas	Pontos fracos do Programa	Pontos fortes do Programa
1.			
2.			
3.			

FRAMEWORK

2.5 - DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS

Nome do Programa

Descrição do Programa

Situação Atual

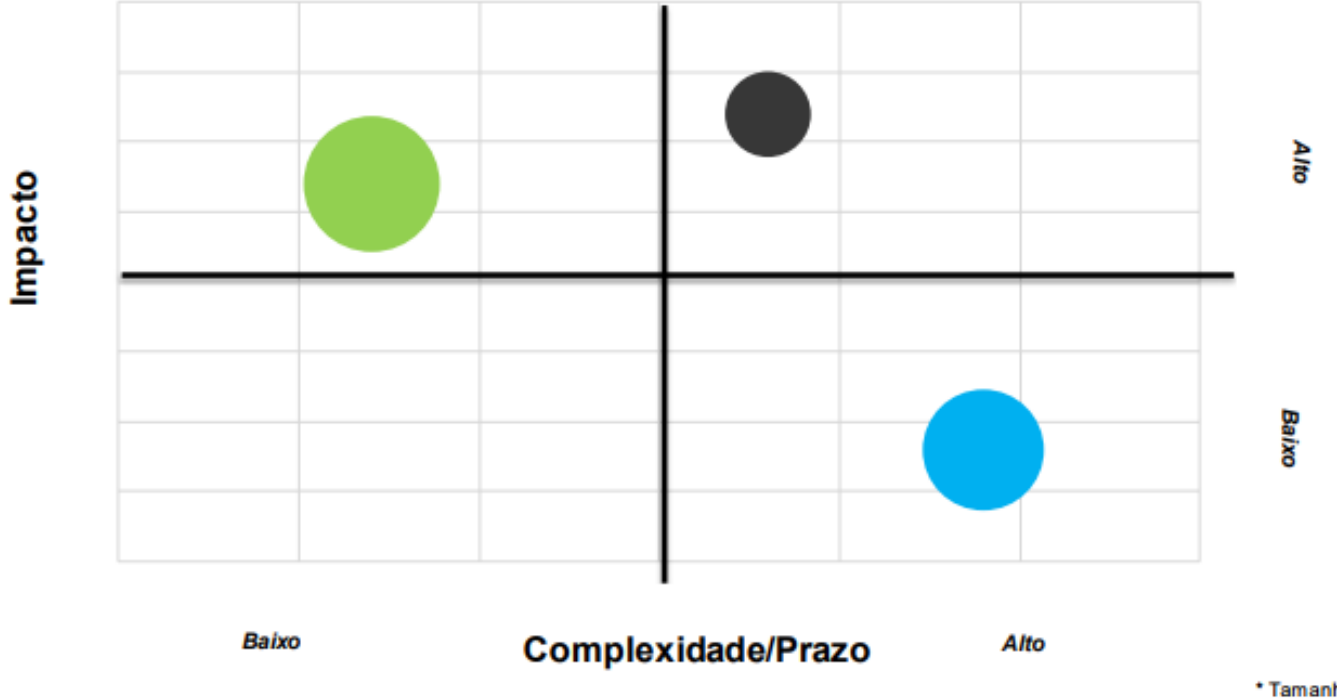
Grande Marcos/ Cronograma

R$ Milhões	Fonte Externa	Fonte Própria	Total
Custeio			
Investimento			
Total			

FRAMEWORK

2.6 - PRIORIZAÇÃO

O objetivo é auxiliar o Prefeito a decidir qual programa adotar, dada a restrição de recursos. Neste momento, deve-se considerar algumas características do programa, como: Complexidade na implementação; custos; impacto, etc.



* Tamanho da bola representa o custo

FRAMEWORK

3. DESENVOLVENDO SUA IDEIA

O objetivo desse bloco é auxiliá-lo a detalhar melhor o Projeto, trazendo maiores elementos que o auxilie na tomada de decisão. Minimizando riscos e maximizando a possibilidade de sucesso na entrega.

- **3.1 - Mapeamento dos principais Stackholder**
- **3.2 - Definição da Governança do projeto**
- **3.3 - Cronograma detalhado**
- **3.4 - Mapeamento de Risco e ações de mitigação**
- **3.5 - Estratégia de Comunicação**
- **3.6 - Prototipagem**

FRAMEWORK

3.1 - MAPEAMENTO DE RISCO E AÇÕES DE MITIGAÇÃO

O objetivo é auxiliar na construção de estratégias que minimizem ou eliminem os riscos reais do Projeto. Avalie se os riscos apontados no bloco anterior continuam os mesmos, acrescente outros ou elimine e descreva ações de mitigação.

Riscos: Descreva os principais riscos do seu projeto	**Mitigação: Construa estratégia que elimine ou minimize o risco do sucesso.**
1.	
2.	
3.	

FRAMEWORK

3.1 - MAPEAMENTO DE RISCO E AÇÕES DE MITIGAÇÃO

O objetivo é auxiliar na construção de estratégias que minimizem ou eliminem os riscos reais do Projeto. Avalie se os riscos apontados no bloco anterior continuam os mesmos, acrescente outros ou elimine e descreva ações de mitigação.

Defenda em 1 minuto seu projeto para uma parte interessada, mas que nunca ouviu falar nada a respeito da sua ideia e de cujo apoio você precisaria. Explique o conceito claramente e inclua o problema e a solução. Convença que a sua ideia é inovadora e empolgante!

Quem são interessados	Porque estão interessados	Como convencê-los
1.		
2.		
3.		

FRAMEWORK

3.2 - DEFINIÇÃO DA GOVERNANÇA DO PROJETO

O objetivo aqui é como os envolvidos serão representados no esquema de governança. Quem serão os responsáveis pela tomada de decisão, quem as encaminha no momento adequado e quem desenvolve o Projeto no dia a dia.

Comitê Deliberativo

Participantes: _____
Responsabilidades: _____
Rotina: _____

Comitê Gestor

Participantes: _____
Responsabilidades: _____
Rotina: _____

Gestão do Projeto

Participantes: _____
Responsabilidades: _____
Rotina: _____

Equipe do Projeto

Participantes: _____
Responsabilidades: _____
Rotina: _____

FRAMEWORK

3.3 - CRONOGRAMA DETALHADO

O objetivo aqui é viabilizar um melhor monitoramento do andamento do projeto. Neste Cronograma temos que ter maior detalhamento das atividades do projeto, seus prazos e responsáveis.

Marcos/ Atividades	Data início	Data fim	Status	Responsável	Envolvidos

FRAMEWORK

3.4 - MAPEAMENTO DE RISCO E AÇÕES DE MITIGAÇÃO

O objetivo é auxiliar na construção de estratégias que minimizem ou eliminem os riscos reais do Projeto. Avalie se os riscos apontados no bloco anterior continuam os mesmos, acrescente outros ou elimine e descreva ações de mitigação.

Riscos: Descreva os principais riscos do seu projeto	**Mitigação: Construa estratégia que elimine ou minimize o risco do sucesso.**
1.	
2.	
3.	

FRAMEWORK

3.5 - ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

O objetivo é auxiliar na avaliação dos segmentos que precisam ser comunicados do andamento ou do resultado do Projeto e de qual a melhor maneira para que isso aconteça.

Público: Descreva quem são as pessoas, grupos ou organizações que precisam conhecer o Projeto	Mensagem: Pense para que você precisa desse público e descreva a mensagem que irá atingi-lo	Mídia: Escreva quais seriam os meios de comunicação que atingiriam o seu público
1.		
2.		
3.		

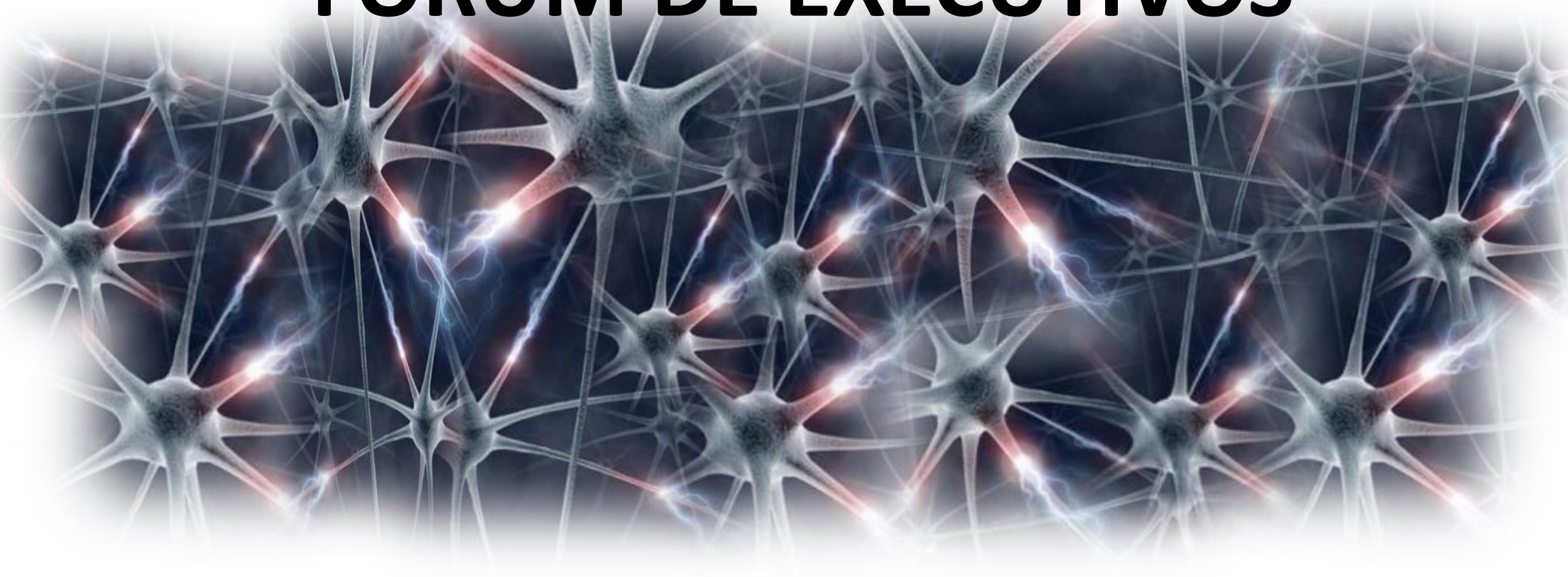
FRAMEWORK

3.6 - PROTOTIPAGEM

O objetivo é incentivar aos gestores dos projetos para que testem suas ideias, com a preocupação de co-criação com aqueles que de fato utilizarão do seu Projeto.

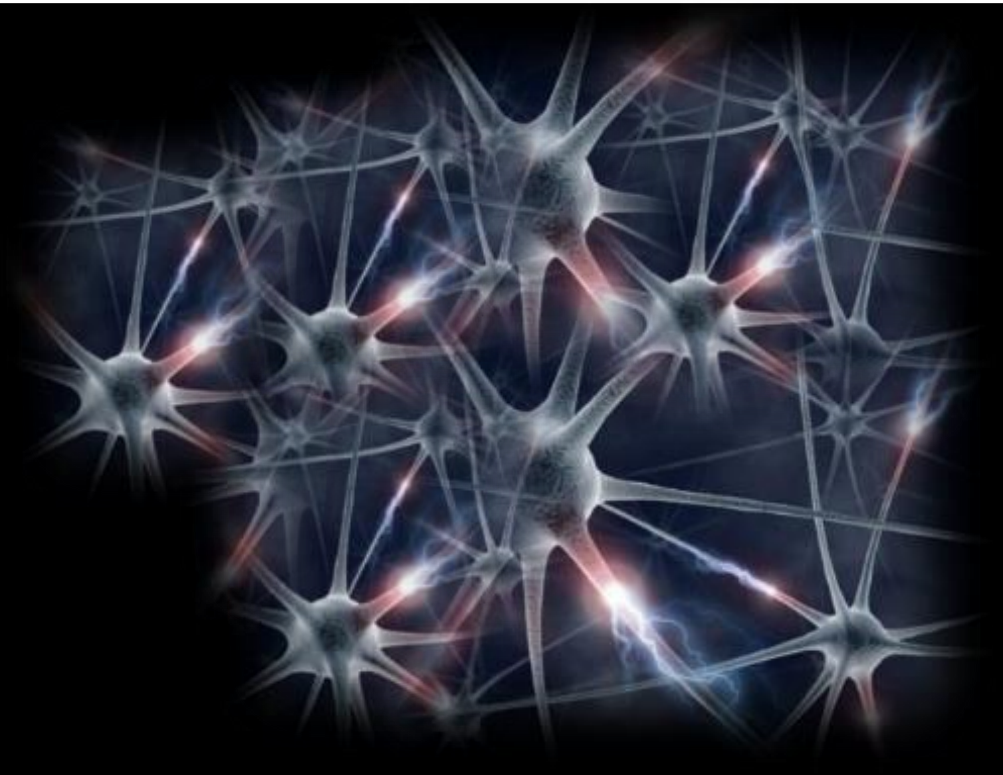
Pergunta: Descreva quais dúvidas você quer testar com o Protótipo	Requisitos: Descreva o que você necessita para montar seu protótipo	Resultados: Descreva as respostas que obteve de suas perguntas, a partir da implantação do protótipo
1.		
2.		
3.		

FÓRUM DE EXECUTIVOS

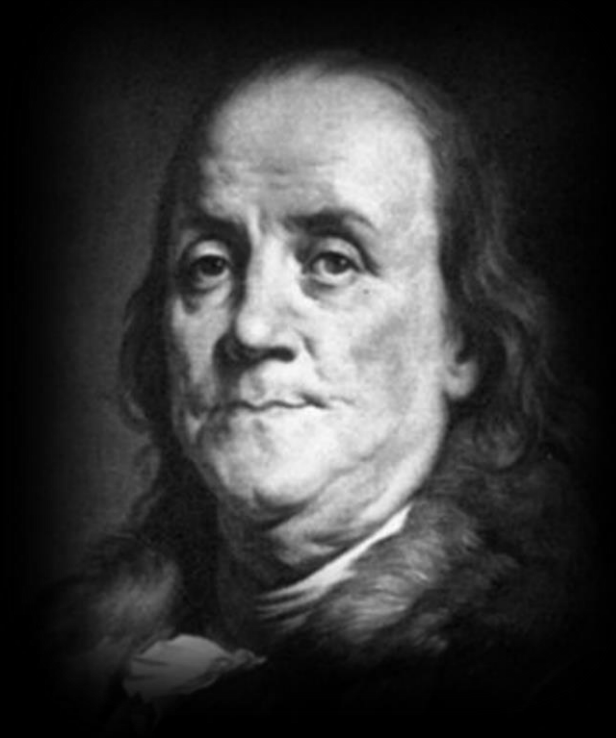


Monitoramento

Desafios e metodologias para monitoramento dos resultados



“Pessoas que são boas em arranjar desculpas raramente são boas em qualquer outra coisa.”



Benjamin Franklin (Boston, EUA, 1706 — 1790) foi jornalista, editor, autor, filantropo, político, abolicionista, funcionário público, cientista, diplomata, inventor e enxadrista. Religioso, calvinista, e uma figura representativa do iluminismo. Foi um dos líderes da Revolução Americana, conhecido por suas citações e experiências com a eletricidade.

EXECUÇÃO: REFLEXÕES INICIAIS

Quando julgamos as pessoas com os gaps(-) de resultado:

- Usarão fatores externos (incontroláveis) como desculpa
- Contestarão a escolha das metas
- Valorizarão a medição do esforço e não do resultado
- Manipularão a medição para que pareça melhor

Os gaps(-) de resultado são foco de gestão:

- Resultados são efeitos
- Quando negativos são os sintomas da desconformidade com a meta
- Devem ter suas causas identificadas (diagnóstico)
- Devem ter ações elaboradas (correção em busca de conformidade)

EXECUÇÃO: PAINEL DE BORDO/DASHBOARD

O termo **painel de bordo** ou ***dashboard*** é utilizado para indicar um painel de indicadores.

Os Dashboards fornecem uma representação ilustrada do desempenho dos negócios em toda a organização.

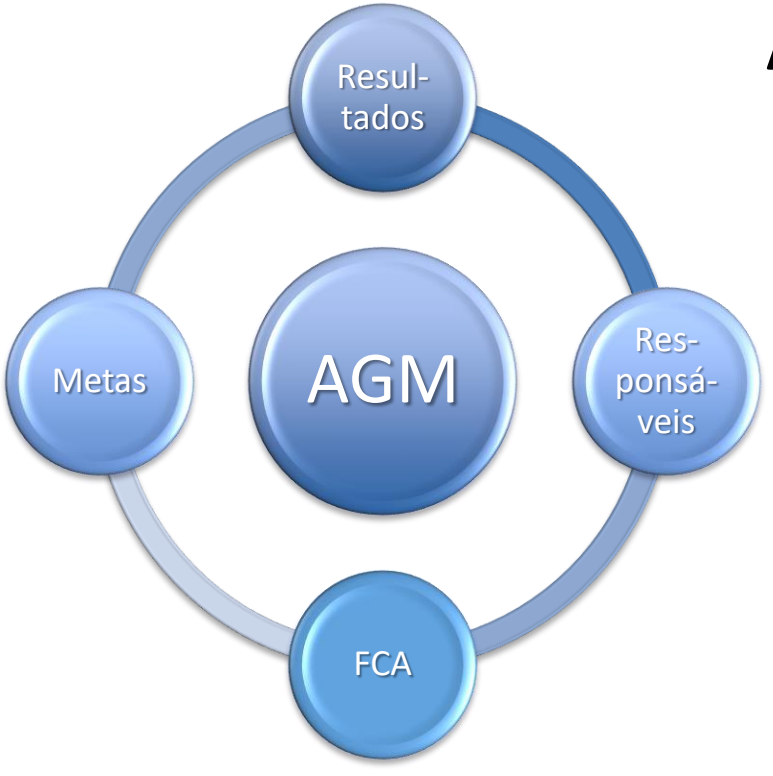
Os Scorecards fornecem uma representação visual dos indicadores chave de desempenho (KPIs) – indicadores cuidadosamente selecionados que ajudam as empresas a medir e gerenciar o desempenho

EXECUÇÃO PRECISA DE PLANOS DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO 2018		
Gerência:	Coordenador da ação:	
Objetivo Estratégico:	Indicador:	Meta anual:
	Indicador:	Meta anual:
	Indicador:	Meta anual:
Iniciativa:		

Etapas (O que fazer e como fazer?)	Responsável	Custo	Cronograma												Status da etapa	Observações
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		

EXECUÇÃO: RECUPERAR GAPS



AGM (Avaliação Gerencial Mensal)

Reuniões de monitoramento da performance e tomada de decisões para recuperar gaps negativos.

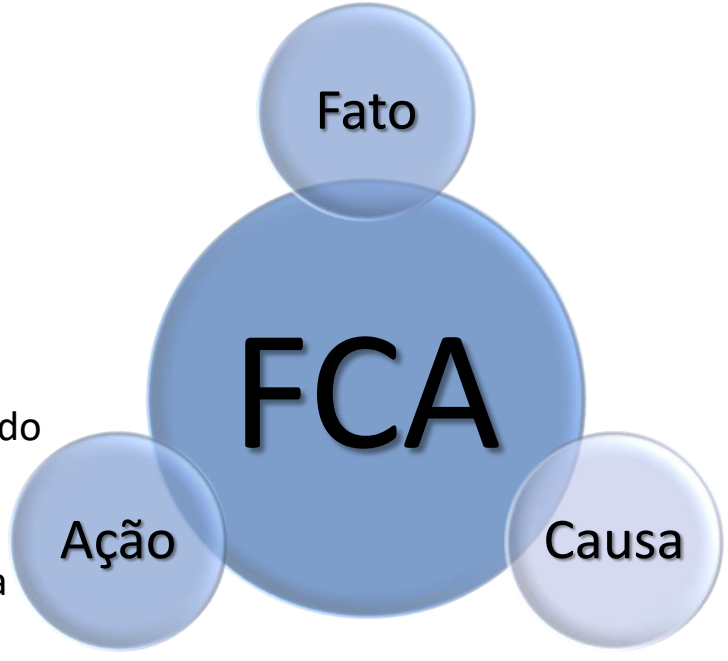
Foco das reuniões de monitoramento da performance são os **resultados** e, quando em situações de gap negativo de performance, **plano de recuperação dos resultados**.

Quando em situação de **gap negativo** de performance a reunião **não** deve ser utilizada para apresentação dos esforços e justificativas pelonão atingimento da performance.

O foco em situações de gap negativo deve ser a apresentação do **plano de recuperação** seguindo a Metodologia FCA (Fato – Causa – Ação).

EXECUÇÃO: RECUPERAR GAPS

O FCA é um plano de recuperação de performance.



Contempla os seguintes componentes:

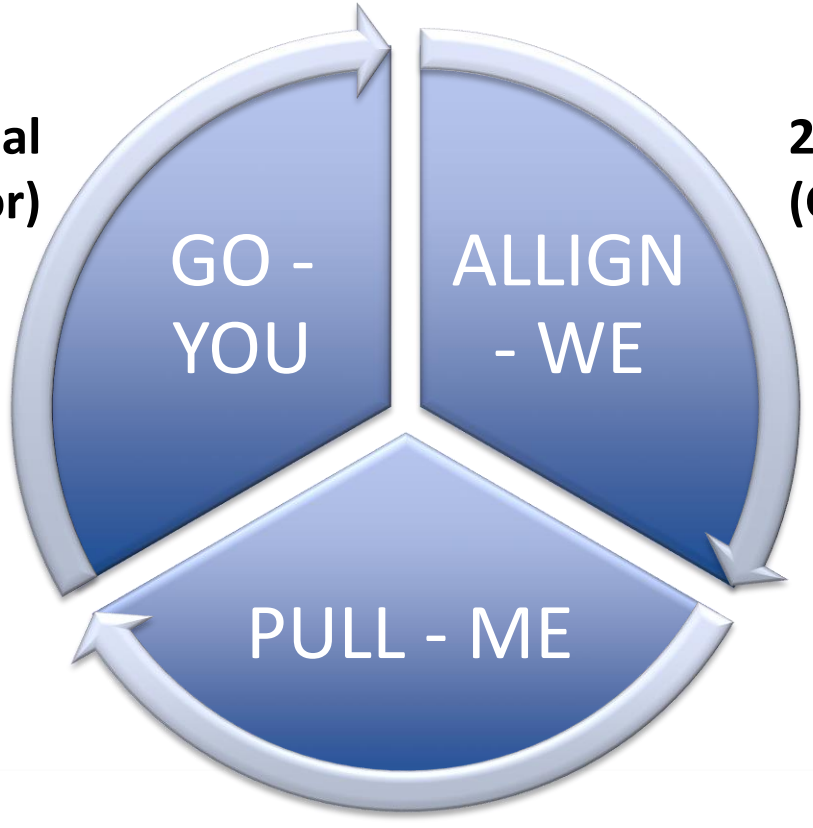
- Determinação objetiva do **Fato**. Exemplo: Déficit acumulado de 4% perante a meta.
- Detalhamento das **Causas** geradoras do gap de performance. Exemplo: atraso no recebimento de matéria prima, retração de demanda, etc.
- Determinação das **Ações** de recuperação da performance com prazo e meta. Exemplo: aumentar o up-selling com os 10% de clientes de maior valor com a finalidade de alcançar volume total de vendas de R$ 450.000,00 até maio.

O **FCA** O detalhamento das ações deve ser estruturado no formato de Planos de Ação (5w2H).

EXECUÇÃO: RECUPERAR GAPS

Método GAP GO ALLIGN PULL (Roldão)

1 – Individual (Gestor)



2 – Colaborativo (Gestores)

3 – Deliberativo (Executivo)

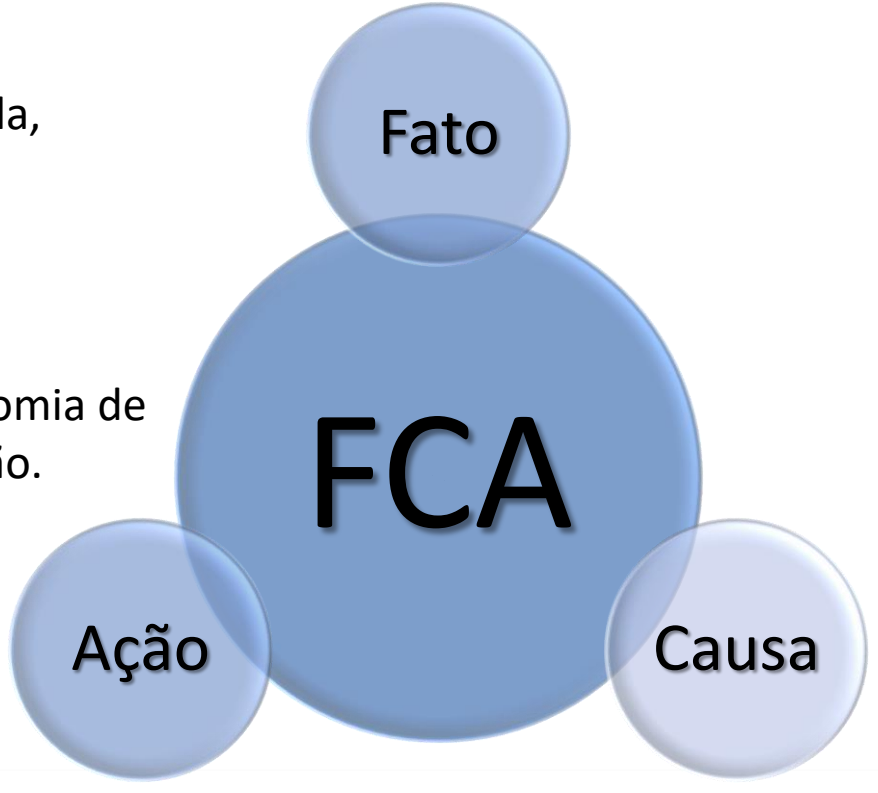
EXECUÇÃO: RECUPERAR GAPS

1

GO - YOU

Sempre que um FCA for aberto deverá ser seguida, preferencialmente, o seguinte método de acompanhamento:

No primeiro mês (ou período alternativo)
Responsável perante o resultado mantém autonomia de diagnóstico e elaboração do plano de recuperação.

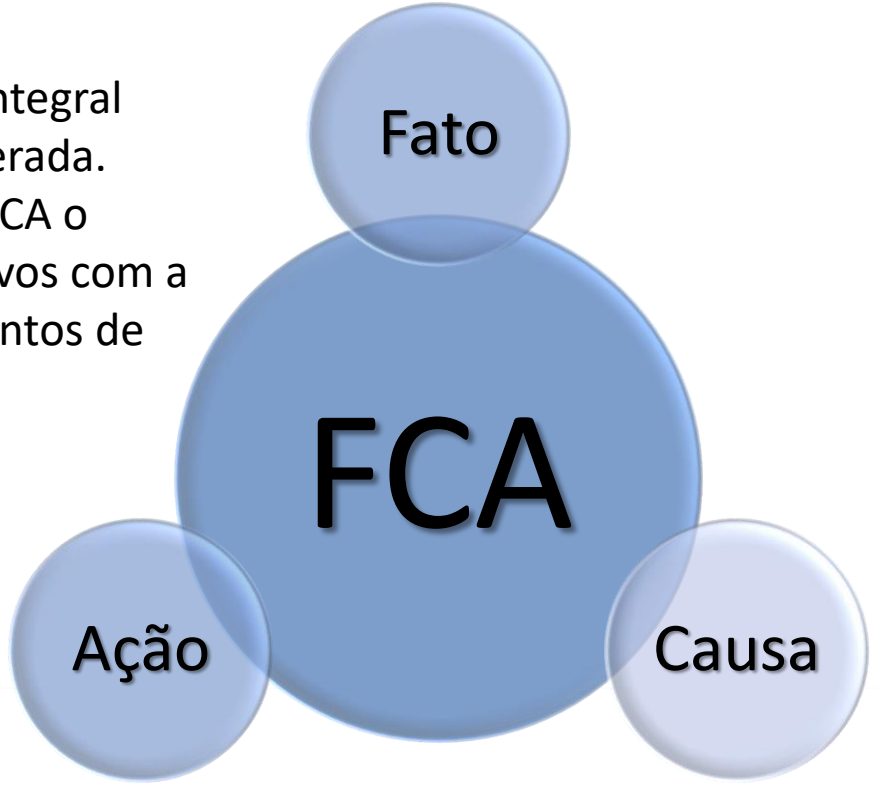


EXECUÇÃO: RECUPERAR GAPS

ALLIGN - WE **2**

No segundo mês (ou período alternativo)

- Em caso de recuperação parcial (prevista) ou integral (prevista) mantém-se a responsabilidade inalterada.
- Em caso de ineficiência parcial ou integral do FCA o mesmo será reavaliado pela equipe de executivos com a finalidade de identificação colaborativa dos pontos de aprimoramento (diagóstico e/ou ações).

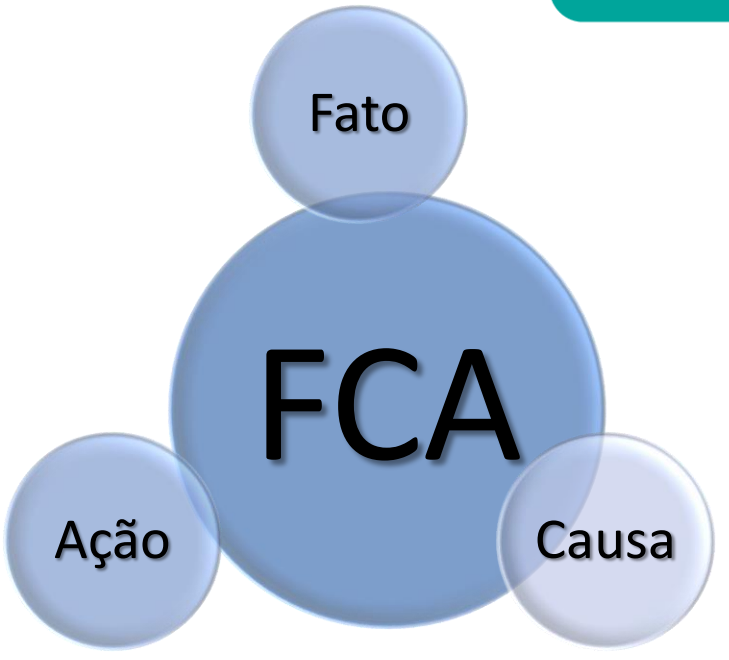


EXECUÇÃO: RECUPERAR GAPS

PULL - ME **3**

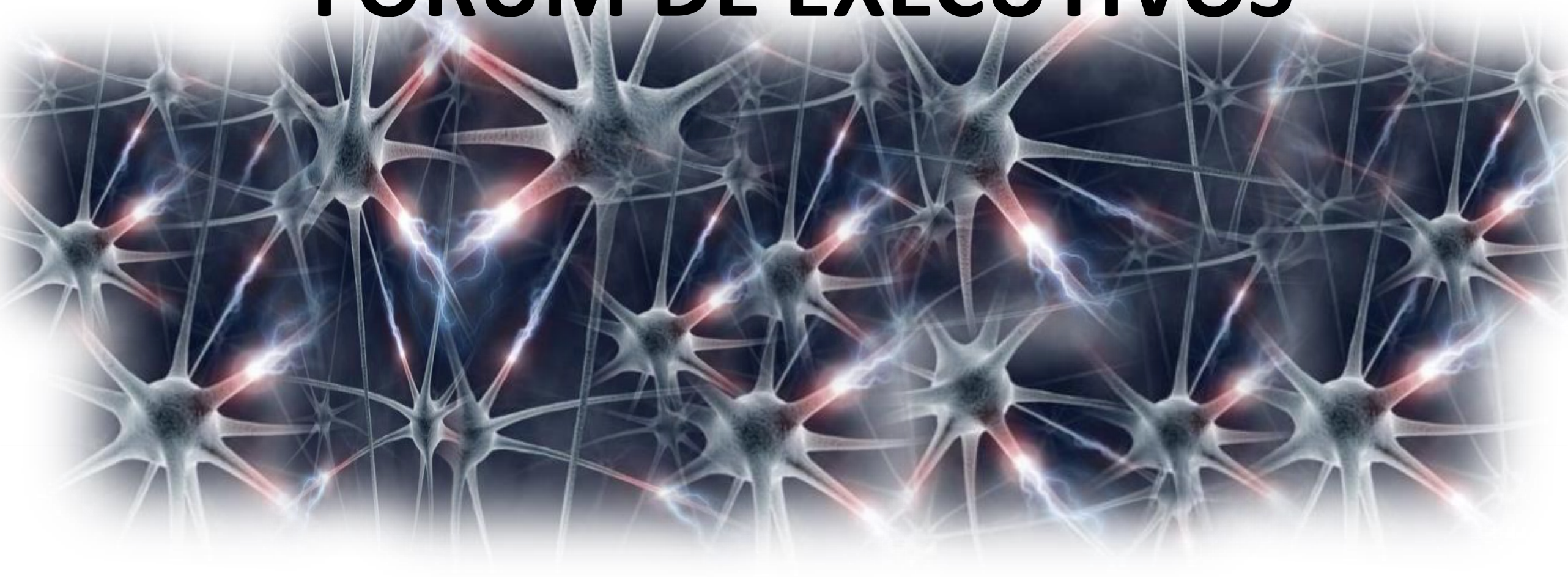
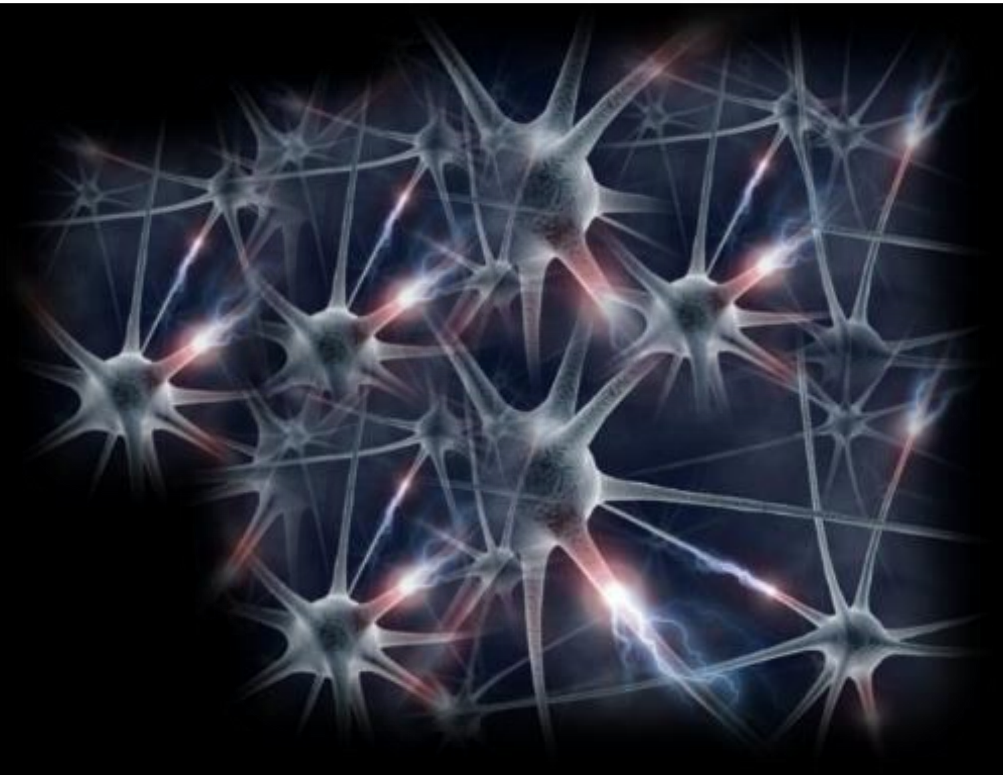
No terceiro mês (ou período alternativo)

- Em caso de recuperação parcial (prevista) ou integral (prevista) mantém-se a responsabilidade inalterada.
- Em caso de ineficiência parcial ou integral do FCA aprimorado o mesmo terá responsabilidade reaocada para o executivo principal com a finalidade de objetivar o processo de tomada de decião na direção dos ajustes necessários (excluíndo-se alteração de metas):



1. Realocação da meta com outro executivo/equipe;
2. Manutenção da meta com responsável de orígem com alocação de novos recursos;
3. Determinação de contra partidas.

FÓRUM DE EXECUTIVOS



Obrigado!