



13° CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA
E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
desafios e perspectivas



ALINHAMENTO DE PROJETOS ÀS ESTRATÉGIAS DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Observações práticas na Secretaria de Estado da Tributação
do Rio Grande do Norte

MARCONI BRASIL

AGENDA

Introdução

- Histórico do Planejamento Estratégico na SET/RN
- Objetivo do estudo
- Metodologia da pesquisa

Referencial Teórico

- Planejamento estratégico na Administração Pública
- Alinhamento de projetos às estratégias de uma organização

Estudo de Caso

- O plano estratégico da SET/RN 2018-2022
- Monitoramento dos objetivos estratégicos
- Alinhamento de projetos na SET/RN

Conclusão

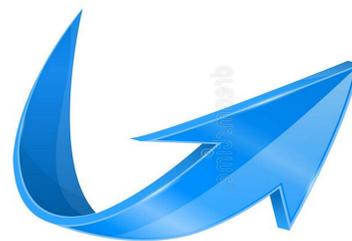
- Consolidação do plano estratégico
- Considerações finais



INTRODUÇÃO



- ✓ Estímulo à cultura do planejamento e à gestão orientada a resultados

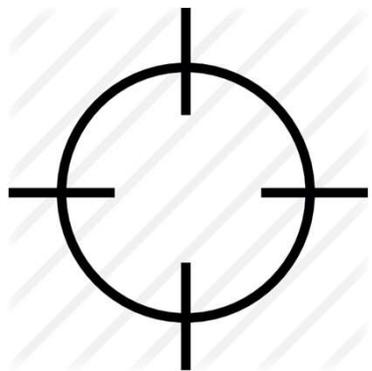


ELABORAÇÃO DO
PLANO ESTRATÉGICO DA SET/RN
2018-2022



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

INTRODUÇÃO



OBJETIVO DO ESTUDO

- ✓ Relatar a observação das práticas adotadas na **SET/RN**
 - Execução do plano estratégico
 - Descrever as experiências do alinhamento com as iniciativas e projetos estratégicos



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

INTRODUÇÃO



METODOLOGIA DA PESQUISA

- ✓ Abordagem qualitativa
- ✓ Estudo de caso SET/RN
- ✓ Investigação documental

- ✓ Observação-participantes: autores pertencentes à instituição estudada

- ✓ Pesquisa descritiva
- ✓ Observação dos aspectos relacionados ao alinhamento de projetos às estratégias de uma organização pública



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

REFERENCIAL TÉORICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos” (OLIVEIRA, 1998)

PRINCIPAIS VANTAGENS (MÜLLER, 2014)

- ✓ Visão de conjunto
- ✓ Agiliza e fundamenta as decisões
- ✓ Direção única para todos
- ✓ Otimiza alocação de recursos



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

REFERENCIAL TÉORICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Silva e Mário (2015, p. 1.407) relatam que “no âmbito da administração pública, alguns autores apontam a resistência à mudança como traço marcante e que dificulta a implementação de novas práticas na organização”



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

REFERENCIAL TÉORICO

ALINHAMENTO DE PROJETOS ÀS ESTRATÉGIAS

Fatores que influenciam os projetos (ENAP, 2014):

- ✓ Cultura, estilo e estrutura
- ✓ Nível de maturidade em gerenciamento de projetos



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

REFERENCIAL TÉORICO

O SUCESSO DOS PROJETOS...

... depende do seu gerenciamento!

Um projeto bem executado e gerenciado entrega o que foi planejado!

SOUSA NETO (2016):

- ✓ os projetos têm obtido destaque devido correlação com as iniciativas definidas no **PLANO ESTRATÉGICO**



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

ESTUDO DE CASO

Plano Estratégico da SET/RN 2018-2022

- ✓ Mapa estratégico
- ✓ Desdobramento em iniciativas e projetos estratégicos
- ✓ Acompanhamento dos projetos através de ferramentas de monitoramento
- ✓ Observar o alinhamento entre os projetos e as estratégias



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

ESTUDO DE CASO

MISSÃO

PROVER O ESTADO DE RECEITAS TRIBUTÁRIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, VISANDO O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO RIO GRANDE DO NORTE.

VISÃO

RN, O ESTADO COM EXCELÊNCIA NA GESTÃO TRIBUTÁRIA E PLENA CONSCIÊNCIA FISCAL.

VALORES

**ÉTICA
TRANSPARÊNCIA
LEGALIDADE
COMPROMETIMENTO
JUSTIÇA FISCAL
EXCELÊNCIA**



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

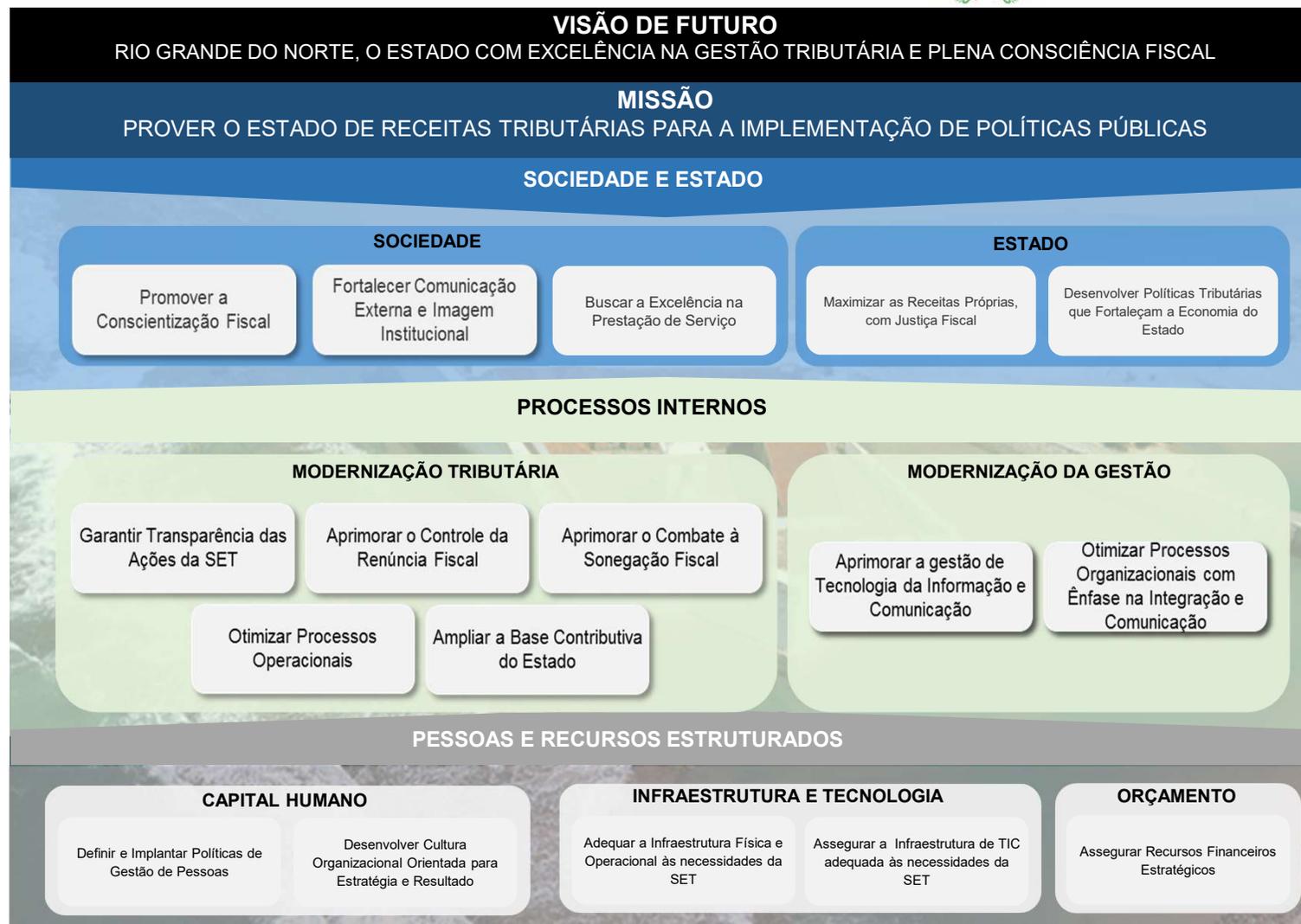
MAPA ESTRATÉGICO 2018/2022

SECRETARIA DE ESTADO DA TRIBUTAÇÃO



GOVERNO
DO RIO GRANDE DO NORTE

Secretaria da Tributação - SET



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

ESTUDO DE CASO

UCP: Unidade de Coordenação de Projetos

- Portaria 041/2018-GS/SET-RN
- **Atuar como facilitador da execução dos projetos estratégicos**
- Fortalecer o processo de mudança cultural para planejamento
- Assessorar o gabinete do Secretário no acompanhamento das ações estratégicas
- Atuar como Escritório Setorial de Projetos
 - Alinhamento com ‘Governança Inovadora’ RN 2035



ESTUDO DE CASO

Monitoramento dos objetivos estratégicos



Desdobramentos dos **17** objetivos estratégicos em

42 indicadores e metas

78 projetos e iniciativas



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

ESTUDO DE CASO

Reuniões sistemáticas

| Reuniões | Objetivo | Periodicidade | participantes |
|------------|--|---------------|--------------------------------------|
| RGE | Monitoramento dos indicadores e dos projetos | Mensal | UCP Líder de objetivo estratégico |
| RAE | Apresentação consolidada das ações | Bimensal | UCP Gabinete Secretário |



ESTUDO DE CASO

Monitoramento dos objetivos estratégicos

- Uso de planilhas eletrônicas
- TAP – Termo de Abertura de Projeto
- Plano de ação (cronograma)
- Orçamento (previsão de fonte de recursos)
- Alinhamento com o PPA



ESTUDO DE CASO

Observações

2018

- ✓ 30 projetos iniciados
- ✓ Formalização do TAP
- ✓ Subsídio para construção da proposta PROFISCO II (linha de financiamento BID)
- ✓ Contrato de gestão (Governança inovadora) como instrumento de monitoramento

- ❖ Inconstância do ciclo de reuniões
- ❖ Apenas 1 RAE executada
- ❖ Recursos financeiros não concretizados
- ❖ Projetos adiados



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

ESTUDO DE CASO

Observações

2019

- ✓ 45 projetos em execução
- ✓ Atualização do cronograma dos projetos
- ✓ Revisão dos projetos e dos indicadores
- ✓ UCP atuando com Escritório de Projetos
- ✓ Consolidação das reuniões RAE/RGE

- ❖ Recursos financeiros não concretizados
- ❖ Projetos adiados



13º CONGESP
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

ESTUDO DE CASO

Ações desenvolvidas para acompanhamento dos projetos estratégicos

- ✓ Reuniões RGE com os **17 líderes de objetivos estratégicos: julho e agosto/2019**
- ✓ Nivelamento de conhecimento para os **novos gestores**
- ✓ Atualização do **status** dos projetos
- ✓ Orientações para preenchimento das **planilhas TAP e plano de ação**
- ✓ Instalação de software livre **GEPLANES** para gestão estratégica (monitoramento dos projetos e indicadores)



CONCLUSÃO

- ✓ Alinhamento dos projetos às estratégias
 - ✓ Identificação das ações prioritárias
 - ✓ Alocação de esforços gerenciais e de pessoal
- ❖ Dificuldade em promover a mudança cultural
- ❖ Necessidade de elevar grau de maturidade para execução de projetos



CONCLUSÃO

- Maturidade do planejamento estratégico está ligada à maturidade da execução dos seus projetos estratégicos
- Investir na cultura do planejamento e na gestão de projetos
- Formação e capacitação de gerentes de projetos
- Aumenta comprometimento de todos com os resultados esperados pela alta administração





13° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA
E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
desafios e perspectivas

12, 13 e 14
novembro de 2019

