

Rede de Gestão Estratégica

14/04/2016

AGENDA

- 1. ABERTURA – THANER NOGUEIRA**
- 2. RETROSPECTIVA.**
- 3. MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS SUL-MATO-GROSSENSE – THANER E RENATA VILHENA**
 - **MAPA DA ESTRATÉGIA.**
 - **DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA.**
 - **O PAPEL DA ALTA LIDERANÇA.**
 - **CONTRATOS DE GESTÃO.**
 - **MODELO DE MONITORAMENTO INTENSIVO.**
 - **CAPACITAÇÕES.**
 - **PROJETOS X PROCESSOS.**
- 4. PALESTRA – GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS – ADRIANE RICIERI.**
- 5. CASE DE MELHORES PRÁTICAS MS – SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO.**

ABERTURA

RETROSPECTIVA

2014/2015

- Evento dos 100 dias
- 05 Reuniões da Rede de Gestão
- Construção do PPA
- Forum Dialoga
- Tereré com o Governador
- Conselho de Governança
- 18 Reuniões de Gestão Executiva
- Oficinas e Workshops da Rede de Gestão Estratégica
- Planejamento Estratégico da AGRAER
- Comitê de Desburocratização
- Piloto Gestão por Competências / IMASUL
- Mensagem do Governador

MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS SUL-MATO-GROSSENSE



DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA



O Contrato de Gestão representa a síntese do desdobramento da estratégia de Governo em cada Órgão, garantindo o alinhamento de prioridades.

No PPA 2016-2019, são estabelecidos os Programas de governo, e para cada programa são definidos uma série de indicadores.

Um mesmo Programa, porém, pode conter diversos projetos considerados estratégicos.

O PPA representa, portanto, um nível maior de agregação do que a lógica de projetos.

- O PPA apresenta alto nível de agregação, de forma que um mesmo programa contempla mais de um projeto
- O PPA é realizado com bastante antecedência em relação à execução, de forma que nem sempre apresenta estimativas realistas, pois as informações no momento de sua elaboração são limitadas.
- A gestão de projetos apresenta técnicas específicas de orçamentação que permitem maior acuidade no detalhamento dos gastos. Cada atividade do projeto terá seu gasto estimado e detalhado, permitindo melhor alocação dos recursos a partir de uma visão mais estratégica dos mesmos.
- A técnica de detalhamento de projetos permite que os gestores tenham maior controle sobre suas ações, podendo evidenciar os seus resultados ao governo central, e garantindo um tratamento estratégico às suas prioridades.

EQUIPES DE EXECUÇÃO DOS PROJETOS

A execução dos projetos **envolve as diversas equipes dos órgãos**, ainda que as mesmas não estejam exclusivamente dedicadas a ele. Assim, é comum que haja uma equipe mais diretamente responsável pelo Projeto (em geral aquela cuja área finalística corresponde à política pública contemplada), mas outras equipes são envolvidas, como as responsáveis pelas compras, orçamento, contratos, dentre outros. Cabe às equipes:

- Estar sempre **cientes do planejamento e do orçamento** do Projeto, e acompanhar suas alterações;
- Ter **ciência de suas responsabilidades** na execução, **executar as ações cabíveis e reportar** periodicamente o seu **desempenho** ao gerente;
- Reportar ao gerente **problemas ou riscos à execução**;
- Atuar para a **solução de problemas e mitigação dos riscos**, podendo ser responsáveis por planos de ação referentes à projeto.

O principal papel do gerente de Projetos é “**fazer-fazer**”, isso é, coordenar a equipe e os recursos para que o projeto ocorra conforme o planejamento. Para tanto, cabe a ele:

- **Planejar e estruturar o Projeto**, articulando-se com todos os agentes envolvidos, associando recursos e integrando competências;
- **Apoiar e orientar os responsáveis pela execução**, visando o cumprimento de metas, a eliminação de problemas e a verificação da qualidade dos produtos das ações realizadas;
- **Avaliar Riscos e identificar problemas** à implantação do Projeto, em cooperação com os responsáveis pela execução, e propor as medidas preventivas e corretivas. Deverá dedicar **mais tempo prevenindo** problemas do que solucionando-os;

- **Conduzir a execução do Projeto** dentro dos requisitos de qualidade, custo e prazo para o alcance dos resultados planejados;
- **Analisar permanentemente a evolução** de marcos críticos e reportar sua situação atual à equipe do escritório de projetos e da Rede de Gestores;
- **Estimular introdução de soluções inovadoras** com grande potencial de impacto sobre o desempenho do Projeto;
- Responsabilizar-se pela **qualidade e tempestividade das informações**.

A Rede de Gestores/Pontos Focais, atua como um escritório setorial de projetos. Sua função é correlata à do Escritório Central, mas exercida em âmbito setorial, de forma a fortalecer a gestão nos diversos órgãos de governo

- Assessorar os Gerentes de Projetos no planejamento, execução e controle das projetos do órgão
- Manter a alta administração do órgão informada
- Cuidar para que a padronização realizada pelos Setorialistas seja mantida
- Dar suporte metodológico interno para a utilização de ferramentas computacionais de gerenciamento de projetos
- Garantir a disponibilidade e qualidade das informações para repasse ao Setorialista no Status Report e apoiar a realização dos Comitês de Eixo
- Monitorar a execução das projetos do órgão no que tange ao cronograma, execução orçamentária, riscos e planos de ação
- Atuar como um facilitador junto às equipes do órgão

Deverá ser responsável pela organização, desenho, padronização e efetiva aplicação dos processos de gerenciamento do governo

- Assessorar os Gerentes de projetos no planejamento, execução e controle de todas as projetos
- Manter a alta administração do Governo informada
- Padronizar os procedimentos de gerenciamento das projetos
- Definir e utilizar as ferramentas computacionais de gerenciamento de projetos
- Gerir o portfólio quanto à alocação, remanejamento e liberação de recursos
- Realizar as reuniões de Status Report, Comitês de Eixo e Reuniões Executivas
- Monitorar a execução das projetos do governo no que tange ao cronograma, execução orçamentária, riscos e planos de ação
- Atuar como um facilitador junto ao governo central

Os membros da alta liderança dos órgãos atuam como verdadeiros patrocinadores do Projeto. Eles são responsáveis por atuar ativamente para apoiar a sua execução, cabendo aos mesmos:

- Tomada de decisões com relação aos pontos estratégicos das projetos;
- Articulação interna e externa para a execução das projetos;
- Responsabilização e coordenação das equipes internas para execução das projetos;
- Reporte sobre o andamento das projetos ao governo central nos Comitês de Eixos e Reuniões Executivas;
- Atuação junto ao governo central para garantia de recursos, apoio institucional ou outras necessidades do Projeto.

176 Iniciativas contratualizadas, sendo:

126 Projetos, com **25** Projetos com monitoramento intensivo.

13 Processos com monitoramento intensivo.

37 Planos de Ação.

OUTRAS INICIATIVAS DE ALINHAMENTO:

SAD

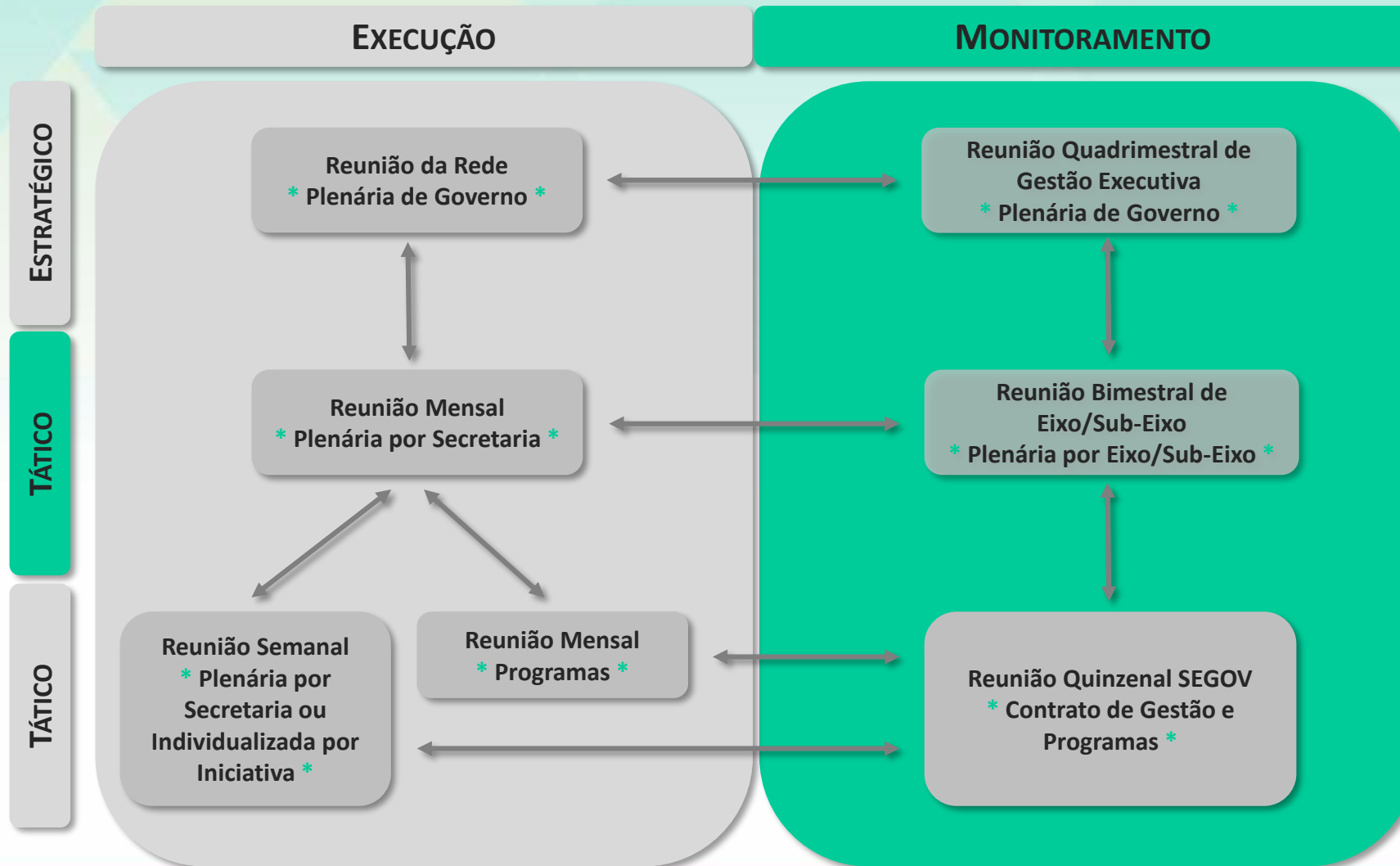
- **07/03/2016: sala de reunião SAD.**
- **Apresentação do Modelo de Gestão.**
- **Apresentação do Contrato de Gestão, do Ponto Focal, do Setorialista e dos Gerentes de cada iniciativas/projetos.**
- **Assinatura dos Contratos desdobrados por Superintendências e Fundações.**

OUTRAS INICIATIVAS DE ALINHAMENTO:

SEDHAST

- **30/03/2016: Auditório SEDHAST.**
- **Apresentação do PPA e do Modelo de Monitoramento.**
- **Apresentação do Contrato de Gestão, do Ponto Focal, do Setorialista e dos Gerentes de cada Iniciativa - Projeto.**
- **Apresentação do modelo de Gestão, com enfoque no monitoramento.**

SISTEMÁTICA DE REUNIÕES 2016 – EXECUÇÃO E MONITORAMENTO



SISTEMÁTICA DE REUNIÕES 2016 – EXECUÇÃO E MONITORAMENTO



STATUS REPORT (Relatório da Situação)

Projeto CONSTRUÇÃO DA NOVA ESCOLA

FAROL



Gerente do Projeto _____
 Ponto Focal _____
 Setorialista _____
 Data de Emissão do Relatório 11/03/2016
 Periodicidade do Relatório Mensal

Linha de Base
 Versão 1
 Data 13/04/2016
 Encerramento
 Planejado 22/12/2016
 Atual 22/12/2016

SITUAÇÃO FINANCEIRA

COD. AÇÃO	AÇÃO ORÇAMENTÁRIA	ÓRGÃO	GFP	VALOR AUTORIZADO PARA O ANO	ACUMULADO NO ANO		SOLICITADO NO MÊS	SALDO ANUAL	
					LIBERADO	UTILIZADO			
XXX	REALIZAÇÃO DE OBRAS EM ESCOLAS	SEDUC	4101	\$300.000,00	R\$63.000,00	R\$26.400,00		R\$237.000,00	
			3101	R\$ 12.000,00	R\$2.400,00	R\$2.120,00		R\$9.600,00	
									R\$0,00
									R\$0,00

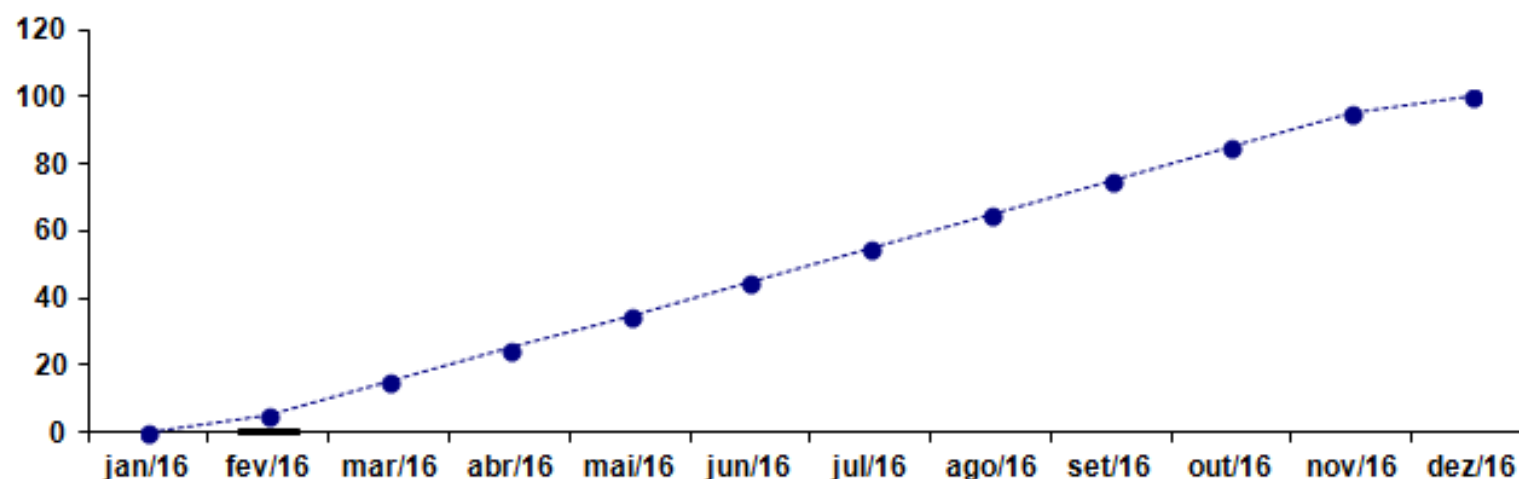
DESCRIÇÃO DA SOLICITAÇÃO FINANCEIRA

	GFP	VALOR
Medição de obra	4101	
Supervisão de obra	4101	
Diárias de viagem	3101	

ETAPAS/ MARCOS	Término Planejado	Previsão de Término	Término Real
Construção da nova escola			
Licitação homologada	05/01/2016	25/01/2016	25/01/2016
Contrato assinado	24/01/2016	08/02/2016	08/02/2016
Ordem de início emitida	01/02/2016	23/02/2016	23/02/2016
Obra concluída	22/12/2016	22/12/2016	

GRÁFICO DE METAS

META: % de obra executada



Mês	Meta	Realizado
jan/16	0	0
fev/16	5	1
mar/16	15	
abr/16	25	
mai/16	35	
jun/16	45	
jul/16	55	
ago/16	65	
set/16	75	
out/16	85	
nov/16	95	
dez/16	100	

Melhor



Realizado - Meta não atingida

Realizado - Meta atingida

Meta

COMENTÁRIOS

Data	Comentário
15/01/2016	A licitação se encontra em atraso em virtude de interpelação judicial do segundo colocado, que questiona a análise documental. A assessoria jurídica já tomou as devidas providências, tendo o Assessor Chefe despachado com o juiz no dia 11/01.
14/02/2016	A emissão de ordem de início formal depende apenas da liberação de recursos pela Secretaria de Fazenda, vez que deve haver empenho prévio da primeira medição de obra para emissão de ordem de início.
15/03/2015	Obra iniciada ao final de fevereiro, mas a equipe de obra ainda não está plenamente mobilizada.

DIFICULDADES/ RISCOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

D/R	Dificuldade/Risco	Ação	Responsável	Prazo

1º Encontro

- **Data e Local: 10/03/2016, Acadepol**
- **Público-Alvo: Ponto Focal, Superintendentes e Gerentes de Iniciativas/projetos**
- **Número de participantes: 140**
- **Objetivo: Desenvolvimento de documento de abertura de Projeto – TAP e Estrutura Analítica de Projetos (EAP)**
- **Resultado: 14 Termos de Abertura (TAPs) e EAPs elaborados.**
- **Demais documentos encaminhados até 31/03/2016.**
- **Validação dos TAP'S pelos Secretários até 15/4.**

2º Encontro

- **Data e Local: 16/03/2016, Unigran.**
- **Público-Alvo: Gerentes de Iniciativas/Projetos.**
- **Número de participantes: 100**
- **Objetivo: Desenvolvimento de documentos de planejamento de projetos**
- **Resultado: 14 projetos planejados.**
- **Demais documentos encaminhados até 25/04/2016.**

3º Encontro

- **Data e Local:** 06/04/2016, Acadepol.
- **Público-Alvo:** Pontos Focais e Setorialistas.
- **Número de participantes:** 45
- **Objetivo:** Validar pelos Setorialistas e Pontos Focais os Termos de Abertura.

4º Encontro

A realizar

- **Data e Local: 18/04/2016, Acadepol.**
- **Público-Alvo: Gerentes, Pontos Focais e Setorialistas.**
- **Número de participantes: 150 participantes**
- **Objetivo: Acelerar os documentos de Planejamento de Projetos e de Processos.**
- **Demais documentos encaminhados até 25/04/2016**

CONCEITUAÇÃO DE ELEMENTOS DE PROCESSOS E PROJETOS

ELEMENTOS

CONCEITO SINTÉTICO

OBJETIVO

PRODUTO

CUSTOS

PROCESSOS

Forma pela qual um conjunto de atividades coordenadas cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens ou serviços, que tenha qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes.

PAIM et al (2009); CRUZ (2007); SORDI (2011); ARAÚJO et al (2011); MINAS GERAIS (2011)

Gerar um bem ou serviço para um determinado cliente.

PAIM et al (2009); CRUZ (2007); MINAS GERAIS (2011)

É o resultado do processo. Produto ou serviço.

PAIM et al (2009); CRUZ (2007); ARAÚJO et al (2011)

Custos dos recursos globais utilizados no processo.

PAIM et al (2009)

PROJETOS

Um esforço único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas, com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitação de tempo, custo e recursos.
XAVIER (2009); PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)

Criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.
PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)

Produto do projeto.

PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)

Recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto.

PMI (2009)

CONCEITUAÇÃO DE ELEMENTOS DE PROCESSOS E PROJETOS

ELEMENTOS

TEMPORALIDADE

CICLO DE VIDA

AValiaÇÃO DE DESEMPENHO

CONCEITO DE GESTÃO

PROCESSOS

Inicia-se em um evento que detona o processo e termina em um evento que o fecha. Geralmente o processo é cíclico, repetindo-se várias vezes.
PAIM et al (2009); CRUZ (2007); MINAS GERAIS (2011)

Documentação; Implantação; Execução; Planejamento e Implantação de Melhorias; Acompanhamento. As etapas de Execução, Planejamento e Implantação de Melhorias e Acompanhamento são executadas de forma cíclica enquanto o processo existir.
PAIM et al (2009); CRUZ (2007)

Avaliação sobre o resultado do processo. Medido por meio de indicadores de desempenho locais de cada atividade.
PAIM et al (2003); MINAS GERAIS (2011)

Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre processos.
PAIM et al (2009); CRUZ (2007); SORDI (2011); ARAÚJO et al (2011)

PROJETOS

Possui início e fim bem definidos.
XAVIER (2009); PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)

Identificação de necessidades; Planejamento do Projeto; Execução do trabalho; Controle do projeto; Encerramento.
PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)

Avaliação das principais entregas do projeto.
PMI (2009)

Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto fim de atender aos seus requisitos.
PMI (2009)

CONCEITUAÇÃO DE ELEMENTOS DE PROCESSOS E PROJETOS

ELEMENTOS

OBJETIVOS DE GESTÃO

ETAPAS DE GESTÃO

RESPONSÁVEL PELO
FUNCIONAMENTO

EQUIPE EXECUTORA

PROCESSOS

Promover o aprendizado sobre processos e assim, sustentar o aprimoramento constante do desempenho organizacional.

PAIM et al (2009); CRUZ (2007); SORDI (2011); ARAÚJO et al (2011)

Desenhar, gerir no dia-a-dia e promover a melhoria.

PAIM et al (2003); ARAÚJO et al (2011)

Gestor de Processo ou Analista de Processo; Líder de Melhoria.

PAIM et al (2003); ARAÚJO et al (2011); CRUZ (2007); MINAS GERAIS (2011)

É formada por pessoas de várias áreas funcionais da Organização às quais o processo perpassa ou por responsáveis exclusivos por um processo, em caso de estrutura organizacional por processos.

PAIM et al (2003); ARAÚJO et al (2011)

PROJETOS

Atender os requisitos do projeto.

PMI (2009)

Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; e Encerramento.

PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)

Gerente de Projeto.

XAVIER (2009); PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)

Equipe do Projeto, podendo formada por pessoas de várias áreas funcionais da Organização ou ainda por responsáveis exclusivos pelo projeto, em caso de estrutura organizacional por projetos.

PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)

PALESTRA

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS

FATORES CRÍTICOS

POLÍTICOS (Lideranças Políticas)

- Capacidade política de sustentar as escolhas das prioridades.

ESTRATÉGICOS (Alta Gestão)

- Compromisso com os novos Processos de gestão e de decisão decorrentes do Modelo.
- Legitimação das Lideranças como Gestores do Modelo e seus Processos.
- Capacidade institucional de sustentar o alinhamento das prioridades com o orçamento.

TÁTICOS (Média Gestão)

- Recursos humanos capazes de compreender, implementar e aprimorar as práticas de Gestão.
- Gestão da informação produzida pelo monitoramento retroalimentando os processos decisórios e de legitimação dos Resultados.

OPERACIONAIS (Equipes)

- Equipes centrais e setoriais com legitimidade para realizar o monitoramento e apoio à gestão e execução da Estratégia governamental.

DIMENSÕES

DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES

MONITORAMENTO E APOIO À EXECUÇÃO

PACTUAÇÃO DE RESULTADOS E GESTÃO DO DESEMPENHO

PESSOAS

GOVERNANÇA

INOVAÇÃO

FERRAMENTAS

- Estratégia de Longo Prazo.
- PPA.
- LDO.
- LOA.
- Carteira Prioritária de Projetos, Processos e Ações Prioritárias.

- Escritório de Projetos.
- Escritório de Processos.
- Monitoramento de Indicadores e Avaliação de Políticas Públicas.
- Monitoramento intensivo da Carteira Estratégica de Projetos, Processos e Ações Prioritárias.
- Report Mensal para a Alta Gestão.

- Contratos de Gestão;
 - Principais Entregas da Carteira Prioritária de Projetos, Processos e Ações.
 - Indicadores de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental.
 - Ações de Melhoria Institucional e Gestão Integrada.
 - Indicadores de Qualidade do Gasto.

- Desenvolvimento permanente dos Gestores e Servidores.
- Equipes especializadas em Gestão Pública estruturadas.
- Avaliação de Desempenho Individual.
- Gestão do Conhecimento.

- Conselho Gestor.
- Comitês de Resultado.
- Comitês de Gestão Orçamentária e Financeira.

- Valor Público.
- Melhoria da Qualidade nos Serviços Públicos.
- Mudar as práticas.
- Desburocratização e simplificação.
- Participação.
- Colaboração.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



■ Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 6 Dimensões.

- Definição de Prioridades.
- Monitoramento e apoio à execução.
- Pactuação de Resultados e Gestão do Desempenho Institucional.
- Pessoas.
- Governança.
- Inovação.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



■ Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 6 Dimensões.

- Definição de Prioridades.
- Monitoramento e apoio à execução.
- Pactuação de Resultados e Gestão do Desempenho Institucional.
- Pessoas.
- Governança.
- Inovação.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



■ Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 3 Dimensões.

- Definição de Prioridades.
- Monitoramento e apoio à execução.
- Governança.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



■ Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 5 Dimensões.

- Definição de Prioridades.
- Monitoramento e apoio à execução.
- Pactuação de Resultados e Gestão do Desempenho Institucional.
- Pessoas.
- Governança.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



- **Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 3 Dimensões.**
 - **Definição de Prioridades.**
 - **Monitoramento e apoio à execução.**
 - **Governança.**

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



■ Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 5 Dimensões.

- Definição de Prioridades.
- Monitoramento e apoio à execução.
- Pactuação de Resultados e Gestão do Desempenho Institucional.
- Pessoas.
- Governança.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



■ Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 5 Dimensões.

- Definição de Prioridades.
- Monitoramento e apoio à execução.
- Pessoas.
- Governança.
- Inovação.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



■ Implementação do Modelo de Gestão para Resultados em 1 Dimensão.

- Monitoramento e apoio à execução.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



■ Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 3 Dimensões.

- Definição de Prioridades.
- Monitoramento e apoio à execução.
- Pactuação de Resultados e Gestão do Desempenho Institucional.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



■ Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 3 Dimensões.

- Definição de Prioridades.
- Monitoramento e apoio à execução.
- Pactuação de Resultados e Gestão do Desempenho Institucional.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



- **Implementação do Modelo de Gestão para Resultados em 1 Dimensão.**
 - **Definição de Prioridades.**

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



- **Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 4 Dimensões.**
 - Definição de Prioridades.
 - Monitoramento e apoio à execução.
 - Pactuação de Resultados e Gestão do Desempenho Institucional.
 - Governança.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



■ Implementação do Modelo de Gestão para Resultados nas 5 Dimensões.

- Definição de Prioridades.
- Monitoramento e apoio à execução.
- Pactuação de Resultados e Gestão do Desempenho Institucional.
- Pessoas.
- Governança.

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS



- Aumento de Receita e otimização de Despesas.

Mobilizar o servidor público para a construir a mudança e criar um legado é necessário.

“Nós já tentamos isto antes”, “isto não é o meu trabalho”, “estamos muito ocupados”, “nós não temos tempo”, “isto é muito radical”, “as pessoas nunca vão comprar esta proposta”, “vamos voltar a realidade”, “isto não é um problema meu”, “você está dois anos na frente do seu tempo”, “não é a melhor hora para isto”, “não temos orçamento”, “não é adequado frente a cultura da organização”, “ótimo pensamento! Contudo, impraticável”, “a não, de novo não”, “sempre funcionou sem isto”, “já fizemos isto”, “vamos formar um comitê ou GT”, “aqui... isto nunca funcionaria”, “vamos pensar um pouco melhor sobre isto”, “não pode ser feito”, “é muito esforço para pouca coisa”, “é impossível”, “eu conheço organizações que já tentaram isto e não deu certo”, “continue sonhando...”

A LUTA DO SÉCULO

VÍDEO

GESTÃO PARA RESULTADOS: MELHORES PRÁTICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS

O “segredo” do sucesso é o mesmo de qualquer conquista: querer. É, porém, um “querer” que envolve não apenas “a intenção de”, mas implica paixão e persistência em igual proporção. Paixão pelo conceito de excelência, paixão por ser excelente, paixão pelo caminho da excelência. A paixão que nos faz perseguir, sem hesitar, o objeto de desejo. Também é persistência para traçar o caminho e mantermo-nos no caminho traçado; para nos conservarmos firmes, mesmo diante de obstáculos; para não esmorecermos no tempo que nos separa das metas. Somente com paixão e persistência podemos alcançar uma performance excepcional.

**A MELHOR FORMA DE PREVER O FUTURO DO
GOVERNO DO MATO GROSSO DO SUL É
INVENTÁ-LO.**

CASE DE MELHORES PRÁTICAS MS

SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO

PESQUISA DE MATURIDADE

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

AGENDA DE REUNIÕES

REDE DE GESTÃO ESTRATÉGICA

- **22 DE JUNHO**
- **17 DE AGOSTO**
- **19 DE OUTUBRO**

OBRIGADA!