



Gestão Estratégica no
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

2009

Ministério
da Justiça





MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Gestão Estratégica no
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
2009

Presidente da República
LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Ministro da Justiça
TARSO GENRO

Secretário Executivo
LUIZ PAULO TELES FERREIRA BARRETO

B823g

Brasil. Ministério da Justiça. Secretaria Executiva.

Gestão estratégica no Ministério da Justiça 2009 / Coordenação : Marcos
Antonio Moreira West. – Brasília : Secretaria Executiva / MJ, 2009.
268 p. : il. color.

1. Administração pública – gestão, Brasil. 2. Gestão estratégica, Brasil . 3.
Planejamento estratégico, Brasil. I. West, Marcos Antonio Moreira, colab. II. Título.

CDD 350.05

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Ministério da Justiça

Gestão Estratégica no
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
2009

COORDENAÇÃO

Marcos Antonio Moreira West

AUTORES

Adélio Cláudio Basile Martins
Alenon de Loyola Fleury Júnior
Ana Maria da C. Gomes Lindgren
Ângela Cristina Radis
Donald Magalhães Hamú
Edson Raimundo Machado
Fábio Zimmermann
Fátima Rodrigues Guimarães
Gláucia Elaine de Paula
Jorilson da Silva Rodrigues
Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto
Marcos Antonio Moreira West
Magda dos Santos Volpe
Mariana Delgado de Carvalho Silva
Nelson Campos
Orlando José Soares de Freitas
Paulo Garcia
Peter M. Dostler
Raquel Marshall Gadea
Sylvio Rômulo Guimarães de Andrade Júnior
Sérgio Torres Santos

REVISÃO TÉCNICA – GD CONSULT

Daniela Carina Pena Pascual
José Guilherme de Oliveira
Marcus Flávio Lenza

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Adesign

SUMÁRIO

	PREFÁCIO.....8 Ministro de Estado da Justiça do Brasil – Tarso Genro
	APRESENTAÇÃO.....9 Secretário Executivo do Ministério da Justiça – Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto Presidente da Escola Nacional de Administração Pública – Helena Kerr
	GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 12 Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto Peter M. Dostler
	FORMULANDO A MISSÃO: A BASE PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO MJ..... 34 Edson Raimundo Machado Raquel Marshall Gadea Sylvio Rômulo Guimarães de Andrade Junior
	VISÃO: UM CAMINHO PARA ALCANÇAR O SUCESSO 48 Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto Adélio Cláudio Basile Martins Marcos Antonio Moreira West Paulo Garcia
	VALORES – ALICERCE DA GESTÃO ESTRATÉGICA 56 Alenon de Loyola Fleury Júnior Jorilson da Silva Rodrigues Orlando José Soares de Freitas
	COMO IMPLEMENTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA NO MJ..... 62 Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto
	PRONASCI: UMA OPÇÃO ESTRATÉGICA PARA A SEGURANÇA PÚBLICA76 Donald Magalhães Hamú
	COMO ALCANÇAR A EXCELÊNCIA EM GESTÃO..... 90 Sylvio Rômulo Guimarães de Andrade Junior
	O PODER DO BOM ATENDIMENTO..... 102 Sérgio Torres Santos
	RACIONALIZAR E TORNAR ÁGIL O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO: EFICÁCIA NA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA114 Gláucia Elaine de Paula
	COMO GERAR INFORMAÇÕES CONFIÁVEIS COM RAPIDEZ E SEGURANÇA..... 126 Alenon de Loyola Fleury Júnior

	COMO DESENVOLVER A GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE ESTRATÉGICO 136 Magda dos Santos Volpe
	IMPLEMENTAR MECANISMOS DE MELHORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA 144 Mariana Delgado de Carvalho Silva
	COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIA: COMO AGREGAR VALOR..... 152 Nelson Campos
	SEM INDICADORES NÃO HÁ GESTÃO 162 Marcos Antonio Moreira West Paulo F. B. Garcia
	COMO FAZER MAIS E MELHOR COM A MESMA ESTRUTURA..... 178 Adélio Cláudio Basile Martins Ana Maria da C. Gomes Lindgren Ângela Cristina Radis
	MAPEAR PROCESSOS, UMA CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO ESTRATÉGICA 190 Raquel Marshall Gadea
	COMO REVOLUCIONAR A PRODUÇÃO E O USO DAS INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS..... 200 Jorilson da Silva Rodrigues
	DESENVOLVENDO UMA CULTURA INTERNA ORIENTADA PARA A COOPERAÇÃO E RESULTADOS..... 212 Orlando José Soares de Freitas
	DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS PARA A GESTÃO DE MUDANÇAS 228 Fátima Rodrigues Guimarães
	FAZENDO A ADEQUAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS À ESTRATÉGIA..... 236 Edson Raimundo Machado
	COMBINANDO <i>BALANCED SCORECARD</i> E ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA GARANTIR A EFETIVIDADE DA ESTRATÉGIA..... 244 Marcos Antonio Moreira West Fábio Zimmermann Peter M. Dostler
	SOBRE OS AUTORES 261
	LOGOMARCA 264

PREFÁCIO

Um dos temas centrais da agenda de qualquer homem público, independentemente da esfera federativa em que ele atue – seja no Poder Executivo, no Legislativo ou no Judiciário – é a gestão.

Tal importância decorre do compromisso com os resultados que todo homem público deve apresentar à sociedade, pois essa é a missão de todas as organizações públicas. A sociedade investe de autoridade institucional o servidor público e dele espera resultados concretos.

Sem boa gestão não há resultados. Desse corolário decorre minha crença pessoal de que o compromisso com a boa gestão é também um compromisso com a ética.

Quando prefeito da cidade de Porto Alegre, tive a oportunidade de implementar importantes instrumentos de gestão que contemplavam a participação popular, tendo como maior exemplo o orçamento participativo. No Ministério da Justiça, optei por encomendar um Plano Estratégico amplo que se traduz em ousados objetivos estratégicos.

Esse programa vai sustentar, do ponto de vista gerencial e operacional, os programas finalísticos do Ministério, como o PRONASCI, eixo fundamental de nossa atuação.

Sua primeira etapa concretiza-se com o lançamento desta publicação, escrita pelos servidores que constituem a equipe de desenvolvimento da Gestão Estratégica no MJ e pela consultoria contratada para auxiliar nesta tarefa.

Este livro revela a ousadia e o comprometimento com um novo patamar de gestão, um salto de qualidade. Traduz um compromisso público de seus autores e também dos demais gestores do Ministério da Justiça.

A dimensão de seu êxito será proporcionada pela efetiva participação de servidores e colaboradores do Ministério, atores e personagens principais da história que começou a ser contada nesta pasta.

Tarso Genro
MINISTRO DE ESTADO
DA JUSTIÇA DO BRASIL

APRESENTAÇÃO

Há cerca de quatro anos, a revista de administração da Universidade de Harvard publicou um artigo sobre processos de mudança organizacional. Segundo a publicação, 70% das tentativas de transformação organizacional costumam falhar, tanto na área pública quanto no mundo empresarial.

Talvez seja este o maior dos paradoxos enfrentados pelos gestores, em qualquer canto do mundo. Quando mais se exige das organizações capacidade de adaptação às mudanças ambientais, num mundo cada vez mais instável, menor é a competência das organizações para fazer as mudanças necessárias.

Mas esse desafio não pode deixar de ser enfrentado. A única coisa previsível em qualquer tipo de organização é que certamente haverá necessidade de mudanças.

Na Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, em 2008, também foi identificada a necessidade de transformação organizacional. Não porque estivéssemos vivendo uma situação de crise no gerenciamento, em que os problemas justificassem uma mudança no modelo de gestão.

Pretendíamos dar um salto de qualidade, mudar para evoluir, ampliar nossa capacidade de resolver problemas, aumentando nossa capacidade de prevê-los, de equacioná-los com mais efetividade.

Fazer mais com menos recursos, utilizando de forma intensiva a inovação e a criatividade.

Nossa intenção era criar uma plataforma de gestão pública, um legado para as próximas gerações de profissionais que vão atuar no Ministério da Justiça, com a consolidação das mudanças que estamos implementando agora.

Encontramos na empresa de consultoria Gestão & Desenvolvimento o parceiro adequado, com o entusiasmo e a experiência requeridos para a implementação da gestão estratégica no MJ.

Neste livro são apresentados os fundamentos da notável experiência de mudança que estamos vivenciando no Ministério da Justiça. Apresentam-se aqui o Mapa Estratégico e os tópicos principais do sistema de gestão que estamos desenvolvendo.

Nossa experiência estará entre os 30% de transformações bem-sucedidas. Porque aprendemos que a chave da excelência na implementação da estratégia é defini-la com clareza e comunicá-la da forma adequada a todos aqueles que vão transformá-la em realidade – gestores, servidores e colaboradores.

Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto
SECRETÁRIO EXECUTIVO DO
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

APRESENTAÇÃO

Foi com muita alegria que aceitei o convite para escrever esta apresentação.

Da perspectiva da Escola Nacional de Administração Pública, a publicação da experiência da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça na busca da excelência no desempenho de suas atribuições, por meio de um sistema de gestão estratégica, pode servir de inspiração para outras áreas da administração pública no país.

Ao incorporar a gestão estratégica, a Secretaria Executiva dá um passo importante para o aperfeiçoamento de sua missão institucional, que é assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça, por meio da excelência dos processos de gestão, com estratégias definidas para profissionalização de pessoal e integração de informações. Além disso, contribui sobremaneira para o desafio do governo de aumentar a capacidade do Estado para o sucesso das políticas públicas.

A gestão estratégica pressupõe um processo de planejamento capaz de definir objetivos claros e estratégias sustentáveis. São princípios fundamentais do planejamento estratégico a abrangência e o envolvimento de todos com o processo de sua construção. Seu sucesso está diretamente relacionado à proporção com que é compartilhado, tornado público e internalizado pelas pessoas da instituição. Nesse sentido, a experiência da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça é exemplar.

Outro aspecto fundamental da gestão estratégica é o uso de metodologias capazes de mobilizar a inteligência existente na organização. A inovação depende não só da metodologia, mas sobretudo do papel estratégico da liderança, que identifico no secretário executivo que mobiliza, articula, coordena e entusiasma as equipes do Ministério para enfrentar os desafios.

A experiência do Ministério da Justiça também se destaca pela prioridade dada à profissionalização de seus quadros, ação estratégica que vai ao encontro da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 e que tem como diretriz a gestão por competências.

Esta publicação, ao materializar e disseminar a missão e os desafios da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, bem como as estratégias para alcançar os resultados esperados, é mais uma ferramenta de gestão para dirigentes públicos. Na ENAP só podemos ver com bons olhos a combinação de metodologia participativa de planejamento, que convida ao alinhamento estratégico da administração, com liderança comprometida e política de capacitação continuada. É o sentido do trabalho com as condições coletivas de implementação das mudanças.

Helena Kerr
PRESIDENTE DA ESCOLA NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Gestão Estratégica
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *Ao longo dos anos, a burocracia criou barreiras entre os cidadãos e os serviços públicos. É preciso aperfeiçoar os instrumentos de gestão pública para assegurar a entrega dos resultados exigidos pela sociedade.*
- *O planejamento estratégico é a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da organização em seu ambiente atual e futuro.*
- *O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão para um novo modelo organizacional. É utilizado para alinhar as unidades e as pessoas em torno das metas organizacionais.*
- *De acordo com a Revista Fortune, menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são eficientemente executadas e na maioria das falhas, estimadas em 70%, o problema real não é estratégia ruim, é execução ruim.*
- *O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais.*
- *Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.*



Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto¹

Peter M. Dostler²

INTRODUÇÃO

Uma das indagações da sociedade sempre se volta para o papel desempenhado pelo governo na entrega de mais e melhores resultados para o cidadão. Não por um governo específico, de um país específico. Esse raciocínio é universal.

Do ponto de vista de gestão, os governos precisavam urgentemente ser reinventados, tão grande ficou a distância entre eles e os cidadãos, graças ao crescimento da burocracia.

A burocracia coloca ênfase nos meios, retirando importância dos resultados que devem ser entregues à sociedade pela administração pública. Resultados que são esperados e cada vez mais cobrados pelos cidadãos.

Ao longo dos anos, a burocracia tornou-se um fim em si mesmo, tirando o foco das necessidades dos cidadãos, clientes finais do trabalho que é conduzido pelos servidores na administração pública.

O presidente Luiz Inácio Lula da Silva, por sugestão do ministro do Planejamento, Paulo Bernardo, instituiu 2009 como o Ano Nacional da Gestão Pública. O decreto presidencial está publicado no Diário Oficial da União de 18 de março.

Para o secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, Marcelo Viana, a decisão do presidente tem um forte caráter simbólico, pois dá organicidade a um conjunto de ações do governo federal voltadas para a temática da gestão.

Conforme Marcelo Viana, em 2009 estarão em curso iniciativas com o objetivo de aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade, a qualidade da atuação do Estado e a satisfação do cidadão. “A melhoria da gestão pública é tema cada vez mais frequente nas agendas governamentais de todo o mundo e o Brasil alinha-se com essa tendência.” No cenário nacional é cada vez mais expressivo o número de manifestações na mídia e na sociedade cobrando medidas de modernização.

¹ Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto, secretário executivo do Ministério da Justiça, servidor público e advogado.

² Peter M. Dostler, consultor internacional, professor visitante da University of Miami, representante da Universidade de Frankfurt – Goethe School of Business, professor tutor da ENAP e da ESAF, é diretor da GD Consult e responsável pela orientação à implementação da gestão estratégica na Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

A questão-chave, então, passa a ser a adoção de práticas gerenciais que viabilizem a entrega dos resultados exigidos pela sociedade – de forma sustentável, valorizando as pessoas, potencializando da melhor forma possível os recursos à disposição dos gestores na administração pública.

De um lado, a Consultoria Gestão & Desenvolvimento Empresarial – GD Consult, atuando no ramo de transferência de conhecimento, focalizando seus estudos e experiências com ênfase na administração pública. Do outro lado, a Secretaria Executiva, com a principal atribuição de garantir o perfeito funcionamento de um dos mais complexos ministérios e com a visão de criar método inovador que possa se tornar referência para a administração pública deste país.

Por que a gestão estratégica?

Em um mundo caracterizado pela turbulência e pela incerteza, com rápidas e drásticas mudanças políticas, tecnológicas e sociais, ainda é possível construir, a partir do presente, o futuro? Ou seja, é possível planejar? As organizações bem-sucedidas acreditam que sim, desde que a gestão seja norteada por um novo tipo de pensamento: o pensamento estratégico, que busca identificar, num contexto marcado pelas mudanças e pelo conflito entre inúmeros atores, os caminhos capazes de potencializar oportunidades e reduzir riscos para o alcance da missão desejada.

A gestão estratégica é, hoje, um dos principais desafios de executivos em todas as organizações. O cenário organizacional está cada vez mais imprevisível, dinâmico e competitivo, reforçando a necessidade de gerenciar a estratégia de forma contínua.

Acreditamos que o ponto de partida é fazer uma reflexão crucial: a organização está cumprindo a sua missão? Se não, o que ela deveria fazer para assegurar o cumprimento dessa missão?

Essas duas perguntas são enganosamente simples. Respondê-las corretamente não é algo fácil como pode parecer à primeira vista.

Durante as primeiras conversas que mantivemos na Secretaria Executiva do Ministério da Justiça com o objetivo de implantar e desenvolver na organização a gestão estratégica, ficou evidente a disposição para responder às duas perguntas sem subterfúgios.

A equipe da Secretaria Executiva foi unânime: sim, a organização vem cumprindo a sua missão com êxito. Mas melhorar é sempre imperativo. Qualquer organização pública ou privada que entre em processo de estagnação gerencial acabará por naufragar em seus objetivos. O conservadorismo não se aplica à administração moderna.

Ficou claro que o desafio era enorme: tratava-se de buscar a excelência em gestão, adotando

mecanismos gerenciais que assegurassem a entrega dos resultados esperados para a Secretaria Executiva. A ousadia e o compromisso com a inovação tornaram imprescindível dar um passo à frente.

O ponto de partida foi o entendimento da área incumbida do planejamento estratégico da Secretaria Executiva – a Coordenação Geral de Planejamento Setorial (COPLAN) – de que o sistema de gestão mais adequado, o salto de qualidade pretendido era, de fato, o *Balanced Scorecard*.

Como ficou claro que a Secretaria Executiva pretendia lançar uma nova plataforma de gestão pública – proporcionando “um legado para as futuras gerações de servidores do Ministério da Justiça” –, ficou evidente, para a GD Consult, de comum acordo com a COPLAN, a necessidade de estabelecer uma metodologia de transferência de conhecimento.

Partimos da premissa de que a verdadeira revolução a ser feita com a formulação e a implementação da gestão estratégica somente seria possível tendo como atores principais os integrantes do corpo gerencial da organização, os servidores e os colaboradores da Secretaria Executiva.

Nasceu assim, por inspiração da GD Consult, a Equipe de Desenvolvimento da Gestão

Estratégica. Um comitê de caráter multidisciplinar que reúne os dirigentes da Secretaria Executiva e os coordenadores dos diversos projetos contemplados no planejamento estratégico.

Coube à equipe de desenvolvimento, em conjunto com a consultoria, a formulação da estratégia, bem como a definição dos parâmetros para implementação da estratégia e monitoramento da evolução do trabalho, com reuniões periódicas destinadas a avaliar os resultados obtidos e definir ações corretivas quando necessário.

O processo de transferência de conhecimento em gestão estratégica para o Ministério da Justiça ocorre, dessa forma, com a participação crucial da equipe de desenvolvimento.

A determinação da Secretaria Executiva do MJ envolveu e motivou todos que participaram deste projeto de alguma forma. E todos aceitaram o desafio de introduzir e implementar a gestão estratégica na organização, adotando a abordagem proposta por David Norton e Robert Kaplan, o BSC – *Balanced Scorecard* –, com as adaptações específicas às características da organização.

Neste artigo, são apresentados os fundamentos conceituais, assim como as etapas do sistema de gestão estratégica da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça que começou a ser implementado em 2008.

ENTENDENDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O objetivo do planejamento é avaliar as implicações futuras das decisões tomadas no presente, para que as decisões estratégicas sejam tomadas com mais rapidez, segurança e eficácia.

Sistematizando-se o planejamento, reduz-se a incerteza que caracteriza qualquer processo decisório, aumentando as possibilidades de alcance dos objetivos, dos desafios e das metas estabelecidos pela organização.

É um processo dinâmico, através do qual são definidos os caminhos que a organização deverá trilhar por meio de um comportamento pró-ativo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial utilizada com sucesso por organizações públicas e privadas no Brasil e em outros países. Adapta-se naturalmente às características distintas de todo tipo de organização, pois contempla conceitos comuns, numa modelagem gerencial destinada a criar condições para viabilizar objetivos e adequar a direção estratégica aos ambientes de mudança.

PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

Seguindo qualquer outra função gerencial, o planejamento eficaz está voltado para a obtenção dos resultados esperados. Para efeitos didáticos, consideram-se os seguintes princípios como fundamentais no planejamento:

- + O planejamento deve sempre visar aos objetivos da organização em que ele é realizado.
- + O princípio da precedência: o planejamento é uma função que precede as demais, como organização, direção e controle.
- + O princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode conduzir a mudanças significativas na organização, tanto nos sistemas gerenciais, como na rotina das pessoas e na tecnologia da informação.
- + O princípio da eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências, proporcionando à organização eficiência (fazer corretamente o que for planejado), eficácia (planejar para fazer as coisas certas) e efetividade (obter os melhores resultados ao custo mais baixo possível).

PRINCÍPIO DA MAIOR PENETRAÇÃO E ABRANGÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

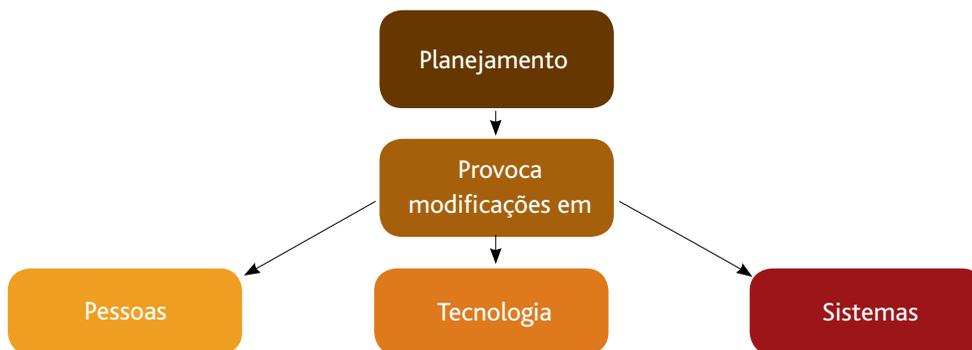


Figura 1: Princípio da maior penetração e abrangência do planejamento estratégico – adaptado por Peter M. Dostler

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RESULTADOS PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Após quase duas décadas desde a publicação da obra *Estratégia em ação*, dos autores Robert Kaplan e David Norton, é possível afirmar que a difusão da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) em muito influenciou as organizações brasileiras na estruturação de seus processos de gestão estratégica.

A partir da mobilização de suas lideranças, essas organizações implementaram seus mapas estratégicos – com indicadores, metas e iniciativas –, planos de comunicação, sistemas de informação, além da indispensável rotina

das reuniões estratégicas. Algumas inclusive avançaram no sentido de alinhar a gestão estratégica com processos internos, a exemplo do orçamento, dos recursos humanos, da tecnologia da informação. Tudo isso visando construir um processo organizado de gestão com foco na estratégia.

Após sua consolidação no setor privado, o BSC passou igualmente a ser utilizado com sucesso por várias organizações públicas e sem fins lucrativos.

Nos Estados Unidos e na Europa, órgãos dos respectivos governos, estados, prefeituras, hospitais e forças armadas vêm buscando aprimorar seus processos de gestão estratégica

com o apoio do BSC, com o objetivo de maximizar o cumprimento da missão organizacional, combinando restrições orçamentárias e identificando claramente as demandas das partes interessadas.

Em organizações públicas e sem fins lucrativos, a implementação de modelos de gestão estratégica, estruturados a partir do BSC, é experiência relativamente recente.

No setor público, em especial, o desafio de se otimizar a alocação de recursos, reduzir despesas e de ampliar a cobertura de atendimento para os segmentos menos favorecidos de nossa sociedade vem demandando um crescente esforço de profissionalização na gestão da máquina pública.

A formação de carreiras públicas, a criação de agências reguladoras, o fortalecimento dos órgãos de controle e a introdução de prêmios de qualidade são indicativos dessa tendência. Nesse contexto, a introdução de exercício de reflexão estratégica insere-se como parte do esforço dessas organizações de rediscutir seu papel de atuação frente ao novo ambiente externo.

Em paralelo, organizações sem fins lucrativos nacionais vêm ganhando relevância no cenário nacional, complementando ou suprimindo a ação governamental junto a determinados segmentos sociais. E, à medida que ampliam e

diversificam suas ações e negócios, essas organizações aperfeiçoam seus mecanismos de gestão, visando combinar a sustentabilidade econômico-financeira com a maximização do cumprimento de sua missão.

Apesar da diversidade de estudos sobre administração estratégica, sua transposição à realidade brasileira revela-se recente e desafiadora, sobretudo sua aplicação no setor público. Mesmo assim, várias organizações governamentais e sem fins lucrativos vêm implementando, com êxito, modelos de gestão estratégica com foco em resultados.

No que tange à aplicação ao setor público, é necessário que o processo de formulação estratégica desvincule prioridades de governo dos desafios do Estado, estabelecendo, assim, uma agenda estratégica. A partir de objetivos estratégicos de longo prazo, são identificadas as prioridades governamentais. Essas prioridades traduzem as escolhas, em termos de objetivos estratégicos definidos, a serem operacionalizadas por meio de programas e projetos.

O processo de escolha requer analisar os meios para maximizar o cumprimento da missão organizacional. Esse entendimento direciona o foco e o posicionamento estratégico, já que essas organizações buscam assegurar sua sobrevivência no futuro, a partir da correta aplicação de recursos e de sua tradução em resultados efetivos.

DEFINIÇÃO DO BSC

O BSC propõe métricas para acompanhar de forma consistente tais variáveis, canalizando o foco de toda a organização para os resultados esperados. A capacidade de gerar a proposição de valor passou a ser avaliada com outros parâmetros.

Esses parâmetros, considerados em perspectivas diferentes, devem estar equilibrados entre si. Mais: há uma relação de causa e efeito entre os diversos parâmetros. Por exemplo: o desenvolvimento e a capacitação das pessoas (uma das possibilidades de ampliação do capital humano) são causas de um melhor gerenciamento dos processos de trabalho. Outra causa desse mesmo efeito é a utilização intensiva e eficaz de ferramentas da Tecnologia da Informação.

Por outro lado, se os processos que dão sustentação ao dia-a-dia da organização são mais eficazes se a gestão do desenvolvimento humano e da TI forem igualmente eficazes, é evidente que os clientes serão melhor atendidos e, como consequência final, os resultados também serão melhores.

Essa é a essência do BSC: equilibrar as perspectivas e alocar objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existe entre elas. ⁽²⁾

No início dos anos 1990, nos Estados Unidos, um instituto de pesquisas gerenciais patrocinou um estudo com 12 organizações. O objetivo do trabalho baseava-se na crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho baseados nos indicadores contábeis e financeiros não somente eram insuficientes como poderiam prejudicar a capacidade das organizações de criar valor econômico.

Embora tenha nascido como uma ferramenta de medição de desempenho organizacional, o BSC revelou-se algo bem maior, um sistema de gestão. No início houve uma ênfase na avaliação do capital humano, com o desenvolvimento de métricas destinadas a avaliar sua real importância dentro das organizações. ⁽¹⁾

Vieram então os mapas estratégicos (apresentados mais adiante) e o alinhamento organizacional em torno de uma única agenda: a estratégia da organização encarada na mesma dimensão por todas as pessoas: dirigentes, gerentes, servidores e colaboradores.

Como sistema de gestão, o BSC tornou possível a materialização de uma expectativa antiga: fazer com que todas as pessoas da grande orquestra corporativa toquem a mesma música, executem a mesma partitura.

Parece muito simples conseguir isso, mas definitivamente não é.

As nossas experiências como gestores públicos e consultores especializados em formulação de estratégias para a administração pública e a leitura de muitos depoimentos de consultores e gestores de organizações de natureza diversa, em todo o mundo, revelam que é relativamente comum áreas diferentes tocarem melodias diferentes.

Com o BSC, a organização fala a mesma linguagem, executa a mesma música em todas as unidades, com todas as pessoas olhando para a mesma partitura – é o alinhamento estratégico.

O BSC também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia e também pode ser encarado como uma ferramenta de comunicação, uma vez que facilita os processos de comunicação interna na implementação da estratégia.

OBJETIVOS DO BSC

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização. Proporcionar significado estratégico para as ações operacionais do dia a dia, e assim para todas as pessoas da organização, é o grande diferencial dessa metodologia. Esse objetivo pode ser alcançado pelas seguintes ações:

- + Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- + Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- + Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- + Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

A gestão estratégica tem o desafio de articular longo e médio prazos com o curto prazo, reduzindo os objetivos estratégicos a ações do dia a dia da organização, desdobrando as diretrizes estratégicas anteriormente definidas em orientações para os níveis tático e operacional, assegurando assim a implantação das estratégias através de ações operacionais.

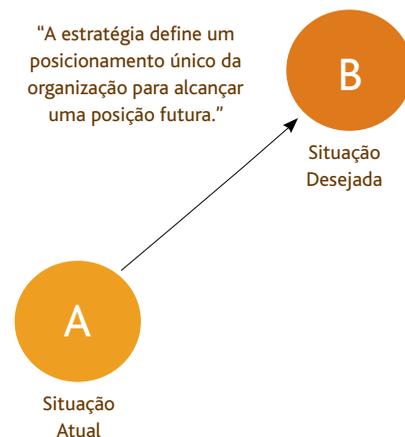


Figura 2: Proposta de valor agregado através do posicionamento da organização

Não se pode perder de vista o caráter seletivo do planejamento e o caráter extensivo da gestão, que deve considerar, além das atividades, das metas e dos objetivos definidos nos diversos projetos, todos os outros processos de produção e de regulação da organização.

O grande desafio, então, é estabelecer instrumentos gerenciais que assegurem a implementação da estratégia formulada.

COMUNICANDO A ESTRATÉGIA

A implantação da estratégia exige que unidades, servidores e colaboradores estejam alinhados e comprometidos com o mesmo referencial estratégico. Para assegurar essa conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação interna eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem nos resultados que maximizam o cumprimento da missão.

Por essa razão é que deve ser feito um mapa estratégico – ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização.⁽²⁾

O mapa aponta, por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis.

O mapa estratégico é, essencialmente, uma ferramenta de comunicação. Por reunir num único ambiente visual a missão, a visão e os objetivos estratégicos, o mapa expressa, de forma sintética e gráfica, a estratégia da organização.

Para efetivamente direcionar o comportamento e o desempenho organizacional, utiliza-se outra ferramenta, mais completa que o mapa, o painel estratégico, que inclui indicadores e metas.

A tradução da estratégia por meio desse mapa e do painel estratégico cria referencial comum de fácil compreensão para unidades, servidores e colaboradores, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da organização e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas.

São pontos de vista referentes à atuação estratégica, que representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização. Cada perspectiva contempla um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a organização pretende alcançar mediante o olhar de cada público de interesse específico. Cada perspectiva agrupa os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e a materialização da missão institucional.

As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização e contam a história da estratégia de uma forma clara e de fácil compreensão.

O BSC considera que há uma inter-relação entre as diversas perspectivas. A importância de cada uma é diferenciada em função do tipo de atuação da organização. O

importante é notar que uma análise isolada de cada um desses itens não possibilita avaliar como a organização persegue sua visão de futuro.

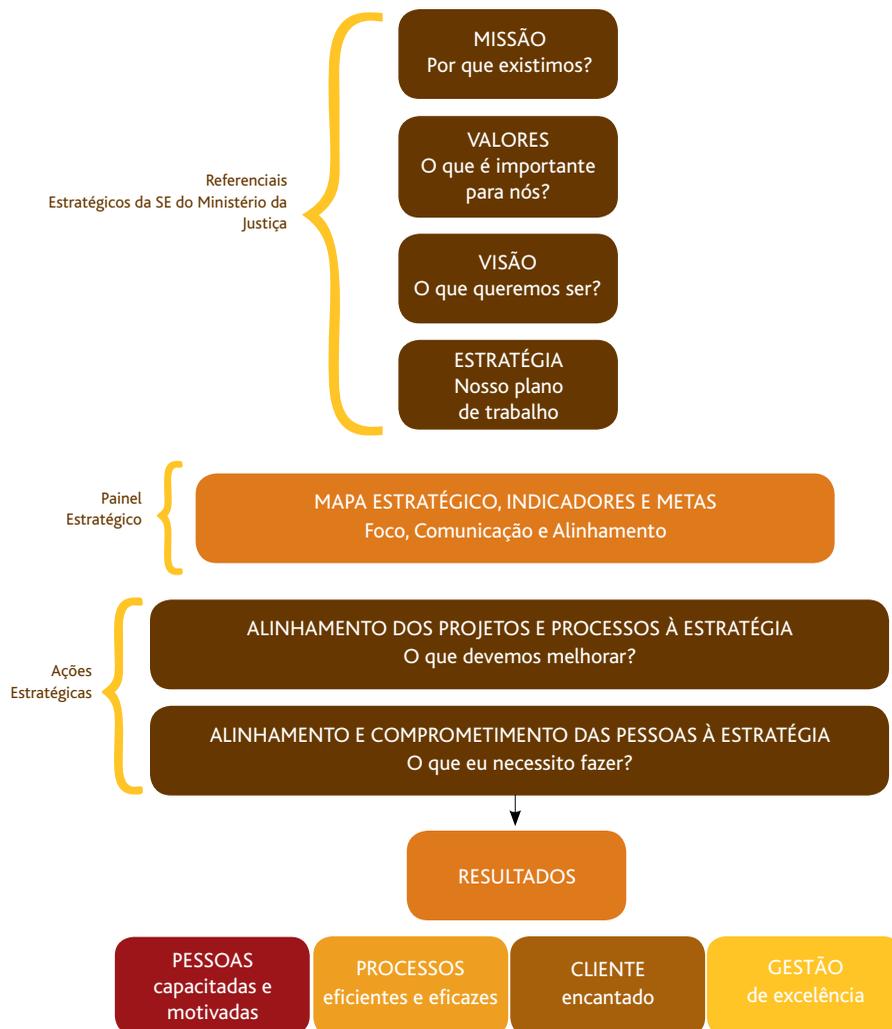


Figura 3: O modelo da gestão estratégica orientada para resultados – adaptado por Peter M. Dostler para a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça

OS COMPONENTES DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Missão

A missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser. O critério de sucesso definitivo para uma organização da área pública é o desempenho no cumprimento da missão.

Uma organização do setor público cumpre a sua missão ao atender às necessidades de seus *stakeholders* (partes interessadas e atores institucionais). No caso da Secretaria Executiva, tais atores são as diversas áreas finalísticas, os órgãos externos com quem o Ministério da Justiça tem relacionamento institucional, os servidores e, de forma genérica, a própria sociedade.

Ao satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos atores institucionais mencionados – e fazê-lo de forma compatível com a missão – a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz, entregando os resultados esperados pelas partes envolvidas. O que efetivamente assegura a efetividade da estratégia implementada são os resultados obtidos. Por meio deles, materializa-se a missão, cumprindo-se a finalidade da organização.

Visão

Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão.

Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza aonde se pretende chegar.

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Ela deve ser clara e estar em permanente demonstração para a comunidade.

A visão de futuro transmite a essência da organização em termos de seus propósitos, para prover a estrutura que regula as suas relações institucionais e mercadológicas e os seus objetivos gerais de desempenho.

A visão deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e o seu alinhamento aos temas estratégicos.

Objetivos Estratégicos e Painel Estratégico

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro.

Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.

Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período. Segundo a metodologia do BSC, os objetivos estratégicos encontram-se distribuídos pelas perspectivas definidas no mapa estratégico.

Os objetivos estratégicos são expressos por meio de grandezas quantitativas, então chamadas de indicadores gerenciais – indicadores de desempenho e indicadores de resultado ou de tendência.

Os indicadores têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle. E, se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia.

O grande desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional. Cada indicador é detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização.

Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo.

Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro uma projeção incremental do desempenho histórico. Com efeito, estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços

que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: PROCESSOS E PROJETOS

Para atingir as metas estratégicas – assegurando o alcance dos objetivos estratégicos –, a organização vai executar as ações necessárias, utilizando métodos específicos para assegurar os resultados esperados.

Ações rotineiras, contempladas nos processos de trabalho que se repetem cotidianamente, e ações específicas, fora da rotina diária, constituem as iniciativas estratégicas que deverão ser adotadas e implantadas para assegurar o alcance dos objetivos estratégicos.

É essencial para a organização que vai implementar a gestão estratégica identificar os processos críticos, assim considerados processos que têm maior impacto no alcance dos objetivos estratégicos.

Ao contrário de processo, projetos são ações com início, meio e fim. A gestão por projetos é uma das atividades críticas em todo o ciclo dinâmico que caracteriza a gestão estratégica. Com efeito, a operacionalização da estratégia viabiliza-se por meio da execução de projetos, além da implementação dos processos de rotina que têm maior impacto no alcance dos objetivos estratégicos.

Esse entendimento está diretamente associado com a necessidade de as organizações proverem respostas rápidas às influências ambientais, sem perder a indispensável visão de futuro.

De igual modo, está vinculado com os próprios parâmetros de prazo, custo e qualidade que definem um projeto. Para tanto, torna-se indispensável que essa operacionalização ocorra mediante um perfeito alinhamento entre a estratégia e o objetivo do projeto.

Enquanto o plano estratégico representa a carta de navegação para a organização delinear o seu futuro, os projetos estratégicos visam assegurar a execução das rotas previamente traçadas. Da mesma forma, envolvem recursos humanos, materiais e financeiros alocados com o fim de se obter algum tipo de retorno ou resultado mensurável, seja econômico ou social.

Assim, os projetos podem ser ainda entendidos como conjuntos planejados e estruturados de ações que se conjugam e se completam no sentido de operacionalizar orientações críticas para o futuro da organização, geralmente iniciativas de grande magnitude e efeito duradouro.

Na Secretaria Executiva, a gestão dos projetos estratégicos prioritários será implementada por um Escritório de Projetos, que se reportará diretamente ao Comitê de Gestão Estratégica da organização.

IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA SECRETARIA EXECUTIVA

Não existe uma única forma de se implantar e utilizar o *BSC*. Cada organização adota a abordagem mais conveniente à sua realidade: tanto pode utilizá-lo como um sistema de medição como adotá-lo de forma mais abrangente, como um sistema de gestão. Para a Secretaria Executiva, entendemos a necessidade de elaborar e implementar um sistema de gestão que sirva como referência para outras organizações públicas, o que implica, obviamente, maiores desafios e assim tempo disponível e priorização deste trabalho.

Para que o processo de implantação seja bem-sucedido, é preciso estar atento aos seguintes princípios gerenciais, adotados pelas organizações orientadas para a estratégia:

- + Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.
- + Traduzir a estratégia em termos operacionais.
- + Alinhar a organização à estratégia.
- + Transformar a estratégia em tarefa de todos.
- + Converter a estratégia em processo contínuo.



Figura 4: Os cinco princípios da organização orientada à estratégia – adaptado por Peter M. Dostler para a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça

Considerando os cinco princípios, as etapas na formulação e implementação da estratégia da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça podem ser verificadas a seguir:

1. Tradução

Esta etapa teve como objetivo concluir o processo de construção do painel estratégico, a partir do mapa estratégico validado, isto é, elaborar metas e linhas de projetos a serem discutidas e validadas em reunião com todos os líderes e a equipe de desenvolvimento da Secretaria Executiva. Nesta etapa foram desenvolvidos os seguintes itens:

- Revisão documental.
- Entrevistas estruturadas com as lideranças e os formadores de opinião.
- Realização de evento de planejamento estratégico para elaboração de missão, visão e valores e para validação do mapa estratégico da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.
- Definição dos indicadores estratégicos.
- Elaboração das metas estratégicas para o horizonte 2008-2011.
- Identificação dos projetos estratégicos e das iniciativas estratégicas.
- Realização de *workshop* de validação dos

indicadores, das metas de longo prazo e dos projetos estratégicos.

2. Alinhamento

Esta etapa trata de alinhar as pessoas e partes interessadas na Secretaria Executiva, com a capacitação de novos multiplicadores e a definição de diretrizes que visem assegurar que o painel estratégico (mapa estratégicos, indicadores, metas e projetos) seja implantado e utilizado de forma consistente e alinhada por todas as partes interessadas da Secretaria Executiva.

Nesta etapa foram desenvolvidos os seguintes itens:

- Elaboração do documento com orientações para o desdobramento de indicadores e metas.
- Capacitação avançada dos gestores e administradores, tanto como dos responsáveis pelo planejamento na metodologia do *Balanced Scorecard*, em outras matérias de habilidades gerenciais.
- Elaboração do Manual de Metodologia e Treinamento da equipe responsável.

3. Tarefa de Todos

Etapa crítica de todo o trabalho, esta fase considera a mobilização de todas as partes interessadas em torno das estratégias definidas pela Secretaria Executiva.

Nesta etapa foi desenvolvido o seguinte item:

- + Elaboração de amplo plano de comunicação da estratégia para mobilizar todas as partes interessadas da Secretaria Executiva em torno do mapa, dos indicadores, das metas e dos projetos.

4. Processo Contínuo

A partir da conclusão do painel estratégico e da mobilização de todos as partes interessadas, recomendou-se estruturar processo de gestão visando garantir a operacionalização dos objetivos estratégicos definidos.

Nesta etapa foram desenvolvidos os seguintes itens:

- + Capacitação da equipe de desenvolvimento em preparação e condução de reuniões de acompanhamento das estratégias.
- + Mapeamento e estruturação do processo de planejamento, acompanhamento e controle dos empreendimentos estratégicos (Escritório Estratégico e de Projetos) e capacitação de gestores na metodologia de gestão do Escritório Estratégico e de Projetos.
- + Mapeamento das competências e elaboração de um plano de capacitação.

5. Mobilização das Lideranças

Entende-se que a sensibilização das lideranças no que concerne à gestão do mapa estratégico

depende de capacitação e do aprendizado contínuo de modo a possibilitar o pensamento, a reflexão e a ação com foco na estratégia.

Nesta etapa foi desenvolvido o seguinte item:

- + Capacitação avançada de lideranças na implementação da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC).

CONCLUSÃO

Organizações de todo o mundo, nos mais diversos setores de atividades e segmentos de mercado, inclusive organizações públicas, têm adotado o BSC como o sistema adequado para formular e implementar a estratégia.

Uma pesquisa sobre as ferramentas de gestão mais usadas no mundo, realizada em 2007 pela Bain & Co., informou que 62% das empresas americanas afirmam utilizar o BSC. Na Europa, o resultado é parecido. Na América Latina, o número é diferente, 40%, e na Ásia, 71%.⁽¹⁾

No Brasil, um dos destaques é a Petrobras. Também o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Exército Brasileiro, o TCU, a Receita Federal, a Caixa Econômica Federal e muitas outras organizações têm utilizado esse sistema de gestão, além de organizações como a Confederação Nacional da Indústria (CNI).

O BSC pode ser utilizado com igual desenvoltura na iniciativa privada ou em organizações públicas. O que muda é a ênfase: na área pública o foco deve concentrar-se na missão do órgão.

No Ministério da Justiça, criamos juntos e em parceria uma modelagem nova, específica da cultura da organização, adaptada à realidade e aos desafios propostos. O sistema de gestão deve ser adaptado a situações específicas, pois as culturas organizacionais sempre são distintas, mas a customização deve respeitar a modelagem original.

A elaboração do modelo de gestão estratégica em parceria entre a equipe de coordenadores gerais da Secretaria Executiva e a equipe de consultores foi um dos principais pontos de êxito deste projeto, pois desta forma a transferência do conhecimento foi garantida junto com o comprometimento necessário de todos.

Segundo David Norton (criador do método, junto com Robert Kaplan), o BSC é ainda mais apropriado para o setor público. O fato de não

existir concorrência torna mais natural a ênfase no cumprimento da missão das organizações.

A questão-chave passa a ser como medir se a organização está, efetivamente, atingindo a sua missão. ⁽²⁾

Não é raro, contudo, órgãos públicos e privados elaborarem um planejamento estratégico e, depois, deixá-lo nas gavetas da alta cúpula administrativa, não transformando tudo aquilo que foi delineado e planejado em realidade. No Ministério da Justiça, contudo, o planejamento está tendo efetiva implementação. É intenso o trabalho de envolvimento do corpo funcional com tudo aquilo que constou do mapa estratégico. Primeiro a familiarização com os termos e objetivos. Depois, a efetiva participação de todos para sua real implementação. O que se espera é, ao fim, provar que a administração pública pode ter mecanismos técnicos e sofisticados de alinhamento de sua estratégia gerencial, atingindo o objetivo precípua do órgão que é o de atender à sociedade brasileira, de forma transparente, eficiente e eficaz.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) NORTON, David P. *O alinhamento em primeiro lugar*. Revista HSM Management, número 62, São Paulo, 2007.

(2) KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

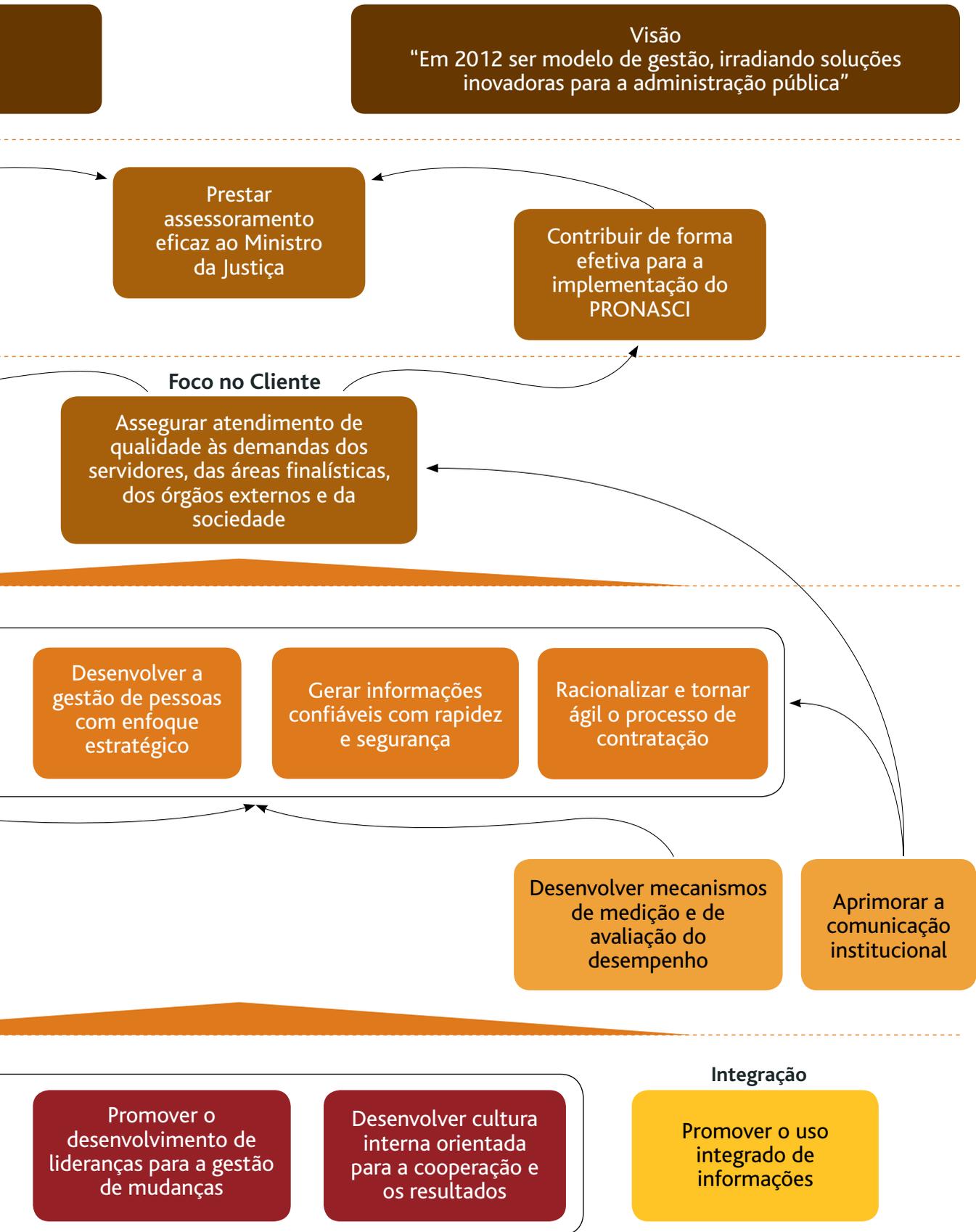
(3) CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 4. ed., Belo Horizonte: DG, 1998.

(4) _____. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

(5) DOSTLER, Peter; LAMEGO, Frederico. *Apostila de planejamento estratégico com utilização do BSC*. Brasília: ENAP, 2007.

MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA



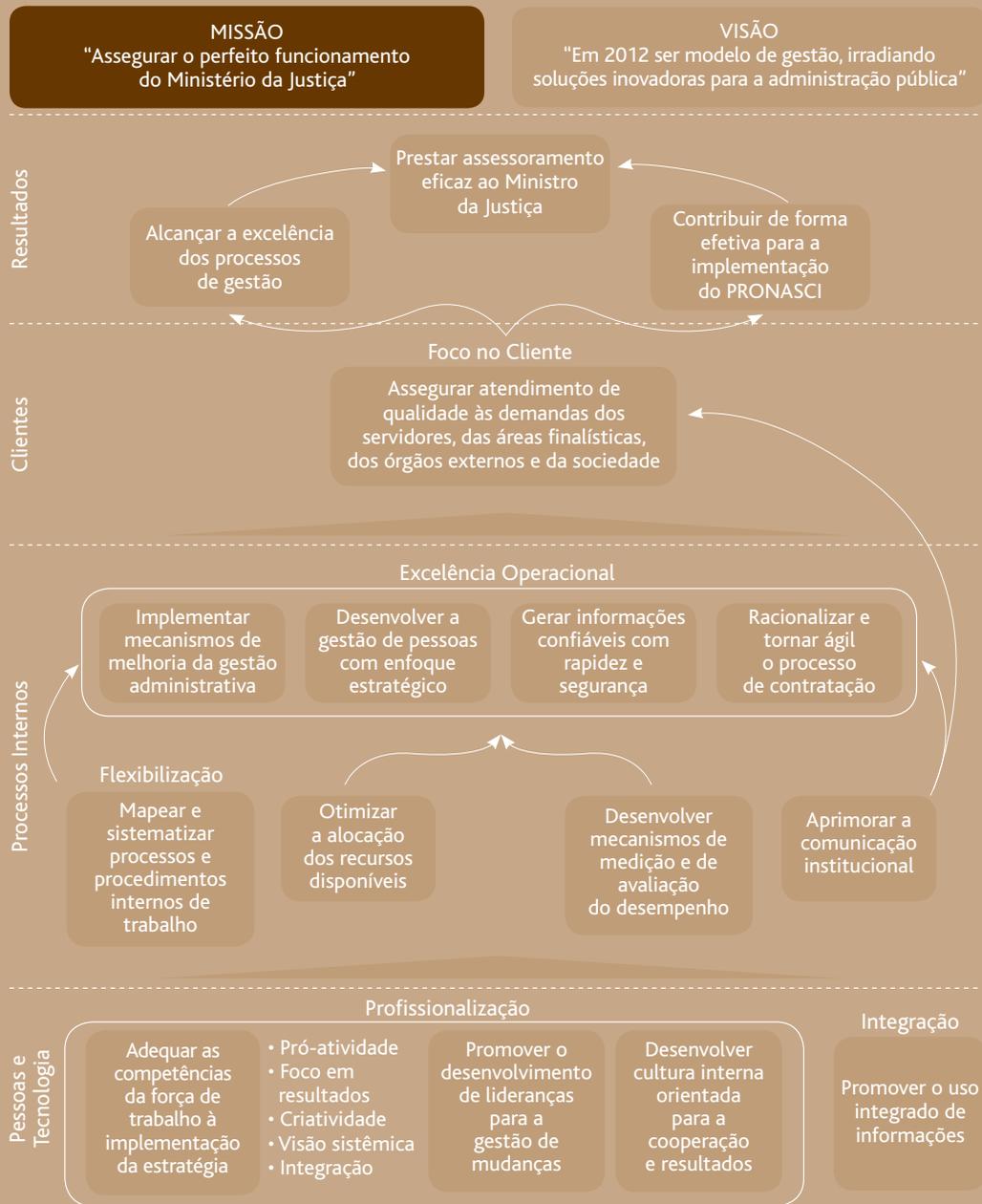




Formulando a missão:
A BASE
PARA O DESENVOLVIMENTO
DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO MJ



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *A missão institucional contempla a razão principal de um processo de planejamento estratégico, porque define “a razão de ser”, “o que ela se propõe fazer” e “para quem o fará”. Tem estreita correspondência, dentro do contexto de visão, com o horizonte em que a organização deseja atuar por um determinado período de tempo, previamente demarcado.*
- *Definir a missão da organização significa focar, de maneira objetiva, o instrumento para a formulação de estratégias que permitirão à instituição alcançar posições diferenciadas em seu ambiente de atuação e assegurar as expectativas das partes interessadas com quem ela se relaciona.*
- *No âmbito interno, a definição adequada da missão auxilia os processos de motivação da força de trabalho, orientando os esforços dos servidores e colaboradores da instituição em prol da conquista dos objetivos organizacionais e da satisfação das necessidades dos usuários.*
- *A missão da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça encerra desafio e ousadia voltados para influir positivamente na administração pública e alcançar a excelência da gestão até o horizonte de 2012.*



Edson Raimundo Machado¹

Raquel Marshall Gadea²

Sylvio Rômulo Guimarães de Andrade Junior³

INTRODUÇÃO

Uma organização não se define pelo seu nome, estatuto ou serviço que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão torna possíveis, claros e realistas os objetivos da organização.⁽²⁾

Conscientes das dificuldades da formulação da missão da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, a equipe de desenvolvimento da gestão estratégica enfrentou o desafio e chegou a uma formulação ousada, desafiadora: **assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça.**

Embora pareça simples, a formulação da missão institucional da SE do MJ atrelou-se a aspectos metodológicos específicos, a diagnósticos mais próximos da realidade organizacional, a análises minuciosas, a debates em torno de informações qualitativas e quantitativas, a experiências e a entrevistas, utilizados na elaboração de seu planejamento estratégico, apoiado na ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)*, que resultaram em uma formulação sintética e percepção abrangente.

Em suma, o trabalho de estabelecimento da missão contemplou desafios arrojados e focados em uma maior efetividade da administração pública e na maior razão de sua existência, que é otimizar a relação com o cidadão e beneficiar a sociedade brasileira.

O Ministério da Justiça é uma entidade governamental catalisadora de diversas mudanças institucionais que aproximam o país de uma verdadeira sociedade democrática e republicana. Sua atuação está orientada por três objetivos principais: a promoção da justiça e da cidadania, o combate à corrupção e a reconstrução das instituições.

São fatos concretos que podem ser percebidos pela sociedade de diversas formas: da melhoria da segurança pública e do combate à corrupção e à pirataria, com os avanços do Programa Nacional de Segurança Pública com

¹ Edson Machado, coordenador geral de Recursos Humanos da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, integrante da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

² Raquel Marshall Gadea, coordenadora geral de Modernização e Administração da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, integrante da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

³ Sylvio de Andrade Júnior, subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração na Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

Cidadania (PRONASCI), ao combate ao crime transnacional, aos avanços nas áreas de defesa da concorrência e de direitos do consumidor.

São frentes de atuação muito abrangentes, com intensa repercussão social, que projetam o Ministério da Justiça como defensor da sociedade brasileira.

Os trabalhos atualmente desenvolvidos pelas secretarias e departamentos do MJ convergem para a busca de um Estado que esteja a serviço da democracia, da inclusão social e do seu acesso à justiça. Para tanto, o MJ gerencia um conjunto de 15 programas, que integram o Plano Plurianual de Ações (PPA – ano de 2006) do Governo Federal, sendo 14 deles de cunho finalístico e um de gestão.

São eles:

- + Identidade Étnica e Patrimônio Cultural dos Povos Indígenas
- + Proteção de Terras Indígenas
- + Modernização do Sistema Penitenciário
- + Combate à Criminalidade
- + Segurança Pública das Rodovias Federais
- + Defesa Econômica e da Concorrência

- + Migração e Acordos Internacionais
- + Defesa do Consumidor
- + Assistência Jurídica Integral e Gratuita
- + Reforma do Judiciário
- + Sistema Único de Segurança Pública
- + Combate ao Crime Transnacional
- + Modernização da Polícia Federal
- + Desenvolvimento Institucional da Polícia Rodoviária Federal
- + Programa Gestão da Política na Área da Justiça

O grande desafio das instituições públicas é transformar a teoria em prática, aproximar as políticas públicas dos seus verdadeiros interessados, os cidadãos, e o planejamento estratégico tem sido importante aliado nesse sentido.

UMA VISÃO HISTÓRICA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

O Ministério da Justiça é o segundo mais antigo do Brasil. Suas origens remontam ao século XVIII, em Portugal, quando Dom João V, em alvará de 28 de julho de 1736, ao dispor sobre a organização administrativa do Reino, atribuiu

à Secretaria dos Negócios Interiores do Reino assuntos ligados à justiça e aos despachos reais.⁽¹⁾

As atribuições atuais do Ministério da Justiça demonstram claramente sua importância e o grau de atuação da organização no cotidiano dos brasileiros. O mero enunciado das atribuições do MJ, constante do normativo que o rege, expressa a complexidade dessas tarefas e indica o nível de influência da pasta no dia a dia, não apenas dos cidadãos brasileiros, mas de todos aqueles que vivem em nosso país:

- + a defesa da ordem jurídica, dos direitos políticos e das garantias constitucionais;
- + a política judiciária, os direitos da cidadania, da criança, do adolescente, do idoso, do índio e das minorias;
- + a luta contra os entorpecentes, a segurança pública, o trânsito, as polícias Federal, Rodoviária e Ferroviária Federal e do Distrito Federal;
- + a defesa dos direitos das pessoas portadoras de deficiência e a promoção da sua integração à vida comunitária;
- + a defesa da ordem econômica nacional e dos direitos do consumidor;
- + o planejamento, a coordenação e a administração da política penitenciária nacional e a execução de penas em unidades prisionais federais;

+ a nacionalidade, a imigração e os estrangeiros;

+ a ouvidoria geral e a ouvidoria das polícias federais;

+ as assistências jurídica, judicial e extrajudicial, integral e gratuita, aos necessitados, assim considerados em lei;

+ a defesa dos bens e dos próprios da União e das entidades integrantes da administração federal indireta;

+ a articulação, a integração e a proposição das ações do governo nos aspectos relacionados com as atividades de repressão ao uso indevido, ao tráfico ilícito e à produção não autorizada de substâncias entorpecentes e drogas que causem dependência física ou psíquica.

As ações do MJ vêm sendo veiculadas sistematicamente na mídia impressa e eletrônica, numa demonstração da diversidade e importância de temas que estão sob sua égide e são de interesse do cidadão e da sociedade brasileira, ilustradas nos exemplos a seguir:

+ 13/02/2009 - 17h35 *Blog* do Josias: Governo quer fechar mais de 100 ONGs estrangeiras. da Folha Online

O número de estrangeiras autorizadas pelo Ministério da Justiça a atuar no território bra-

sileiro vai cair de 167 para pouco mais de 60, informa o *blog* do Josias (...)

+ 13/02/2009 - 12h01: Temer pede proteção da PF para deputado petista ameaçado de morte. Gabriela Guerreiro e Renata Giraldi, da Folha Online, em Brasília

O presidente da Câmara, Michel Temer (PMDB-SP), pediu ao Ministério da Justiça proteção da PF (Polícia Federal) para o deputado Luiz Couto (PT-PB), que vem sendo ameaçado de morte (...)

+ 11/02/2009 - 14h22: “Diário Oficial” publica anistia de Chico Mendes; indenização será de R\$ 337,8 mil. da Folha Online

O “Diário Oficial” da União publicou na edição desta quarta-feira a anistia política do ex-líder(...)Mendes foi considerado anistiado político por decisão unânime da Comissão de Anistia do Ministério da Justiça (...)

+ 11/02/2009 - 08h35: Governo quer punição menor – ou maior para donos de rádios piratas. Andreza Matais, da Folha de S.Paulo, em Brasília

O governo encaminhou (...)multa e apreensão de equipamentos, além da suspensão do pedido de licença. A prisão está mantida nos casos(..) Segundo o secretário de Assuntos Legislativos

do Ministério da Justiça, o texto atende à reivindicação da Polícia(...)

+ 10/02/2009 - 19h39: Ministério da Justiça concede anistia política a 275 ex-vereadores. da Agência Brasil da Folha Online

O Ministério da Justiça concedeu declaração de anistia política a 275 ex-vereadores que trabalharam entre os anos de 1965 e 1975. Eles também terão o tempo de serviço contabilizado para aposentadoria e contribuição(...)

+ 09/02/2009 - 18h57: Saiba o que fazer se o seu nome constar indevidamente em listas de inadimplentes. Gladys Ferraz Magalhães, do Infomoney

(...) De acordo com dados do Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas 2008, divulgado pelo Sindec (Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor), do Ministério da Justiça, um dos principais motivos de queixas dos brasileiros em órgãos de defesa do consumidor(...)

+ 09/02/2009 - 08h52: Força Nacional volta a Alagoas para conter maior taxa de homicídios do Brasil. Carlos Madeiro, especial para o UOL Notícias, em Maceió (AL)

(...)A missão principal da tropa será conter o crescimento no número de

homicídios(...)23 por 100 mil habitantes. Mapa da Violência 2008(...)

+ 15/02/2009 – 07h35 Itália insulta o Brasil no caso Battisti, diz filósofo italiano. Toni Negri Thiago Scarelli, do UOL Notícias

Em São Paulo (SP) - A Itália adota uma postura “insultante” com o Brasil no conflito em torno do ex-ativista Cesare Battisti, porque não se trata de um país desenvolvido, e mente quando diz que vivia um Estado de Direito nos anos 70. A análise é do filósofo italiano Antonio Negri, que passou mais de dez anos preso por seu envolvimento com a militância de esquerda na Itália.

Os temas falam por si.

A GESTÃO EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

A administração pública federal é organizada de forma sistêmica, e mesmo as atribuições privativas do Ministério da Justiça devem ser cumpridas por meio da integração entre as diversas áreas de governo. Isso significa que, apesar de autônomo, nenhum órgão atua isoladamente no desempenho de suas funções institucionais.

Na abordagem das funções administrativas, voltadas para prover recursos orçamentá-

rios, financeiros, tecnológicos e de pessoas, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão atua como centro articulador de diversos sistemas de administração, voltados para pessoas, tecnologia, serviços gerais, patrimônio, orçamento e finanças. Não poderia ser diferente, afinal, é precisamente esse modelo que favorece a unidade da administração como um todo.

Dentro dos ministérios em geral, e em específico do Ministério da Justiça, cabe à Secretaria Executiva (SE) implementar as diretrizes do órgão central, ao mesmo tempo em que deve planejar as ações e gerenciar os recursos que impulsionarão a execução das atribuições da pasta.

A estabilidade administrativa alcançada pelo MJ é decorrência natural da permanência de dois ministros de Estado nos últimos seis anos, o permitiu o incremento das ações da pasta e a consolidação de aperfeiçoamentos gerenciais.

Em 2003, por ocasião do aniversário de 181 anos do ministério, o presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, destacou: “Vivemos um tempo de mudança... estamos reafirmando em alto e bom som: é preciso recuperar o sentido de justiça para todos. É preciso voltar a acreditar que as instituições existem para servir e não para serem subalternas ao gosto daqueles que as comandam”.

O pronunciamento do presidente Lula desde então tem sido a inspiração que está por trás da busca de uma melhor gestão para o Ministério, uma verdadeira pedra de toque dos esforços que vêm sendo empreendidos desde 2003 e que culminaram na adoção da gestão estratégica como instrumento do salto de qualidade que a organização decidiu adotar.

A busca de uma melhor gestão para o ministério tem sido a verdadeira pedra de toque dos esforços que vêm sendo empreendidos desde 2003 e que culminaram na adoção da gestão estratégica como instrumento do salto de qualidade que a organização decidiu adotar.

Novas unidades foram criadas para fazer frente a novos desafios, como o Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional, vinculado à Secretaria Nacional de Justiça.

Da mesma forma, o Ministério se propôs a enfrentar questões postas há décadas, mas jamais adequadamente abordadas pelo governo federal, como a estruturação do Sistema Penitenciário Federal, há muito prevista na legislação, todavia pendente de ser implementada de fato até recentemente, com a inauguração das primeiras unidades penitenciárias federais.

Esse cenário mostra a evidência de se planejar adequadamente as competências de um órgão

dessa magnitude. Mais do que isso: somente o planejamento responsável e metodologicamente consistente pode prepará-lo para fazer com que suas funções administrativas sejam cumpridas à altura das expectativas da sociedade.

Não há fórmulas simples e de fácil aplicação: é preciso ousar um salto, com método e disciplina, e sobretudo admitir que, embora se possa estar relativamente distante do nível de excelência de gestão, é possível assegurar o perfeito funcionamento do MJ.

MISSÃO: ASPECTOS METODOLÓGICOS

Partindo da premissa de que a organização precisa ter clareza de sua missão, com propósitos estratégicos definidos que propiciem sua mobilização para que seja construído, gradativamente, no presente, o futuro desejado, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi a ferramenta escolhida e utilizada para essa finalidade. Seu modelo traz como critério definitivo para o serviço público uma matriz de desempenho que promove maiores facilidades no desempenho, com reflexos positivos e diretos no cumprimento da missão institucional.⁽²⁾

O *Balanced Scorecard* representa um instrumento que vem auxiliar as organizações do setor público a alinhar suas ações a uma estratégia previamente planejada, supe-

rando os desafios impostos à gestão pública. Apresenta as diversas perspectivas de análise – sociedade, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento – e de indicadores que, vinculados a objetivos e metas determinados, possibilitam um processo contínuo de melhoria de desempenho.

O BSC é também uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões estratégicas, pois há necessidade de se entender como funciona o processo estratégico da organização, e dotá-la de instrumentos que indiquem a cada momento como ela está e que deem meios para que se possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia.

O termo “mão invisível”, introduzido por Adam Smith, se aplicado na presente realidade, significa que o mecanismo gerencial funciona como uma força invisível que conduz os atores para uma situação confortável de eficiência. Melhor dizendo, o corpo gerencial e o corpo de colaboradores da Secretaria Executiva do MJ terão maior compreensão do que fazem, contextualizando a relevância que possuem, bem como o sentido e os limites da dedicação dos seus esforços, graças à formulação da de forma direta e sucinta: **assegurar o perfeito funcionamento do MJ.**

“Estamos adotando a gestão estratégica para melhorar uma gestão que já é boa, em busca da excelência; um salto de qualidade, para criar

uma plataforma de gestão pública, um legado para as próximas gerações de profissionais que vão atuar no MJ”. Assim expressou-se o secretário executivo, logo no início dos trabalhos de formulação da gestão estratégica.

Esse depoimento da direção da SE, sintetizado na sua missão organizacional, tomou por base o diagnóstico realizado pelos gestores, contemplando suas crenças e valores. Em sua essência há o compromisso assumido por todos com o Ministério da Justiça.

O propósito máximo consignado na missão da SE insere-se no objetivo maior de uma política pública que tem por objetivo tornar o MJ, como instituição governamental, uma instituição sólida; capaz de assegurar direitos aos cidadãos; fazendo-o funcionar de forma otimizada; maximizando os resultados com o equilíbrio dos recursos, de forma transparente; assegurando a publicidade dos atos e fatos e o acesso dos cidadãos para solução de questões de seu legítimo interesse.

Vale ser ressaltado que a metodologia seguida para o planejamento é consistente e orienta o salto proposto. Trata-se, em síntese, de substituir a administração reativa, por responder aos desafios, que quase sempre se apresentam sob a forma de crises momentâneas, de forma improvisada, por um modelo mais sólido de administração, alicerçado no planejamento estratégico.

O modelo reativo dará lugar à proatividade, ao encadeamento de ações e à operacionalização dos projetos, com obtenção da excelência nos processos críticos, que têm maior impacto no alcance dos objetivos estratégicos.

A MISSÃO E O MAPA ESTRATÉGICO

A missão da SE do MJ orientou a formulação dos objetivos estratégicos, desafios explicitados numa relação de causa e efeito, distribuídos nas quatro perspectivas consideradas – Pessoas e Tecnologia, Processos Internos, Clientes e Resultados –, como peças que se encaixam perfeitamente, porque, se tratadas de modo isolado, nada representam.

Para justificar sua missão, sua razão de existir, a organização precisa alcançar resultados consistentes com essa missão. Os resultados, que são objetivos, devem ser a tradução quantitativa e qualitativa do cumprimento da missão de uma empresa.⁽²⁾

Assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça. Será possível o alcance de tão importante missão? Seu sucesso está definido no mapa estratégico traçado, dentro de perspectivas delineadas, que contemplaram, para a sua implementação, desafios e a necessidade de se promover uma revitalização da cultura interna do MJ, seja no que concerne a melhorar a concepção e a implementação de

iniciativas, seja no compromisso de envolvimento com a redução do tempo de ciclo em todas as atividades administrativas, de forma a que os anseios internos e da sociedade sejam pronta e fielmente atendidos.

Para tanto, o aprimoramento do portfólio de produtos e serviços oferecidos pelo Ministério da Justiça, a eficiência operacional para responder prontamente às demandas e o grau de relacionamento interno e externo são os elementos que levarão satisfação ao nosso cliente e, conseqüentemente, fortalecerão a imagem institucional do MJ.

Os servidores e colaboradores são peças importantíssimas para o funcionamento da máquina administrativa, para a construção de valores e da imagem perante a sociedade e, como empreendedores ativos, para oferecerem soluções inovadoras que contribuam para a modernização da administração pública.

Não basta o sonho de vencer. Torna-se necessário que o caminho fixado pelo mapa estratégico esteja sedimentado para que a vitória aconteça.

O cenário que se retrata objetiva que todos se comprometam com as propostas inovadoras, lançadas pelo mapa estratégico e aprovadas de maneira consciente, sob críticas e com orientação focada no propósito de ser construído um marco referencial de missão e visão

sólidas, irradiando soluções aplicáveis a toda a administração pública.

Relativamente à perspectiva Pessoas e Tecnologia, os desafios propostos pretendem responder à questão: Para termos processos excelentes e eficientes, como nosso pessoal deve aprender, comunicar e trabalhar junto?

Os objetivos dessa perspectiva servirão de base e de impulso para a Perspectiva Processos Internos, cujos desafios pretendem responder à questão: Para atender ao nosso público e cumprir nosso papel institucional, em quais processos internos devemos ser excelentes?

Os objetivos consignados na perspectiva Processos Internos, impulsionados por aqueles da perspectiva Pessoas e Tecnologia, que compõem o mapa estratégico, impulsionarão o objetivo da perspectiva Clientes, desafio que pretende responder à questão: Quem é nosso cliente? O que o cliente espera da Secretaria Executiva do MJ? Para ter clientes satisfeitos, como devemos servi-los?

O objetivo da perspectiva Clientes, impulsionado pelos objetivos da perspectiva Processos Internos, impulsionará os objetivos da perspectiva Resultados, desafios que responderão à pergunta: Quais são os públicos-alvos e suas entregas? Qual é o resultado final esperado pelos clientes e pelas partes interessadas (atores

institucionais que interagem com a organização) da Secretaria Executiva do MJ?

O mapa estratégico da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça representa uma bússola, a explicitação dos desafios previstos para a secretaria no período de 2008 a 2012, e como esses se relacionam em causa e efeito.

Esses desafios futuros, que nos permitirão cumprir nossa missão e alcançar nossa visão, são representados por um conjunto de 16 objetivos estratégicos, distribuídos pelas grandes perspectivas que contam a história da estratégia, do nosso plano de jogo, a ser seguida por todos os envolvidos nos próximos cinco anos.

Sempre fica uma pergunta no ar: o compromisso de todos será capaz de superar as deficiências? A missão que se estruturou no mapa estratégico da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça há que ser entendida como um compromisso e os problemas e dificuldades que por ventura se expressarem devem ser entendidos como deficiências superáveis.

Superar desafios e barreiras para transformar as pessoas e os recursos tecnológicos em potenciais elementos capazes de aperfeiçoar, remodelar, criar e implementar adequados processos internos, cujos produtos e serviços estejam adequados às necessidades dos nossos clientes e, por fim, contribuir para a moderni-

zação e o desenvolvimento da administração pública, irradiando soluções inovadoras: esse é o objetivo do mapa estratégico aprovado.

Um ponto relevante a ser ressaltado é que a SE não é a única unidade responsável pelo cumprimento da missão. Esse é um trabalho articulado, de responsabilidade de todos e que exige total e irrestrito comprometimento de todas as unidades do Ministério da Justiça.

A obtenção e a retenção de talentos são as “armas” no campo de batalha competitivo. Nesse sentido, estando diante de um ambiente administrativo mutável e célere, recrutar e selecionar profissionais, capacitá-los e aperfeiçoá-los, oferecendo um aporte tecnológico à altura da missão que se tem a cumprir, para alcançar a visão focada, é objetivo de extrema relevância para o sucesso do nosso mapa estratégico.

É isso o que esperam cidadãos, servidores e colaboradores do MJ. Que a criatividade ousada

seja a ferramenta para as inovações que irão irradiar-se na administração pública.

CONCLUSÃO

A missão organizacional adequadamente definida inibirá o surgimento de conflitos internos; assegurará que não sejam perseguidos propósitos conflitantes; possibilitará a concentração de esforços em uma direção comum, a alocação dos recursos organizacionais, o estabelecimento de áreas amplas de responsabilidade por tarefa e o pleno desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

Assim, o desafio está posto: a missão da SE do MJ traz ousadia e responsabilidade com os preceitos de uma administração pública efetivamente comprometida com a qualidade dos serviços, com a excelência de sua gestão e, principalmente, com a sociedade – destinatária final do esforço empreendido nas diversas dimensões da administração pública.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) CALMON, Pedro. História do Ministério da Justiça. Vol. I. Brasília: Departamento de Imprensa Nacional, 1972. 322 p.

(2) KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios do Marketing. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

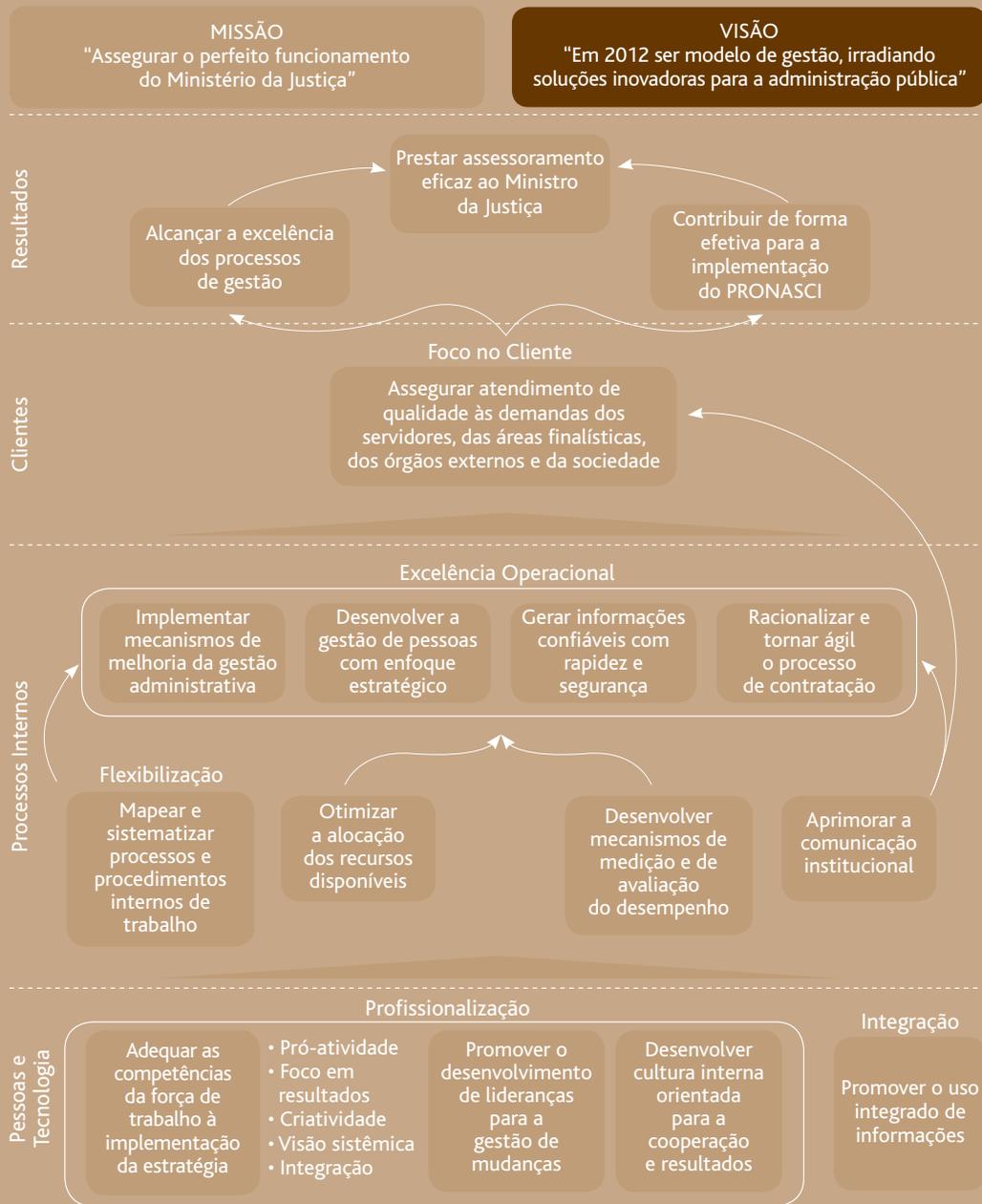
(3) ULRICH, David. Os campeões de Recursos Humanos – Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo Futura, 1998.



Visão: Um caminho
PARA ALCANÇAR O SUCESSO



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *A organização não pode ignorar as mudanças ao seu redor, deve se transformar e adaptar.*
- *A visão de uma organização, aonde ela quer chegar, deve estar focada nas transformações que estão acontecendo.*
- *A visão de futuro é a base do planejamento estratégico.*
- *O Balanced Scorecard inovou os objetivos estratégicos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, que consolidou uma visão transformadora, a fim de desmontar estruturas arcaicas enraizadas na administração pública.*
- *A visão consiste em dois componentes: a ideologia essencial e o futuro imaginado.*



Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto¹

Adélio Cláudio Basile Martins²

Paulo Garcia³

Marcos Antonio Moreira West⁴

INTRODUÇÃO

A visão de uma organização é entendida por como e aonde ela pretende chegar. É de extrema importância, porque é a base de todo o planejamento estratégico e orienta todas as atividades, permitindo focar e alcançar os resultados esperados.

A visão é o elemento que orienta qual a essência a ser preservada e indica o futuro para o qual o progresso deve ser direcionado. ⁽¹⁾

Nesse sentido, é fundamental para implantação das estratégias pretendidas e para guiar com maestria os valores que moldam a organização.

Quando a organização trata do tema – criando uma visão para o futuro –, é inútil tentar ignorar as mudanças ao redor. A maioria das organizações tende a permanecer na ilusão de que as transformações – sociais, econômicas, políticas e tecnológicas – não as afetam. ⁽²⁾

A mudança é algo intensamente pessoal. Para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir e fazer algo diferente. ⁽³⁾

A Secretaria Executiva do Ministério da Justiça aceitou o desafio da mudança e resolveu arriscar-se ao estabelecer uma visão arrojada e transformadora.

Arrojada, quando se liberta de paradigmas ultrapassados, estabelecendo objetivos estratégicos inovadores, sustentados por uma nova metodologia viva e mutante – *Balanced Scorecard (BSC)*.

Essa metodologia é transformadora, pois os objetivos estratégicos contemplados no mapa estratégico desmontam estruturas arcaicas, que há muito se enraizaram na administração pública, em especial a visão cartesiana e hierárquica de que cada objetivo deve estar associado a uma unidade administrativa.

A premissa dos novos objetivos baseia-se na percepção de que estão mexendo no queijo, em uma referência ao *best seller* de Spencer Johnson, *Quem mexeu no*

¹ Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto, secretário Executivo do Ministério da Justiça, servidor público e advogado.

² Adélio Cláudio Basile Martins, servidor público e Diretor de Programas do Ministério da Justiça.

³ Paulo Garcia, servidor público e mestre em Gestão Empresarial Pública e Pós-Graduado em Administração Pública pela FGV.

⁴ Marcos Antonio Moreira West, servidor público e mestre em Engenharia de Produção.

meu queijo? O livro é uma alegoria que retrata os objetivos que cada um de nós temos e as mudanças a que estamos sujeitos durante a busca desses objetivos. ⁽⁸⁾

Então, os objetivos estratégicos listados no mapa pertencem a todos e consolidam a visão da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça: em 2012, ser modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras para a administração pública.

VISÃO DE FUTURO COMO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

O Instituto Inovação é uma empresa privada que atua em atividades de gestão da inovação e tecnologia, com o objetivo de promover a aproximação entre o conhecimento científico gerado na América Latina e o mercado. Ao tratar do tema, afirma que visão de futuro é importante porque:

- é a base do planejamento estratégico;
- direciona as atividades cotidianas da empresa;
- permite que as pessoas extrapolem o dia a dia da organização por meio do exercício de estabelecer e atualizar a visão de futuro;
- permite que a empresa invista também em projetos de longo prazo.

Ao estabelecer uma visão que pretende ser referência na administração pública, a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça pretende, também, mudar o paradigma da gestão pública, cristalizada em processos burocráticos e obsoletos, que na maioria das vezes transmitem uma visão negativa ao cidadão.

A visão bem concebida consiste em dois grandes componentes: a ideologia essencial e o futuro imaginado. ⁽¹⁾

• **Ideologia essencial:** define o caráter duradouro de uma organização – a identidade consistente que transcende os ciclos de vida dos produtos ou dos mercados, as revoluções tecnológicas, os modismos gerenciais e os líderes individuais. Na realidade, a contribuição mais duradora e significativa das que constroem empresas visionárias é a ideologia essencial. Nesse sentido, a ideologia essencial é o adesivo que mantém a coesão da organização ao longo dos processos de crescimento, descentralização, diversificação, expansão global e desenvolvimento da diversidade no local de trabalho.

• **Futuro imaginado:** ele se compõe de duas partes: a meta audaciosa para os próximos 10 a 30 anos e as descrições vibrantes dos efeitos da realização dessas metas. Na Secretaria Executiva, as metas são audaciosas, elas estão em sintonia e permitem acreditar no cumprimento da missão: em 2012 ser um modelo de gestão.

A utilização do BSC permite o alcance da visão através dos objetivos estratégicos contidos no mapa estratégico. Por conseguinte, esses se traduzem em um conjunto de projetos sustentados por outra metodologia consagrada: o Escritório de Projeto (PMO) do *Project Management Institute (PMI)*.

O PMO é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio.⁽⁴⁾

As percepções propostas pelo Instituto Inovação, combinadas com a metodologia do BSC e com a adoção das diretrizes do PMI, são os elementos que estruturam o alicerce e passam segurança na definição da visão definida pela SE do Ministério da Justiça.

É uma visão que busca agregar o melhor das tecnologias disponíveis na atualidade para que repensem seus objetivos.

Os vencedores do século XXI serão aqueles que conseguirem transformar suas organizações em algo que mais se assemelha a um jipe – um veículo com tração nas quatro rodas, totalmente adaptado a terrenos irregulares, enxuto, competitivo e com alta capacidade de manobra.⁽⁵⁾

A organização deve ser capaz de se deslocar e mudar de direção rapidamente em território incerto, reagindo com presteza às alterações e mudanças de um mundo globalizado, assim como às necessidades do cliente.⁽⁵⁾

CRIANDO NOVA VISÃO EM ESPAÇO EXISTENTE

As empresas não precisam competir de peito aberto em determinado espaço setorial. Há o oceano vermelho do sangue da luta do dia a dia, em que as organizações sangram, e o oceano azul das organizações que redescobrem seu espaço setorial e no qual navegam tranquilamente.⁽⁶⁾

Existem alguns exemplos, como o *Cirque du Soleil*, que criou um novo espaço de mercado na indústria de entretenimento e gerou crescimento altamente lucrativo. Ao invés de seguir a lógica convencional de superar a concorrência, procurou oferecer a diversão e a vibração do circo e, ao mesmo tempo, a sofisticação intelectual e a riqueza artística do teatro. Ao romper as fronteiras dos mercados de teatro e circo, o *Cirque du Soleil* passou a compreender melhor não só os clientes de circo, mas também os frequentadores de teatro.⁽⁶⁾

No Brasil, há o exemplo da Gol Linhas Aéreas, que conseguiu conquistar espaço rapidamente em um mercado altamente competitivo e concentrado, por meio da simplificação dos serviços e da oferta de tarifas baixas.

A SE do Ministério da Justiça, ao adotar o BSC como metodologia da sua gestão estratégica, cria um novo espaço na administração

pública, em que a cultura burocrática tradicional já dominava.

Assim como o *Cirque du Soleil*, a SE cria uma nova curva de valor, que consolida sua visão arrojada de ser um modelo de gestão.

A criação da nova curva de valor não está somente na disposição dos objetivos estratégicos contidos no mapa estratégico, mas também nas metas estabelecidas e associadas aos mesmos. De igual forma, o modelo adotado para gerenciamento dos projetos a partir do PMO revela os caminhos pelos quais a SE pretende alcançar os resultados esperados, bem como a visão declarada.

Criar um novo espaço é essencial, não somente para empresas iniciantes, como também para a prosperidade e sobrevivência até mesmo das maiores empresas.⁽⁷⁾

Não é de se surpreender que os líderes corporativos em todo o mundo vejam a criação de mercado como um desafio estratégico central para suas organizações na próxima década.⁽⁷⁾

CONCLUSÃO

Ao lançar essa visão transformadora, a SE do Ministério da Justiça procura demonstrar que há espaços institucionais para mudança na administração pública.

De igual forma, ao adotar o *Balanced Scorecard* (BSC) como metodologia de alinhamento da estratégia e norteadora do processo de gestão estratégica, demonstra que as práticas de inovação que são utilizadas pelo setor privado podem e devem ser adotadas, também, pelo setor público.

Neste sentido, a SE mostra que se pode navegar em oceanos azuis e conquistar novos desafios na administração pública.

A visão deve ser clara, objetiva, sucinta e inovadora, mas também deve ter uma sintonia fina com os objetivos comuns da sociedade.

Por outro lado, as organizações deverão capacitá-la de meios e recursos para seu alcance. Por esse motivo, a visão é a base do planejamento estratégico.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. *Construindo a visão da empresa*. Mudança. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

(2) DRUCKER, Peter F. *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.

(3) DUCK, Jeanie Daniel. *Gerenciando a mudança*. Mudança. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

(4) Guia PMBOK 2004

(5) Rowan Ginson 1998 – *Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo*, Rio de Janeiro : Makron Books do Brasil, 1998.

(6) KIM. W. Chan; MAUBORGNE. Reenée. *Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 16 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

(7) KIM. W. Chan; MAUBORGNE. Reenée. *Como criar novo espaço de mercado*. Inovação na prática. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

(8) JOHNSON, Spencer *Quem mexeu no meu queijo?* 1ª ed., Rio de Janeiro: Record, 2000.



Valores

**ALICERCE
DA GESTÃO ESTRATÉGICA**





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *As organizações devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que nela atuam. Os valores são norteadores da gestão estratégica.*
- *A missão justifica para onde se está indo e os valores descrevem os comportamentos que levarão até lá.*
- *Bem divulgados, os valores promovem a reflexão que orienta a atitude dos servidores e influenciam seu comportamento no dia a dia da organização, inspirando a execução das tarefas. A estratégia é construída no cotidiano e os valores são referência obrigatória para proporcionar significado às atitudes e comportamentos que buscam, em última análise, a satisfação dos clientes.*
- *Os valores devem ser enunciados de forma simples e direta, para que as pessoas possam usá-los como algo inspirador, que contribua para a compreensão da missão.*



Alenon de Loyola Fleury Júnior¹

Jorilson da Silva Rodrigues²

Orlando José Soares de Freitas³

INTRODUÇÃO

Toda organização que deseja implementar seu planejamento estratégico deve por excelência demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças nas quais acreditamos e regem as relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico.

No desenvolvimento da gestão estratégica no Ministério da Justiça, identificar e enunciar os valores permitiu um processo de construção coletiva, inspirando uma liderança constante com foco nos resultados. Dessa forma, foi possível agregar todos em torno dos objetivos contemplados no mapa estratégico.

CRIAR VALORES PARA SUSTENTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA

Em recente publicação, os autores Kim e Mauborgne, ao tratarem da criação de novos mercados em ambiente de profunda competição, defendem que a inovação de valor é a pedra angular da estratégia e ocorre apenas quando as organizações alinham inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custos. Se não conseguirem associar inovação e valor dessa maneira, os inovadores de tecnologia e os pioneiros de mercado geralmente põem ovos que acabam sendo chocados por outras organizações. ⁽¹⁾

Para os autores, a inovação de valor é uma maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência. Dito de outra forma, significa dizer que, uma vez estabelecidos os valores que sustentam a estratégia, é possível romper os velhos paradigmas e possibilitar que as organizações obtenham foco nos resultados.

Para alguns autores a personalidade das organizações é refletida no conjunto de seus valores. Os “valores” são formados por um conjunto de “crenças” que se misturam com “princípios” e que juntos determinam o comportamento das organizações independentemente de seu tamanho, origem ou segmento de mercado. Os “valores dos

¹ Alenon de Loyola Fleury Júnior, graduado em Administração de Empresas. É coordenador geral de Logística, pós-graduado na FGV.

² Jorilson da Silva Rodrigues, coordenador geral de Tecnologia da Informação, é mestrado na UNB, bacharel em Direito e em Informática.

³ Orlando José Soares de Freitas, coordenador geral de Orçamento e Finanças, servidor público e economista.

indivíduos” também se confundem com os “valores funcionais” das organizações, potencializando o caos que acaba infectando a essência da marca com o “vírus” da despersonalização. O sintoma inconfundível é a insatisfação do cliente quando tenta relacionar-se com a organização, que está mergulhada num comportamento ambíguo, caminhando rapidamente para o bizarro. Assim como os filhos herdam valores de seus pais, na organização os valores sofrem forte influência de seu líder fundador, além de outros fatores como o cultural. ⁽²⁾

Nessa sintonia, afirmam, também, que a relação entre as pessoas de uma organização situada nos Estados Unidos é fundamentalmente diferente do relacionamento na mesma organização situada no Japão ou Coreia, independentemente de seu líder fundador ou da nacionalidade de seu atual presidente. Enfim, se bem difundidos, afirmam os autores, os valores que promovem a uniformidade na atitude das pessoas da organização influenciam seu comportamento mercadológico com clientes, parceiros, fornecedores e comunidade, regulam conflitos, atraem talentos, garantem previsibilidade, que é traduzida na satisfação dos clientes, e, finalmente, exercem papel fundamental na manutenção da “essência da marca”, durante seu processo contínuo e delicado de construção.

A visão anuncia com exatidão para onde se esta indo, a missão justifica essa busca de uma

posição competitiva futura e os valores descrevem os comportamentos que o levarão lá. ⁽³⁾ Criar valores se torna fundamental para que o processo de implementação das estratégias seja assimilado por todos, pois a estratégia envolve tudo o que requer comprometimento e dedicação por parte de toda organização. ⁽⁴⁾

OS VALORES ESSENCIAIS QUE SUSTENTAM A GESTÃO ESTRATÉGICA NO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Os valores essenciais são os dogmas duradouros e basilares da organização. Pequeno conjunto de princípios norteadores permanentes, os valores essenciais não exigem justificção externa; eles têm relevância e importância intrínsecas para o pessoal interno da organização.

No planejamento estratégico da Secretaria Executiva, foram considerados como valores essenciais os seguintes:

- ♦ **Ética** - conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade; pedra angular de sustentação das ações desenvolvidas no processo de implementação do planejamento estratégico.
- ♦ **Valorização das Pessoas** – as organizações não existem sem as pessoas. A valorização das

pessoas é um valor fundamental no processo de transformação e de mudança que se deseja alcançar, pois é com elas que todo o processo de transformação acontece.

♦ **Gestão Empreendedora** – com ênfase na inovação e criatividade, este valor proporcionará a possibilidade da abertura de novos caminhos e oportunidades para que os gestores tenham uma ampla visão dos objetivos corporativos e compreensão do propósito das atividades e dos projetos contemplados no planejamento estratégico.

♦ **Comprometimento** – é um valor que cristaliza o vínculo organizacional dos servidores com o processo de transformação, um esforço considerável em prol da organização, sendo este afetado pela natureza da mudança.

♦ **Dinamismo** – é um valor que permite a interação dos pensamentos, ideias e opiniões sobre o processo de implementação do planejamento estratégico na Secretaria Executiva de maneira imparcial e correta, sem evidenciar algo ou alguém. A transformação resulta de uma construção coletiva.

♦ **Integração Institucional** – este valor é uma das bases que consolidam a gestão estratégica no Ministério da Justiça, pois consolida e pacifica o entendimento de que todos são partícipes do processo de transformação, e não um processo isolado de uma unidade, mas sim de todos que

dele participam direta ou indiretamente, por esse motivo ele é institucional;

Se bem difundidos, estes valores promoverão a uniformidade na atitude dos servidores e irão influenciar seu comportamento, traduzindo-se na satisfação dos clientes. Exercem papel fundamental na manutenção do planejamento estratégico durante seu processo contínuo e delicado de construção.

CONCLUSÃO

O sucesso de qualquer instituição, principalmente daquelas que almejam a excelência na qualidade dos serviços que são prestados à sociedade, passa fundamentalmente por um bom planejamento estratégico, com objetivos definidos, concorrendo assim para o cumprimento de sua missão e o alcance da visão. Para tanto, torna-se indispensável a crença em valores que serão assumidos pela organização, os quais devem ser assimilados, aceitos e aplicados no desenvolvimento da vida profissional de todos os envolvidos no processo.

Dentre os valores assumidos pela organização, como a ética, a gestão empreendedora, o comprometimento, o dinamismo, a integração institucional e a valorização das pessoas, o maior desafio na busca da excelência da qualidade reside na valorização das equipes, pois, sem

um corpo técnico, administrativo e operacional que esteja voltado para a obtenção de resultados e com ela comprometido, dificilmente os objetivos estratégicos serão atingidos.

A porção mágica para se alcançar as metas previstas, visando ao verdadeiro salto para o futuro, precisa de alguns ingredientes, tais como: reconhecer e valorizar as equipes em todos os níveis; disseminar a ética no trato da causa pública; enaltecer os resultados obtidos,

estimulando o melhor desempenho de todos; induzir a participação de todos, de forma moderna e dinâmica, respeitando as novas relações de trabalho; e desenvolver mecanismos para maior integração das equipes, pois os assuntos estão inter-relacionados, gerando assim uma mudança de mentalidade focada na responsabilização coletiva.

Esses ingredientes traduzem comportamentos, que expressam os valores da organização.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) KIM. W. Chan; MAUBORGNE. Reenée. *Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 16 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

(2) <http://www.brandme.com.br/>. Acesso em 27/05/2009.

(3) WELCH, J. *Paixão por vencer*. 7 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

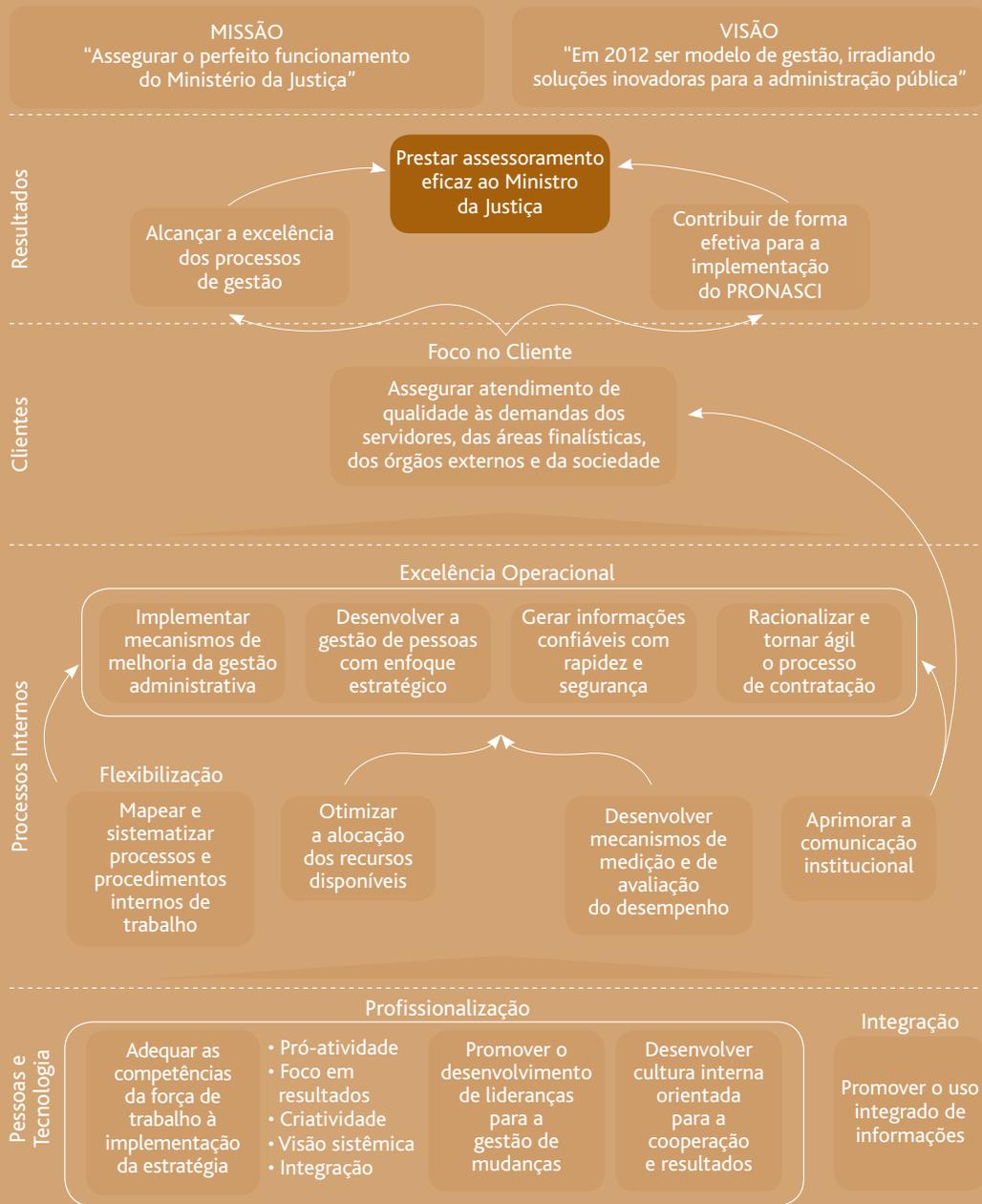
(4) HENDERSON, Bruce C. *As origens da estratégia. Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 5 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.



Como implementar a
GESTÃO ESTRATÉGICA NO MJ



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *A gestão estratégica é um sistema de gestão integrada. Gestão de processos, gestão de projetos, planejamento estratégico, gestão de pessoas, gestão de custos, gestão da informação, gestão do conhecimento, gestão do orçamento e gestão de comunicação são subsistemas integrados da gestão da estratégia.*
- *O alinhamento entre todos esses subsistemas integrados é feito através do Balanced Scorecard (BSC), um método de gestão consagrado tanto na área privada como na administração pública.*
- *A formulação da estratégia adequada para transformar em realidade a missão de assegurar o perfeito funcionamento do MJ traduz a eficácia do sistema de gestão. As melhorias na gestão da rotina do dia-a-dia asseguram a eficiência. A eficiência e a eficácia devem ser buscadas ao mesmo tempo, com a mesma intensidade. Fazer certo as coisas certas.*
- *A estratégia deve ser compreendida como algo vivo, com a intensa participação de todas as pessoas. Formular uma estratégia significa fazer escolhas claras sobre o que fazer e como fazer o que deve ser feito para que os resultados desejados para a organização sejam obtidos.*
- *Em última análise, implementar corretamente uma estratégia é fazer a combinação certa entre pessoas e ações.*
- *A pedra de toque que sustenta e impulsiona a estratégia é a atitude das pessoas, o compromisso pessoal assumido por cada um para buscar novas e melhores formas de trabalhar em busca dos objetivos pessoais e organizacionais – a inovação.*



Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto¹

INTRODUÇÃO

Todos nós que trabalhamos há muitos anos na prática dos conceitos e postulados da administração sabemos que o caminho até a excelência na gestão costuma ser íngreme, de difícil acesso. Isso acontece também nas melhores companhias do mundo – os abalos recentes de grandes empresas americanas são uma evidência dessa premissa – e, é claro, acontece na administração pública, como não poderia deixar de ser.

De todas as ciências sociais, a administração talvez seja a mais estudada e, ainda assim, a mais mal compreendida. Não se trata aqui de uma ciência exata, como bem sabem investidores de todo o mundo nas bolsas de valores, que acreditavam ter em mãos ativos tão sólidos quanto os papéis negociados nos pregões.

O Ministério da Justiça é um órgão complexo, que envolve desafios múltiplos, diversos, todos de repercussão imediata no dia a dia da sociedade. A Secretaria Executiva é incumbida de dar sustentação gerencial às iniciativas estabelecidas pelo ministro.

Pela própria natureza das responsabilidades institucionais do MJ, há uma tendência histórica de concentrar a energia gerencial nos desafios emergenciais, privilegiando o curto prazo em detrimento do que é estruturante, de caráter mais estratégico.

As ações táticas e operacionais tendem a ter um peso excessivo na agenda de todos os gestores e servidores do MJ, pois os problemas do dia a dia são muitos e exigem solução imediata. A sociedade é cada vez mais exigente e precisamos estar atentos a isso.

Mas o foco no curto prazo consome muita energia gerencial, afastando as pessoas da ênfase imprescindível que deve haver na formulação de ações sustentáveis. Gera-se um ciclo vicioso em que as urgências se repetem justamente pela falta de um plano estratégico.

¹ Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto, secretário executivo do Ministério da Justiça, servidor público e advogado.

E a inovação? Como inovar nossos procedimentos, nossos paradigmas, nossa forma de encarar os problemas do dia a dia sendo absorvidos por uma rotina tão fortemente emergencial?

Esse era o desafio que esperávamos enfrentar e vencer. Um desafio que tem sido uma fonte permanente de inspiração.

Ficou evidente que era necessária uma nova visão, mais aderente à perspectiva de inovação.

Foi nesse contexto que se apresentou imperiosa a demanda para a formulação de um planejamento estratégico no MJ, como uma prioridade na agenda da Secretaria Executiva, há poucos anos.

O marco histórico preliminar de nossa caminhada rumo à excelência em gestão foi a adoção do Planejamento Estratégico Situacional (PES). Nesse método, em síntese, identifica-se um problema e define-se o que é necessário fazer para resolvê-lo.

O PES significou uma evolução importante para a prática do planejamento em nossa organização. Por meio dele, aperfeiçoamos nosso foco estratégico, passamos a olhar para o futuro. Conseguimos definir algumas estratégias e ter um plano de trabalho.

Mas o PES não agregou valor à nossa capacidade de enfrentamento das demandas emergenciais: continuamos apagando incêndios. Havia uma ênfase maior na formulação e não na implementação da estratégia, então reconhecida como uma necessidade inadiável.

Começamos então a avaliar outras abordagens gerenciais e chegamos naturalmente ao *Balanced Scorecard (BSC)*, como a solução natural para nossos anseios: foco no equacionamento das emergências, mas sem perder de vista a implementação da estratégia formulada. Um mapa. Precisávamos ter um mapa estratégico que nos indicasse por onde começar e como estruturar uma agenda voltada para a inovação. Alguns diziam ser o desafio de trocar o pneu sem deixar o carro parar.

O BSC resultou em um sistema de gestão integrado, que reúne numa só modelagem os subsistemas que normalmente encontram-se desarticulados, como decorrência do foco na agenda de curto prazo, e que concilia planejamento e execução: obtivemos a bússola e os remos para impulsionar a organização para a frente.⁽¹⁾

Um sistema equilibrado de gestão, que alinha o esforço de todas as pessoas numa única direção, expressa com simplicidade o objetivo estratégico número 1: **prestar assessoramento eficaz ao Ministro da Justiça.**

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS PARA A SECRETARIA EXECUTIVA



TUDO COMEÇA COM A MISSÃO (E COM A VISÃO)

Num dos intensos debates que realizamos na fase de planejamento da gestão estratégica, ficou evidente que seria necessário buscar um caminho diferente para a compreensão e a divulgação de nossa missão.

“Assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça”. Essa foi a definição que escolhemos para a missão da Secretaria Executiva.

Muitas organizações costumam estampar sua missão em um cartaz ou *banner* e até mesmo em uma moldura. Adotam definições muito bem redigidas, muitas vezes restringindo-se ao

“lugar comum”, àquilo que é óbvio. ⁽²⁾

É por isso que é comum a missão figurar apenas nos cartazes e não ganhar os corações e as mentes das pessoas. Se a atitude das pessoas é o motor de propulsão da estratégia que vai nos levar à excelência em gestão, tornando-nos uma referência para o serviço público, a missão precisa ser inspiradora, ousada. Uma missão de atitude, para servidores de atitude, que foque nossa principal função e, ao mesmo tempo, constitua-se em nossa principal meta.

Além disso, a missão precisa fazer sentido para cada um dos servidores da Secretaria Executiva, pois a motivação de cada um depende fundamentalmente disso.

A missão procura expressar a razão de ser de uma organização, sua finalidade, seu objetivo. Informa a proposição de valor que ela deseja cultivar e realizar. Como contribuir para os objetivos de uma organização se não sabemos quais são esses objetivos? ⁽¹⁾

Definir a missão da Secretaria Executiva foi uma responsabilidade assumida pela equipe de desenvolvimento que está à frente do processo de implementação da gestão estratégica no MJ.

Disseminar essa missão e atribuir a ela um sentido prático – uma justificativa para todo e qualquer esforço que se faça individual ou coletivamente no processo de implementação da estratégia formulada –, vivo, inspirador é

responsabilidade de todos os gestores, mesmo dos que não participaram de sua definição. ⁽²⁾

COMPREENDENDO A MISSÃO E A VISÃO

Para que assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça?

É possível chegar a um funcionamento *perfeito*? Os seres humanos não são imperfeitos por natureza?

O que fazer para conseguir materializar essa façanha?

Perguntas como essas vão surgir em profusão no debate que cada gestor irá conduzir em sua área de competência gerencial.

Esse debate é que vai trazer sentido para a missão. Todos os servidores deverão apontar as suas razões para crer na missão estabelecida, ou descrever dela.

Vamos, então, juntos, remando todos na mesma direção, alinhados, buscar alcançar a missão.

Somos, claro, seres humanos falíveis e imperfeitos, por natureza, mas isso não nos impediu de levar o homem à Lua, de descobrir a cura de doenças fatais, de voar no 14 Bis, de pintar a Capela Sistina, de compor uma sinfonia e, simplesmente, de realizar.

O esforço que fazemos na busca da perfeição é recompensador, extraordinário, ainda que não sejamos grandes artistas autores de obras-primas, mas servidores do MJ. Tornamo-nos pessoas melhores, profissionais mais qualificados, torna-mo-nos inovadores.

Para fazer a diferença é preciso talento, é verdade. Mas é preciso, antes de tudo, querer fazer a diferença.

O caminho passa pela ousadia, pela disposição de fazer diferente, por querer (no fundo de nosso coração) fazer a diferença.

Tudo isso quisemos dizer quando, juntos, na equipe de desenvolvimento, definimos a missão da Secretaria Executiva. Uma missão que é individual e também coletiva, pois desejamos ser autores e personagens principais de uma história de sucesso no serviço público.

Esse é, por sinal, um sonho datado: “em 2012, ser modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras para a administração pública”. Uma visão clara e direta deve vir antes da estratégia, é algo que deve sugerir a necessidade de mudança, de inovação, tanto quanto a missão. A visão de uma organização está ligada aos seus valores essenciais e à sua capacidade de imaginar o futuro ao qual ela aspira criar e que deseja alcançar.

A estratégia é um processo vivo, dinâmico, com a participação de todos os que atuam na

organização, que tem como origem a definição da visão e a criação de sua visão de futuro. A visão indica o destino da organização e a missão mostra o ponto de partida e o entendimento de onde ela se encontra. ⁽¹⁾

NOSSOS VALORES, NOSSAS CRENÇAS

Enquanto definir a missão e a visão de futuro são responsabilidades intransferíveis dos gestores de nível estratégico, identificar os valores e crenças que deverão nortear a execução da estratégia é tarefa de todos na organização.

A equipe de desenvolvimento debateu de forma profunda essa questão e chegou a seis valores fundamentais: 1) *ética*, 2) *valorização das pessoas*, 3) *gestão empreendedora*, 4) *comprometimento*, 5) *dinamismo* e 6) *integração institucional*.

Esses valores devem soar como uma declaração de princípios, um compromisso assumido pela alta gestão da Secretaria Executiva com todos os servidores, propondo um ideário comum.

Não devemos encarar um valor como algo abstrato, vago demais. É preciso compreender que cada valor enunciado deve ter vida no cotidiano de cada servidor. Representa, efetivamente, um compromisso dos gestores da Secretaria Executiva com determinadas práticas, determinados procedimentos e determinados comportamentos.

A implementação da estratégia pressupõe que todas as ações executadas deverão estar aderentes aos valores, pois isso é o que dará substância à missão da SE.

É preciso desdobrar cada um dos valores em comportamentos cotidianos nas diversas unidades que integram a SE.

Cada gestor deverá reunir a sua equipe e convidar todos para identificar comportamentos práticos rotineiros associados a cada dos valores inicialmente enunciados.⁽²⁾

Se valorização das pessoas é um *valor*, ouvir a opinião de todos antes de tomar uma decisão importante é um *comportamento* aderente a esse *valor*.

Dar a todos da unidade a oportunidade de participar da elaboração do plano de ação para estabelecer as medidas necessárias para resolver um problema é outro *comportamento* aderente a ao mesmo *valor*.

Procure atender com rapidez e qualidade a uma demanda que for feita a você. Esse é um *comportamento* que pode ser associado ao valor *dinamismo*. Há outros comportamentos vinculados a esse valor. As equipes poderão discutir alguns deles entre si, dando exemplos práticos, pois assim o valor fica mais vivo, mais específico e pode, efetivamente, sustentar a missão.

Uma ótima maneira de um servidor contribuir imediatamente para a gestão estratégica é propor a seu gestor imediato alguns comportamentos que ilustram, na unidade em que ele está lotado, os valores enunciados pela equipe de desenvolvimento.

O comportamento que cada um de nós adota no dia a dia é a expressão de nossas competências individuais. Naturalmente essas competências deverão estar alinhadas à estratégia adotada pela Secretaria Executiva.

O MAPA ESTRATÉGICO: A NOSSA BÚSSOLA.

Um dos principais fatores de insucesso na implementação de uma estratégia é a sua divulgação. Por incrível que pareça, muitas organizações estabelecem boas estratégias, mas não as comunicam a quem vai se encarregar de implementá-las.

Muitos gestores ainda parecem acreditar que a estratégia é coisa de eleitos, acessível apenas à cúpula diretiva da organização. Nada mais equivocado do que isso.

A estratégia diz respeito a todas as pessoas que atuam na organização, sem exceção. Pobre do secretário executivo do Ministério da Justiça se a execução da estratégia dependesse apenas dele e de sua assessoria direta. Felizmente não

é assim. Divulgar a todos a estratégia escolhida é necessário, mas não suficiente.

Está mais do que provado que as pessoas não se envolvem nem se comprometem com algo que não entendem ou em que não veem sentido e significado. E sem a atitude de comprometimento dos servidores o sucesso será impossível. A batalha da comunicação é, então, uma batalha decisiva.

Nossa estratégia contempla como um de seus pilares um bom plano de comunicação. Todos os servidores terão a oportunidade de adquirir novos conhecimentos, esclarecer dúvidas e encaminhar suas propostas e reflexões, num debate vivo, estimulante, que deverá ser a face inclusiva e democrática da gestão estratégica.

O sistema de gestão adotado pela Secretaria Executiva pode ser representado de forma simples, gráfica, acessível a qualquer servidor, no que Kaplan e Norton – os professores e consultores americanos que criaram o BSC – chamaram muito apropriadamente de *mapa estratégico*.⁽³⁾

A idéia deles seduz pela simplicidade: o mapa é como um painel cheio de instrumentos na cabine de um avião. Por meio dele, os pilotos sabem, a qualquer momento, se estão na direção certa (rumo à visão), se as condições de voo são as adequadas, se há obstáculos pelo

caminho, se a temperatura e pressão dentro da aeronave são as mais confortáveis para os passageiros e muitas outras coisas mais.

É a nossa bússola, como costumamos dizer nos inúmeros debates sobre a estratégia “de voo”. Sem ela, não sabemos se estamos indo na direção certa, nem se chegaremos aonde queremos chegar, no tempo e nas condições desejadas.

O mapa estratégico, em suma, é a representação visual da estratégia da Secretaria Executiva do MJ.⁽³⁾

ENTENDENDO O MAPA ESTRATÉGICO

Uma boa forma de começar a apresentar o mapa estratégico é entender o significado de *Balanced Scorecard*. Essa expressão, em termos gerenciais, significa algo como “medidas equilibradas”.

Medidas de quê? É importante compreender isso. Kaplan e Norton são adeptos da premissa já bem antiga segundo a qual “não se gerencia o que não se mede”.

Medidas aqui, então, têm a ver com métricas de natureza gerencial, destinadas a medir a efetividade das ações empreendidas a partir das decisões tomadas.

Nós, gestores, tomamos as decisões e usamos um sistema para medir o resultado prático dessas decisões. Afinal de contas, toda e qualquer ação gerencial visa a obter algum resultado específico.

O sistema proposto por Kaplan e Norton coloca num único ambiente visual, num cartão (o *card de scorecard*) todos os resultados que a organização quer obter através da implementação da estratégia.

É simples assim, por mais que alguns “gurus” e gestores tentem complicar o raciocínio dos criadores do *BSC*.

Além de usar uma representação gráfica (em uma única página), os autores do *BSC* fizeram outra grande contribuição: as diferentes perspectivas onde deverá haver medição e monitoramento.

Assim, em um único ambiente visual (o mapa está sempre numa única página), são apresentados os números realmente relevantes e que devem ser acompanhados de perto para garantir que a estratégia está sendo implementada da forma correta.

Que tipo de números? Números que dizem respeito aos resultados que se pretende obter, ou seja, aos objetivos que se pretende alcançar por meio da execução da estratégia. É por essa razão que tais objetivos são chamados de *objetivos estratégicos*.

Gerenciar é estabelecer objetivos e trabalhar para alcançá-los. O mapa estratégico apenas registra esse princípio básico da gestão. E o faz com maravilhosa simplicidade e eficácia!

Para alcançar os objetivos estratégicos deverão ser executadas *iniciativas estratégicas*. As iniciativas compreendem dois tipos de ação gerencial: ações rotineiras, repetitivas, contempladas nos *processos* cotidianos de trabalho, e ações excepcionais, que se inserem no âmbito de *projetos*, que se distinguem dos processos por terem início, meio e fim.

As quatro perspectivas do *BSC* na Secretaria Executiva do MJ são quatro dimensões, que poderiam representar os quatro tipos de instrumentos do painel de gestão em que consiste o mapa estratégico (usando a analogia do painel de instrumentos da cabine do avião). Em outras organizações, o número de perspectivas pode ser diferente, maior ou menor.

Cada uma das quatro dimensões (ou perspectivas) vai agrupar os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos *simultaneamente* para que a execução da estratégia seja bem-sucedida. Não basta alcançar os objetivos estratégicos de uma só perspectiva. É preciso fazer isso nas quatro perspectivas. De forma equilibrada, balanceada (daí o *balanced* de *Balanced Scorecard*).

Estas quatro perspectivas estão equilibradas entre si em uma relação de causa e

efeito. Cada dimensão é efeito da anterior, então encarada como sua causa. A quarta perspectiva será efeito das três primeiras; a terceira, das duas primeiras e a segunda, da primeira.

PRIMEIRA PERSPECTIVA: PESSOAS E TECNOLOGIA

A primeira perspectiva é constituída pelo capital humano e pelo capital de informações da organização. Trocando em miúdos: pelas pessoas e pela tecnologia.⁽³⁾

Nessa perspectiva estão dois dos subsistemas mencionados no início desse artigo: a gestão de pessoas e a gestão da informação, do conhecimento.

No mapa estratégico, essa perspectiva é a base sob a qual se assentam todas as outras três. Ela tem por objetivo avaliar qual é o *valor* dos servidores para a organização, em três níveis de contribuição: como indivíduo, como integrante de uma equipe de trabalho e como alguém integrado à cultura organizacional.⁽¹⁾

Há aqui uma grande preocupação em direcionar os esforços de todos os gestores (em particular da equipe que cuida da gestão de pessoas) para identificar e preparar a infraestrutura que irá viabilizar a materialização da visão de futuro.

Se queremos ser uma referência na administração pública, sendo reconhecidos pela excelência de nossa gestão, devemos investir na criação das condições necessárias para isso.

Nessa perspectiva, inserimos o valor da Tecnologia da Informação, crucial para o avanço rumo à excelência.

Assim, estarão contemplados aqui os objetivos estratégicos aderentes ao desenvolvimento e crescimento das pessoas e também à tecnologia da informação e do conhecimento. Daí as expressões capital humano e capital tecnológico.

SEGUNDA PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

Essa dimensão tem a anterior como pré-requisito: é efeito da causa representada pela primeira perspectiva. Isso significa que os objetivos estratégicos aqui considerados somente serão alcançados se os objetivos estratégicos da primeira perspectiva o forem *antes*. Causa e efeito.

Essa perspectiva conduz a organização a uma questão-chave: o tema da execução da estratégia.⁽¹⁾ Aqui vão ser identificados os processos críticos para a Secretaria Executiva: os processos que dão sustentação à prestação dos serviços que a Secretaria Executiva entrega a seus clientes institucionais.

Os objetivos estratégicos aqui têm a finalidade de monitorar a qualidade de execução de tais processos críticos. O atendimento a demandas emergenciais, que destacamos com ênfase no início do artigo, está contemplado aqui. Vale lembrar que as demandas emergenciais são cíclicas e repetitivas ao longo do tempo.

TERCEIRA PERSPECTIVA: CLIENTES

A terceira perspectiva do mapa estratégico do BSC na Secretaria Executiva equilibra-se como efeito das duas primeiras e procura identificar qual é a proposição de valor que será entregue aos diversos clientes institucionais da organização: os próprios servidores; os prestadores de serviços; os estagiários e colaboradores das unidades do Ministério da Justiça, dos demais órgãos governamentais e da sociedade.

Essa perspectiva é tão abrangente e crucial para o cumprimento da missão da SE que foi estabelecido um único objetivo para representá-la.

QUARTA PERSPECTIVA: RESULTADOS

É compreensível que a última das perspectivas, sendo efeito das três demais, deve assumir contornos de resultados, finalidade específica de qualquer sistema de gestão.

A quarta perspectiva é a essência da gestão estratégica, pois representa, em última análise, o valor que é entregue pela Secretaria Executiva, seja para o próprio ministro da Justiça (nunca é demais lembrar que a Secretaria Executiva tem o papel de proporcionar sustentação gerencial às demandas estabelecidas pelo ministro), seja para as áreas finalísticas do Ministério, para o governo e para a sociedade.

CONCLUSÃO

Um objetivo foi estabelecido em 2003 e vem sendo perseguido com obstinação: estruturar a Secretaria Executiva para que seja preservada a cultura de excelência que está sendo criada e, a um só tempo, seja uma referência para o serviço público.

Nem em um único dia no atribulado cotidiano da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça esse objetivo foi esquecido.

Com espantosa simplicidade, pode-se reafirmar que a estratégia nada mais é do que combinar pessoas e ações.

Não se estabelece uma estratégia de forma solitária, reunindo um grupo pequeno e tomando decisões cruciais para muitas outras pessoas. Combinar ações e pessoas, contudo, é algo mais fácil de falar do que de fazer.

É claro que a iniciativa para definição da estratégia deve partir da alta administração de uma organização e, por essa razão, a Secretaria Executiva convocou seus gestores de nível hierárquico mais alto e constituiu uma equipe de desenvolvimento para formular e executar uma estratégia para nossa organização.

O mapa estratégico está feito, depois de inúmeras horas de trabalho exaustivo nos finais de semana e nos mutirões noturnos, ao longo de um ano, que será decisivo para a história de nossa organização e para as nossas trajetórias individuais.

Mas a estratégia ainda não ganhou vida. Isso somente vai acontecer quando todos os servidores da Secretaria Executiva estiverem participando do processo de execução da estratégia já formulada.

Estabelecemos indicadores e metas para cada um dos objetivos estratégicos, estamos identificando as iniciativas estratégicas que deverão ser executadas (processos), estruturamos o Escritório de Projetos (para gerenciar os projetos que deverão ser executados como iniciativas estratégicas), estamos nos preparando para divulgar nossa estratégia a todos os servidores da SE por meio de um plano de comunicação.

A partir daí é que a estratégia efetivamente se tornará viva, próxima da realidade de todas as pessoas que participam do dia-a-dia da Secretaria Executiva.

A gestão estratégica é um caminho sem volta. A pedra de toque de sua sustentação será a efetiva participação de todos os servidores, que vão proporcionar a dimensão de seu êxito.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

(2) WELCH, Jack; WELCH Suzy. *Paixão por vencer, a bíblia do sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

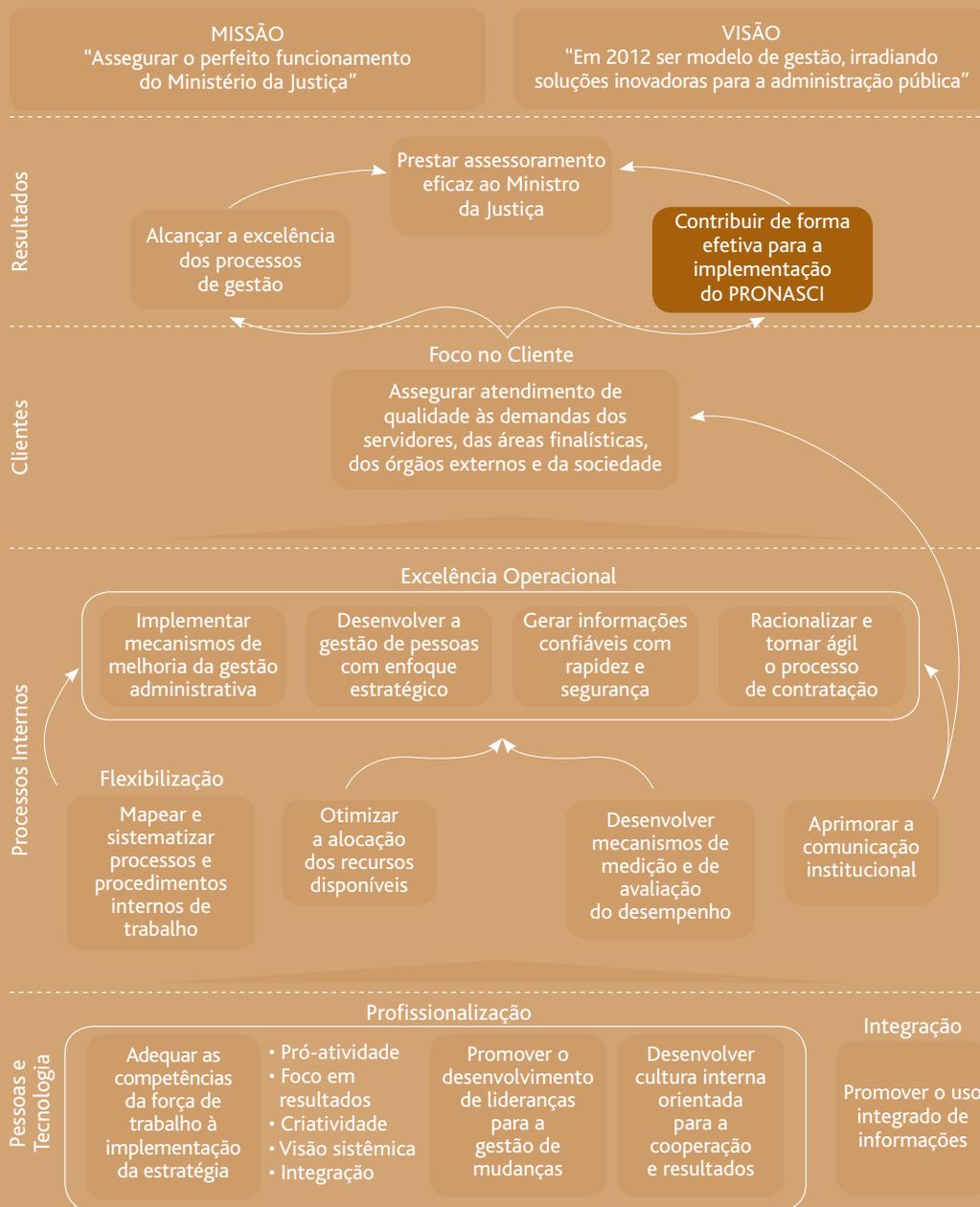
(3) KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.



PRONASCI:
UMA OPÇÃO ESTRATÉGICA
PARA A SEGURANÇA PÚBLICA



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *A segurança pública se faz com cidadania e para isto é necessária a adoção de novas práticas e de um novo modelo de pacto social.*
- *O Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI) estabelece, no Ministério da Justiça, a gestão cooperativa e colaborativa para resolução de grandes problemas sociais. Na fragmentação da execução das ações contidas no programa; emergem a liderança e a noção de que o trabalho em equipe é que leva aos resultados esperados.*
- *O programa quebra paradigmas e modelos tecnocráticos e se sustenta a partir da construção coletiva e da participação social, em que o Estado opera como coadjuvante de um enredo no qual o cidadão é o ator principal.*



Donald Magalhães Hamú¹

INTRODUÇÃO

O Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI) foi criado em 2007, no início da gestão do ministro Tarso Genro.

É um programa inovador porque, pela primeira vez, não se enfrentam as consequências da criminalidade e sim as causas, por meio de uma enorme articulação entre órgãos do governo federal, dos estados, dos municípios e a da sociedade civil para a integração de políticas de segurança e ações sociais, preventivas e repressivas, com foco prioritário nos jovens entre 18 e 24 anos.

A atuação do PRONASCI une as vertentes da prevenção, controle e repressão qualificada à criminalidade, por meio da celebração de convênios, contratos e consórcios, num esforço conjunto nunca antes realizado e que uniu e reuniu as esferas pública e privada, os governos e a sociedade civil, numa mobilização em prol de uma nova forma de ver e tratar a violência e a criminalidade.

A articulação entre a sociedade civil e as diferentes forças de segurança, como bombeiros, polícias e guardas municipais, é realizada por meio de ações, organizadas pelos Gabinetes de Gestão Integrada Municipal (GGIM), com o apoio de equipes multidisciplinares, assistentes sociais, psicólogos, educadores, comunicadores e pedagogos, que estão provendo os GGIM com informações, o que auxilia na identificação dos projetos a serem implementados nos municípios.

Nesse sentido, o PRONASCI se coloca como uma solução inovadora aos antigos problemas da segurança pública, agregando a percepção de que a solução contempla, também, a vertente social, mas não somente, é a interseção de ambos, ou seja, segurança pública se faz com cidadania.

No Ministério da Justiça, o PRONASCI representa o carro-chefe, até porque o volume de recursos destinados, de R\$ 6,7 milhões para o período do PPA 2008-2011, é, sem dúvida, um marco em todos os programas e iniciativas já tentados.

¹ Donald Magalhães Hamú, chefe de gabinete, servidora pública e administradora.

O programa quebra paradigmas e modelos tecnocráticos e se sustenta a partir da construção coletiva e da participação social, em que o Estado opera como coadjuvante de um enredo no qual o cidadão é o ator principal.

Suas ações se dividem entre ações estruturais e programas locais. As de caráter estrutural vêm para modernizar as polícias e o sistema prisional, por meio da valorização dos profissionais dessas áreas e do enfrentamento da corrupção policial e do crime organizado. Os programas locais, por sua vez, priorizam a reinserção dos jovens, que é feita por intermédio de um processo formativo, em que os programas sociais auxiliam na recuperação da cidadania. A intenção é de oferecer oportunidades e garantir direitos a esses jovens, para que participem cada vez mais ativamente da vida republicana do país.

MOTIVAÇÃO E CRIAÇÃO DO PROGRAMA

A necessidade de um enfrentamento da criminalidade com resultados efetivos e abordagem inovadora, ou seja, o entendimento de que o país precisava de um novo paradigma de segurança pública que priorizasse, com efetiva eficiência, a prevenção ao delito e não mais a repressão ao crime já cometido, foi a grande motivadora da elaboração do

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania, o PRONASCI.

Os dados da violência mostram que o Brasil tem hoje cerca de 443 mil apenados e, desses, 58% são jovens entre 18 a 29 anos e, entre eles, quase 70% são reincidentes. O PRONASCI não poderia ter outro objetivo que não fosse trabalhar de forma cidadã, humana e segura, com o respaldo de uma equipe multidisciplinar competente, num plano que abordasse concomitantemente a prevenção, incutindo a cultura de projetos de médio e longo prazos, e o resgate social de quem não pôde ser beneficiado por uma política pública de segurança na área preventiva.

Pelo lado da ressocialização, a intenção do governo federal é a construção de estabelecimentos penais especiais, com arquitetura diferenciada, como forma de distribuir os apenados de acordo com a periculosidade, a idade e o gênero, para permitir a efetividade dos serviços e o controle nos estabelecimentos penais. Para isso, o PRONASCI empenhou, no ano de 2008, R\$ 133,2 milhões para a criação de 3.789 vagas dessa natureza, sendo nove novas penitenciárias para jovens adultos nos estados de Alagoas, Bahia, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Pará, Mato Grosso, Piauí, Rondônia e Minas Gerais.

Pelo lado da prevenção, lado arrojado e inovador para um país como o Brasil, cujas políticas públicas sempre atenderam à urgência de qua-

dros sociais caóticos, ou seja, foram políticas pontuais, de ataque aos efeitos e não às causas, o objetivo é garantir o acesso dos moradores de territórios em que há ausência de coesão social às políticas que visam garantir o exercício da justiça e da cidadania. O foco é especialmente voltado aos adolescentes e jovens em situação de risco social ou em conflito com a lei.

Para isso, o Ministério da Justiça implementou ações de política cidadã, já com resultados bastante expressivos. Entre essas estão:

♦ **Geração Consciente** - Capacitar jovens multiplicadores, nas áreas de risco, para o exercício dos seus direitos, a manutenção da sua integridade e o sentimento de pertencimento.

♦ **Mulheres da Paz** - Identificar as principais demandas individuais e coletivas junto aos jovens em situação de risco social e em conflito com a lei.

♦ **Projeto Jovem Cidadão** - Diagnosticar, mobilizar e sensibilizar os jovens em situação de descontrole familiar, para a inserção em programas sociais, nas áreas do programa. A sensibilização terá forte eixo cultural, com os objetivos de elevação da autoestima, de resgate do sentimento de pertencimento e de planejamento individual do percurso social formativo.

♦ **Formação de Redes Juvenis - Diálogo Juvenil, Segurança e Convivência** - Apoiar e promover a formação de redes de diálogo juvenil com segurança pública no intuito de identificar e propor novas metodologias e técnicas voltadas ao aprimoramento das atividades de segurança pública, no que tange à elaboração de pesquisas e diálogos sobre a condição juvenil, nas áreas do PRONASCI, e à formação dos operadores de segurança pública, na abordagem e no diálogo permanente com o público juvenil.

♦ **Elaboração de pesquisas e diagnósticos sobre a condição juvenil e violência nos territórios no PRONASCI** - Apoiar e promover pesquisas e diagnósticos sobre a condição juvenil e violência nos territórios no PRONASCI, realizando entrevistas com as lideranças comunitárias das regiões de ação do programa.

♦ **Projovem Prisional** - Promover a reintegração social dos jovens presos, oferecendo formação social e comunitária.

As motivações para criação do PRONASCI são muitas, mas o foco principal está nos jovens entre 18 a 29, as maiores vítimas da guerra travada entre o Estado e as organizações criminosas.

TERRITÓRIO DE DESCOESÃO SOCIAL – AMBIENTE DE ATUAÇÃO DO PRONASCI

Inicialmente previsto para ser implementado nas 11 regiões do país com os mais altos índices de violência (DF e Entorno, ES, MG, SP, RJ, PA, PE, AL, BA, PR e RS), o PRONASCI superou expectativas e já conta com a adesão de 20 estados.

São eles: Acre, Alagoas, Bahia, Ceará, Distrito

Federal e Entorno, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rio Grande do Norte, São Paulo, Sergipe, Tocantins e Mato Grosso do Sul.

A metodologia de escolha das regiões metropolitanas, como já explicitado, considerou a taxa de homicídios por 100 mil habitantes e a faixa etária dos jovens entre 15 e 29 anos, conforme demonstra o quadro abaixo.

REGIÕES METROPOLITANAS			
	% da população com idade entre 15 e 20 anos 2006	Taxa de homicídio por 100 mil hab. 2005	Taxa de homicídio na faixa etária entre 15 e 29 anos por 100 mil hab. 2004
Brasília e Entorno (DF)	31,8%	33,08	69,4
Vitória (ES)	29,2%	78,3	158,7
Belo Horizonte (MG)	29,5%	56,7	127,0
São Paulo (SP)	28,8%	39,3	79,1
Rio de Janeiro (RJ)	26,2%	51,4	116,7
Belém (PA)	32%	27,7	62,8
Recife (PE)	29,8%	70,0	156,2
Maceió (AL)	30,4%	54,2	120,1
Salvador (BA)	32,3%	41,2	83,4
Curitiba (PR)	28,9%	38,1	76,2
Porto Alegre (RS)	26,4%	29,5	63,3
Fortaleza (CE)	29,7%	30,9	102,2

Regiões metropolitanas atendidas pelo PRONASCI

A união de esforços se deu, inicialmente, durante o planejamento do programa, com a adesão da Casa Civil e dos ministérios da Fazenda, do Planejamento, da Educação, da Saúde, da Ciência e Tecnologia, do Trabalho e Emprego, do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, da Cultura, do Esporte, das Cidades, além do Gabinete de Segurança Institucional, da Secretaria Nacional Antidrogas, da Secretaria Geral da Presidência da República, da Secretaria Nacional de Juventude, da Secretaria de Relações Institucionais, da Secretaria Especial dos Direitos Humanos, da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, da Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, da Caixa Econômica Federal e da Fundação Getúlio Vargas, sob a coordenação do Ministério da Justiça.

IMPORTÂNCIA E IMPACTO DO PRONASCI NO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

A criação do PRONASCI exigiu uma nova diretriz de atuação do governo federal, mais próxima dos estados, dos municípios e da sociedade.

Para o desenvolvimento do programa, das ações e dos impactos decorrentes, ressentiu o MJ de uma equipe funcional própria, razão pela qual se justificou a contratação de 100

profissionais de nível superior, tomando-se por referência a qualificação profissional da equipe exigida, frente à complexidade das ditas ações, do campo de abrangência, dos atos de implementação e de controle interno e externo, somados ao lapso temporal de sua execução que se estenderá, no mínimo, pelos próximos quatro anos, razão dos perfis técnico-profissionais multidisciplinares exigidos.

Esse desafio, de ser o condutor do estabelecimento de um novo paradigma de segurança pública implicou, também, para o Ministério da Justiça, uma nova realidade estrutural e administrativa, com a criação da Secretaria Executiva do PRONASCI.

Além de uma reestruturação física para abrigar os recursos humanos e tecnológicos que o PRONASCI exigiu, a Secretaria Executiva iniciou, em 2008, o planejamento estratégico, cujo resultado será o chamado choque de gestão, que significa um novo modelo de prestação de serviço. Ou seja, a proposta é a implantação de um sistema de atendimento, tanto interno como externo, ágil, eficiente e seguro.

Esse projeto exigiu ainda um investimento na mudança da mentalidade dos servidores do MJ, em uma nova forma de atendimento público, fator preponderante para que o PRONASCI e tantos outros programas e projetos na área de segurança pública ofereçam os resultados que

a sociedade está a exigir, na urgência da preocupação e seriedade dos dirigentes públicos diante dos dados da violência e criminalidade no país.

De igual importância a todas as elencadas até aqui foi a mudança no orçamento do Ministério da Justiça: para execução do programa, num período de quatro anos, está previsto um orçamento de R\$ 6,7 bilhões, ou seja, um contingente de aproximadamente R\$ 1,4 bilhão por ano, passando a gerir o dobro do orçamento anual de anos anteriores.

Buscando adequar-se a essa nova realidade, a Secretaria Executiva optou por um modelo inovador de gestão, por meio de um planejamento estratégico que se mostrou fundamental para o atendimento das novas demandas, em que toda a reestruturação se voltou para o nosso maior programa de segurança, que é o PRONASCI, dando a ele tratamento de prioridade zero.

Para tanto, a Diretoria de programa, órgão setorial de planejamento, orçamento, finanças e contabilidade, atua, com relação ao PRONASCI, na elaboração da proposta orçamentária, na análise dos créditos adicionais, na disponibilização orçamentária dos limites para cada unidade que executa ações inseridas no PRONASCI, na liberação dos recursos financeiros correspondentes, na

elaboração de diversos relatórios gerenciais que são periodicamente encaminhados aos gestores, bem como de orientações técnicas quanto à programação, no plano interno e na natureza de despesa das dotações do programa.

Atua, também, no monitoramento e na avaliação do programa, por meio do acompanhamento das ações junto às unidades participantes, sob a Coordenação Geral de Planejamento Setorial. Com relação à contabilidade, a Diretoria presta também suporte contábil às unidades responsáveis pela execução do programa.

ADEQUAÇÃO DA SECRETARIA EXECUTIVA PARA ATENDIMENTO AO PRONASCI

A adequação à nova realidade do Ministério da Justiça exigiu uma readequação de funcionamento de suas áreas. Coube à Coordenação Geral de Logística, (CGL), o papel inicial desse ajuste, com mais aquisições, mais contratações, em parceria com a área de orçamento, que teve que administrar recursos em dobro. Concomitantemente, a área de planejamento iniciou o processo de estruturação da Secretaria Executiva, adaptando-a à nova realidade. Tudo isso, no período de tempo de um ano - 2007/2008.

Com o planejamento estratégico ficaram definidos a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros; a reestruturação de espaço físico; o mapeamento dos processos e dos objetivos estratégicos para uma nova forma de funcionamento da Secretaria Executiva, mais pró-ativa, no que se referia à implantação do PRONASCI, programa de maior hierarquia no mapa estratégico do Ministério da Justiça.

Nesse mesmo momento houve a contratação da Fundação Getúlio Vargas, que auxiliou na montagem do Sistema de Monitoramento e Avaliação do PRONASCI, que permitiu que o ministério traçasse essa linha transversal com os municípios, nos diversos órgãos destacados para funcionar *in loco*.

Por outro lado, a abertura de novas vagas com a realização do concurso público para o Ministério da Justiça, que havia 20 anos não dispunha desse dispositivo legal para repor ou reforçar seu quadro de pessoal, fortalecerá áreas estratégicas para o PRONASCI: Secretaria Executiva, Licitação, CGL e SENASP. Além disso, o desafio da integração vertical entre União, estados e municípios, em consonância com a integração horizontal do Ministério da Justiça com os ministérios dos Esportes, da Cultura, com as secretarias da Juventude, das Mulheres, Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), ajudam a compor o quadro de parcerias do PRONASCI, fundamental

para obtenção dos resultados esperados.

Um dos maiores desafios internos do Ministério da Justiça foi a experiência administrativa inovadora de total integração entre suas secretarias, reunindo num só coro e com afinção única todas as *expertises* e seus recursos humanos que, de alguma forma, pudessem contribuir para a implantação e o pleno funcionamento do PRONASCI.

Essa é a chamada transversalidade, que já apresenta resultados positivos para o MJ. Como exemplos, a SENASP, que passou a trabalhar com total entrosamento com a Secretaria Nacional de Justiça, no caso dos laboratórios de lavagem de dinheiro; a SDE, que tem projetos do PRONASCI, envolvendo o DEPEN, a Polícia Rodoviária Federal, entre outros órgãos estratégicos para essa empreitada.

Todo esse esforço coletivo da Secretaria Executiva, com todas as demais secretarias, com ações de prevenção agrupadas e direcionadas na linha do PRONASCI, deu a unidade necessária ao trabalho de prevenção ao crime e à violência.

Assim, pela primeira vez na história do MJ, faz-se um concurso temporário para acompanhamento específico de um programa. Pela primeira vez, conseguem-se recursos que dobram o orçamento rotineiro de cada ano.

O PRONASCI EM NÚMEROS

Investimento

- R\$ 483 milhões do orçamento do MJ/2007 (descontingenciados)
- R\$ 806 milhões/ano, de 2008 a 2011
- R\$ 600 milhões/ano para a Bolsa-Formação, de 2008 a 2012

Total: R\$ 6,707 bilhões

Ações policiais

- Bolsa-Formação – 225 mil policiais civis, militares, bombeiros, peritos e agentes penitenciários de baixa renda

Habitação

- 17 mil policiais civis, militares, bombeiros, peritos e agentes penitenciários de baixa renda, via Caixa Econômica Federal (CEF)
- 13 mil via imóveis a serem retomados pela CEF.
- Cerca de 20 mil através de cartas de crédito de R\$ 30 mil a R\$ 50 mil, para policiais de renda média

Jovens

- 425 mil jovens entre 15 e 29 anos serão atingidos pelas diversas ações do PRONASCI, incluindo 63 mil reservistas

Sistema Prisional

- 33.040 vagas novas para homens e 4.400 para mulheres (com atendimento educacional, profissionalizante e de cidadania)

Metas

- Beneficiar, direta ou indiretamente, 3,5 milhões de pessoas, entre profissionais de segurança pública, jovens e suas famílias.
- Buscar a redução do número de homicídios, dos atuais 29 por 100 mil habitantes, para 12 homicídios por 100 mil habitantes, nos próximos quatro anos.

A dinâmica do PRONASCI estabeleceu no Ministério da Justiça uma visão sistêmica, em que cada secretaria atua separada por atribuições e competência, mas em que se juntam na execução e implementação do programa.

O PRONASCI é um programa que inova e incorpora novos modelos de gestão, concentra-se nos resultados e no pacto social que o sustenta. Seu objetivo maior está na redução dos altos índices de criminalidade e, principalmente, da taxa de homicídios nas metrópoles selecionadas. Busca, também, o resgate e a valorização dos operadores da segurança pública, peças fundamentais das mudanças e dos paradigmas a serem superados no trato da segurança pública.

Enfim, o resgate da cidadania e da presença do Estado nas áreas sem coesão social, onde o cidadão possa se sentir seguro, mas, acima de tudo, um ator social que vive os processos de construção e de melhoria da transformação

da cidadania e do resgate dos valores sociais e deles participa.

CONCLUSÃO

Não à frente, mas tão importantes quanto a vontade política, estão a mobilização de esforços e a motivação dos recursos humanos, reforçadas por forte aporte de recursos, envolvidos no PRONASCI, que mudou a imagem do Ministério da Justiça.

Onde havia rotina, está sugerido e posto um novo método que impõe a mudança a cada etapa vencida. Onde havia um ambiente de trabalho tradicional, instalou-se um sistema inovador de avaliação para a descoberta constante de novos talentos, instando servidores a se tornarem colaboradores e caminharem juntos para alcançar um objetivo comum. Onde havia trabalho estanque, com funções desconectadas, foi proposto um sistema de comunicação contínua, com vários produtos e canais de informação, de modo a dar a todos a compreensão da magnitude e do sistema contínuo que interliga todas as ações dos servidores do Ministério da Justiça, que trabalham numa engrenagem moderna, azeitada, que se pretende modelo de gestão pública a ser espraído por toda a Esplanada dos Ministérios, até 2012.

Ainda que embrionariamente, os resultados começam a se fazer sentir internamente. É o

projeto MJ Seguro, que dará ao servidor e a todos que frequentam as instalações do ministério tranquilidade para trabalhar e manusear as informações que passam por suas mãos.

É por meio da capacitação pessoal e da implantação de nova metodologia de trabalho que haverá agilidade e eficiência nos serviços demandados a cada um. É também por meio da formação de uma nova consciência, fruto da filosofia aplicada para a implementação do PRONASCI, que privilegia o ser humano, ao apostar na prevenção, que tornará mais humana sua política de segurança pública, investindo pesado na ressocialização dos que passam por uma experiência de reclusão e se veem sem perspectiva ou com futuro marcado pela dura estatística que condena os jovens brasileiros apenados a um ciclo vicioso de retorno à marginalidade.

Por arrojo e pela visão ampla de um futuro mais digno para os que caem na crimina-

lidade, sejam quais forem as motivações, o PRONASCI lança luz nas trevas, faz renascer esperança, ainda que a curtíssimo e curto prazos. Trata-se de um conjunto de grandes transformações, ainda que a realidade focada no punitivo apresente bons resultados de ações preventivas.

Mas as boas políticas públicas, depois de aprendida a lição de paciência para a chegada dos resultados que necessitam de tempo (os chamados médio e longo prazos), darão o novo tom e a nova cara da segurança no Brasil. O PRONASCI fica, assim, como um programa marco zero para pasta da Justiça e para o país.

O PRONASCI não é um programa somente do Gabinete do Ministro, nem da Secretaria Executiva. Ele é de todos aqueles que acreditam em um Brasil melhor para os brasileiros e para os jovens que morrem sem ter a oportunidade de experimentar o seu futuro.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) *Plano Plurianual 2008-2011*. Ministério do Planejamento, 2008. Brasil

(3) *CADERNO PRONASCI*. Ministério da Justiça, 2008. Brasil

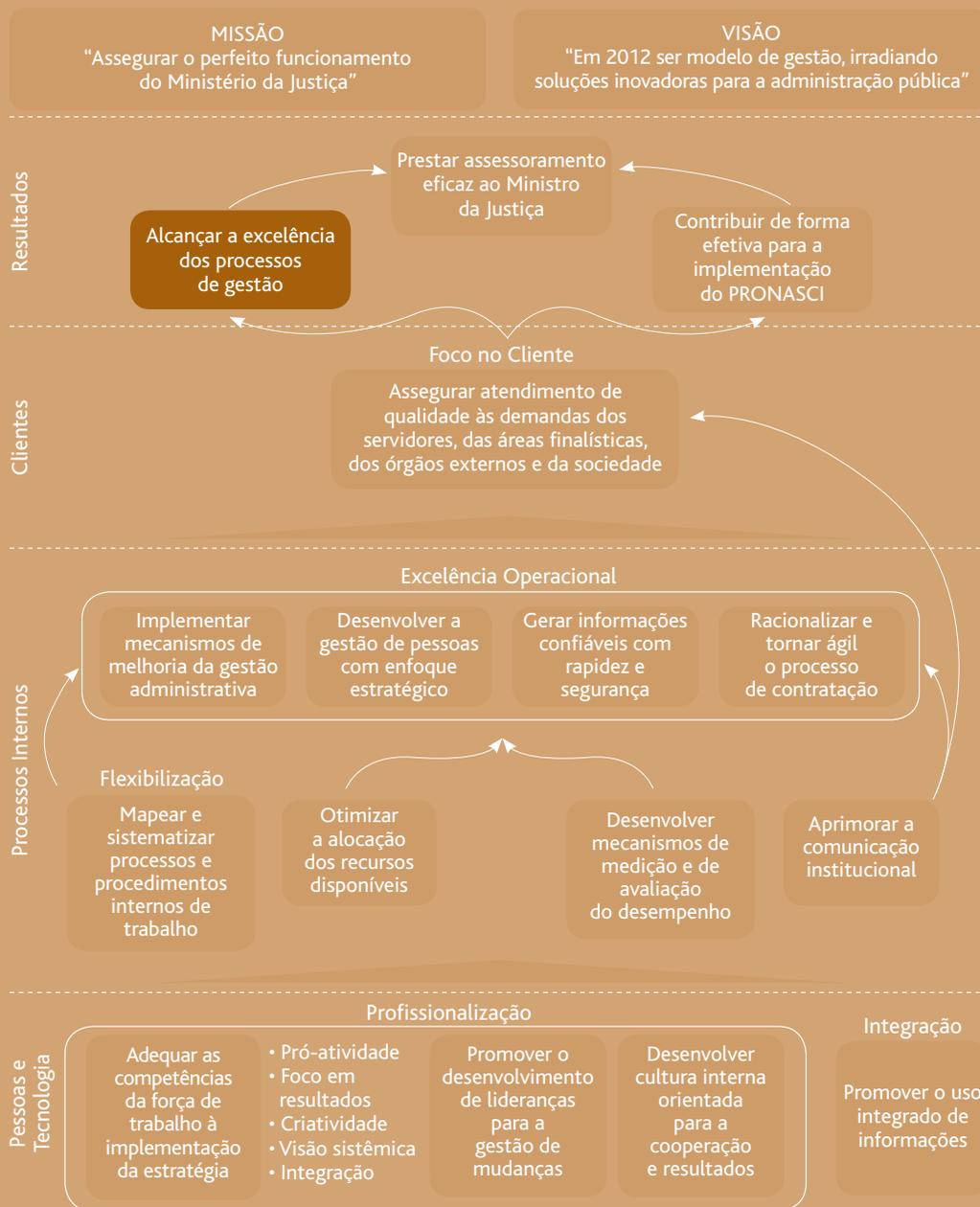
(2) *Portal do PRONASCI*. <http://www.mj.gov.br> , PRO-NASCI, 2009. Brasil



Como alcançar a
EXCELÊNCIA EM GESTÃO



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *A busca da excelência da gestão da Secretaria Executiva, mais do que um objetivo estratégico, encerra um compromisso com a excelência em todos os níveis – pessoal, profissional e organizacional.*
- *A metodologia adotada pela Secretaria Executiva para elaboração do seu Planejamento Estratégico está alinhada com os fundamentos e conceitos do modelo de excelência da gestão pública, disseminados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.*
- *Somente a excelência pode levar a Secretaria Executiva a assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça, credenciando a organização para, em 2012, ser modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras para a administração pública.*
- *A excelência da gestão pode ser entendida como um conjunto de fundamentos e conceitos que propõem às organizações uma autoavaliação, sobretudo para verificar se estão capacitadas para se aperfeiçoar constantemente e se adaptar às mudanças globais.*



Sylvio Rômulo Guimarães de Andrade Junior¹

INTRODUÇÃO

A excelência da gestão consolidará a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça como referência na administração pública. Mais do que um objetivo estratégico, “alcançar a excelência dos processos de gestão” encerra um compromisso com práticas e fatores de desempenho que são verificados na gestão de organizações líderes em âmbito mundial, nos setores público e privado.

A empreitada se inicia numa autoavaliação, que permite a elaboração de um diagnóstico da gestão do ministério. Não se trata aqui de dourar a pílula: antes de qualquer coisa, é preciso humildade para admitir que estamos distantes da excelência. Da mesma forma, é preciso que a missão, os valores e que a visão de futuro que orientam a gestão estratégica da Secretaria Executiva sejam adotados por todos, indistintamente, de forma constante e incansável.

A Secretaria Executiva, ao elaborar o seu planejamento estratégico, empregou uma metodologia que permitiu a elaboração de um diagnóstico preciso daquilo que deve ser transformado na organização, em direção à excelência da gestão.

Ao definir nossa missão, nossa visão de futuro e nossos valores, foi possível elaborar um conjunto de objetivos estratégicos que expressam o caminho que devemos seguir para assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça, tornando a Secretaria Executiva referência na administração pública.

Para cada objetivo estratégico há projetos relacionados, bem como um conjunto de indicadores que se prestam à aferição dos resultados. Assim, cada projeto define um esforço limitado no tempo, com entregas ou produtos específicos, que devem contribuir para o alcance de um objetivo estratégico.

A busca pela excelência é um objetivo que sintetiza a estratégia, e deve mobilizar o ministério em todos os níveis, uma vez que está diretamente relacionada com o alcance de todos os objetivos que norteiam a gestão estratégica da Secretaria Executiva.

¹ Sylvio Rômulo Guimarães de Andrade Junior, bacharel em Ciências Jurídicas, pelo Centro Universitário de Brasília. Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério, desde setembro de 2007.

Alcançar a excelência nos processos de gestão é um objetivo estratégico que exprime o resultado desejado. No mapa estratégico da Secretaria Executiva, está descrito como atender às demandas com excelência e oferecer soluções para o melhor cumprimento de suas atribuições institucionais. A simplicidade da descrição oculta uma tarefa de alta complexidade.

O pressuposto é que a excelência deve caracterizar todos os níveis da gestão. A equipe que elaborou o Planejamento Estratégico da Secretaria Executiva, formada por servidores e colaboradores de todas suas unidades, compreendeu a excelência da gestão como um resultado decorrente do alcance de todos os objetivos estratégicos relacionados à melhoria dos processos internos da Secretaria Executiva.

Os objetivos estratégicos na perspectiva dos processos internos tratam, em apertada síntese, de:

- + ter os processos de trabalho mapeados e sistematizados;
- + otimizar a alocação dos recursos disponíveis (sejam materiais, de pessoas ou orçamentários, dentre outros);
- + desenvolver sistemáticas de medição e avaliação do desempenho institucional e de equipes;
- + aprimorar a comunicação institucional;

- + racionalizar e tornar ágil o processo de contratação;

- + gerar informações confiáveis, com rapidez e segurança;

- + desenvolver a gestão de pessoas com enfoque estratégico; e

- + implantar mecanismos de melhoria da gestão administrativa.

Nesta concepção, é possível avaliar se as metas relacionadas a tais objetivos são alcançadas, monitorando a implantação dos seus respectivos projetos. Assim, à medida que alcançarmos resultados positivos nos processos internos, avançaremos no alcance da excelência nos processos de gestão da Secretaria Executiva.

REFERÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública adota como referência um modelo de excelência em gestão de padrão internacionalmente reconhecido. No Brasil, desde o início da década dos anos 1990, entidades se incumbem de disseminar os fundamentos da excelência em gestão, visando a promover o aumento da competitividade das organizações nacionais. Esse é o caso da Fundação Nacional de Qualidade, que, por

meio da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência, reúne 54 programas e prêmios regionais e setoriais em todo o país.

A título de ilustração, no ano de 2007, o Comitê Técnico Rumo à Excelência reuniu representantes da Associação Baiana para Gestão Competitiva (ABGC), da Compete Espírito Santo, do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Paraná (IBQP), do Instituto Paulista de Excelência e Gestão (IPEG), do Instituto Qualidade Minas (IQM) e do Movimento Catarinense para Excelência (MCE). O comitê foi coordenado por programas e prêmios como o Movimento Competitivo Sergipe, o Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento (PNQS), o Programa Certificação de Qualidade Hospitalar (CQH), o Programa da Polícia Militar, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), o Programa Paraibano da Qualidade (PPQ) e o Programa Qualidade Rio (PQRio).

No governo federal, exemplos como o Prêmio Nacional de Gestão Pública, há 11 anos reconhecendo iniciativas bem-sucedidas, e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) estão alinhados com tais iniciativas, adaptando os fundamentos e conceitos da excelência em gestão às peculiaridades do setor público.

No primeiro semestre de 2007, a Coordenação-Geral de Modernização e Administração,

da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, iniciou um esforço sob coordenação do GESPÚBLICA, que resultou na elaboração de um Plano de Melhoria da Gestão.

Embora não tenha sido implantado, o plano e os conceitos apreendidos durante esse trabalho orientaram as ações da CGMA na melhoria da gestão de unidades do ministério, como a Consultoria Jurídica, em esforço recente, e a Secretaria Nacional de Justiça, em estágio embrionário.

Nesse ponto, a premissa é de que a administração pública tem de ser excelente. A Constituição Federal estabelece os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, diretrizes estruturais da administração. Forçoso anotar que, em respeito à Constituição, o contribuinte não nos paga para outra coisa, e a sociedade não merece menos do que isso.

Estrita obediência à lei. Cortesia, rapidez, confiabilidade e indistinta atenção a todos no atendimento ao público. Adoção incondicional de princípios morais de aceitação pública. Transparência aos fatos e dados da administração, induzindo o controle social e dando eficácia a ele, e fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade, ao menor custo possível. Essas são as expressões mais simples e diretas de tais princípios.

Mais do que isso, são os fundamentos do que deve ser o orgulho de ser servidor público.

O QUE É A EXCELÊNCIA EM GESTÃO?

Somente a excelência pode levar a Secretaria Executiva a assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça, credenciando a organização para, em 2012, ser modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras para a administração pública. Mas, afinal, o que é excelência na gestão? Como podemos avaliar se a organização se encontra no caminho certo?

A excelência da gestão pode ser compreendida, como dito antes, como um conjunto de fundamentos e conceitos que propõem às organizações uma autoavaliação, sobretudo para verificar se estão capacitadas para se aperfeiçoar constantemente e se adaptar às mudanças globais.

Assim, a excelência de uma organização expressa sua capacidade de perseguir seus objetivos em completa harmonia com a sociedade e o meio-ambiente.

Os fundamentos da Excelência da Gestão Pública se exprimem por meio de 13 conceitos que se complementam aos princípios constitucionais norteadores da administração, e que serão analisados individualmente:

- + Pensamento sistêmico
- + Aprendizado organizacional
- + Cultura de inovação
- + Liderança e constância de propósitos
- + Orientação por processos e informações
- + Visão de futuro
- + Geração de valor
- + Comprometimento com as pessoas
- + Foco no cidadão e na sociedade
- + Desenvolvimento de parcerias
- + Responsabilidade social
- + Controle social
- + Gestão participativa

CONCEITOS FUNDAMENTAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O **pensamento sistêmico** pressupõe que todas as pessoas da Secretaria Executiva compreendam seus papéis no todo, percebam como suas atividades contribuem para o alcance dos resultados do ministério. Em última análise, trata-se de fazer com que todas as pessoas

identifiquem suas contribuições, no seu cotidiano profissional, para a garantia dos direitos do cidadão brasileiro.

Preservar o conhecimento que o ministério tem de si próprio, da sua gestão e de seus processos é condição para sua evolução. O **aprendizado organizacional** é caracterizado pela busca contínua de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, da reflexão, da avaliação e do compartilhamento de informações e experiências.

É preciso promover e estimular a criatividade e a busca constante por novas ideias e aplicá-las ao cotidiano de trabalho. Ademais, é preciso estimular a coragem para inovar, compreendendo o papel do erro bem intencionado neste contexto.

O nível de excelência que a sociedade merece não permite que façamos mais do mesmo. É preciso romper com o serviço público estanque, antiquado e excessivamente burocratizado. Assim se promove a **cultura da inovação**.

A **liderança e a constância de propósitos** devem atuar como mentores, inspirando e impulsionando a gestão. Os líderes devem personificar o compromisso com a excelência, de forma aberta, participativa e motivadora. Da mesma forma, devem aplicar o compromisso na prática da avaliação e melhoria constante dos resultados.

Os líderes têm a responsabilidade de criar um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes, desenvolvendo a capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças do seu ecossistema.

A **orientação por processos e informações** parte da compreensão dos processos de trabalho como atividades inter-relacionadas ou interativas. A excelência pressupõe a obtenção e o tratamento sistemático de dados e informações de qualidade, de forma estruturada, que orientem a tomada de decisões com base em dados objetivos.

A **visão de futuro** indica um estado de futuro desejado pela organização, dando coerência ao processo de tomada de decisões. Assim, a visão de futuro faz com que a organização atue estrategicamente, obtendo resultados sustentáveis de alto desempenho. Repita-se: a Secretaria quer ser, até 2012, modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras para a administração pública.

Geração de valor significa acompanhar os resultados em relação às suas finalidades e metas, aferindo a satisfação de todas as partes interessadas. Dessa maneira obtêm-se resultados efetivamente consistentes, possibilitando que a sociedade perceba a utilidade e a confiabilidade da organização.

O **foco no cidadão e na sociedade** representa o ponto em que o compromisso com a excelência

se torna um **compromisso com o cidadão e com a sociedade**.

As organizações públicas têm a obrigação de atender, com presteza e qualidade, às demandas dos cidadãos usuários de seus serviços. A organização deve alinhar suas ações e seus resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Mais ainda: deve antecipar tais necessidades.

O **desenvolvimento de parcerias** é indispensável para que as organizações estejam preparadas para um ambiente de constante mudança. Muitas vezes, o sucesso de uma iniciativa está diretamente relacionado às parcerias que se estabelecem para colocá-la em prática. As parcerias são especialmente importantes para a implantação de projetos, iniciativas com limites temporais, prazos predeterminados, com entregas ou produtos individualmente identificáveis.

A **responsabilidade social**, por sua vez, pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que devem ser identificadas, compreendidas e atendidas. É a razão de ser da organização. Ademais, o exercício da cidadania engloba o apoio a iniciativas culturais, lúdicas, à assistência comunitária, à educação, bem como a participação no desenvolvimento da comunidade.

Já a transparência e a participação social são fundamentos do **controle social**. Além da disponibilização sistemática de dados sobre o funcionamento da organização, significa assegurar a participação das partes interessadas no planejamento, no acompanhamento e na avaliação das atividades da administração pública. O controle social não admite, portanto, suscetibilidades individuais ou organizacionais.

A **gestão participativa** se distingue numa atitude gerencial da alta administração, voltada para a busca do máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e os potenciais diferenciados de cada um.

Caracteriza-se pela autonomia que se deve conferir às pessoas para o alcance de suas metas, cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e a confiança para delegar. Assim, as pessoas tomam posse dos desafios e das decisões de que participam.

A avaliação do quanto cada um destes conceitos é aplicado na prática da gestão das organizações revela o seu grau de maturidade na busca da excelência. Observe que, embora a excelência seja o objetivo, seu alcance não esgota o esforço na manutenção dos avanços obtidos e na busca constante por melhores resultados.

Quem não sabe o que procura, quando encontrar, certamente não irá perceber.

Organizações iniciantes não têm um objetivo claramente estabelecido, por isso não têm um plano que lhes dê condições de buscar resultados expressivos. É o momento de avaliar a gestão e elaborar um diagnóstico, traçando planos para melhoria do desempenho.

Nessa fase os resultados não são significativos, mas podem ser percebidas melhorias na sua forma de atuação.

O entusiasmo inicial não pode confundir a organização na sua busca. Nos estágios intermediários, já é possível verificar os primeiros resultados: os processos de trabalho estão delineados e a postura reativa começa a ser substituída pela busca da solução de seus problemas mais agudos.

É o momento de superar a falta de integração entre as áreas de trabalho, para que sejam adotadas soluções sustentáveis, de forma coordenada. Certamente é uma fase de grandes conquistas, mas o desafio ainda não foi superado.

Ninguém pode se acomodar nos resultados obtidos anteriormente.

Organizações mais maduras têm um sistema de gestão mapeado e implantado, avaliam e aprimoram rotineiramente seus resultados e suas práticas, mas se veem de frente aos problemas crônicos e culturais não resolvi-

dos, que dificultam o alcance dos referenciais de excelência.

A maior integração interna e o desenvolvimento de parcerias são as chaves para o êxito, quando as organizações voltam a melhorar seus resultados e se tornam um referencial de excelência.

CONCLUSÃO

A Secretaria Executiva tem um mapa estratégico para traçar o caminho rumo ao cumprimento da nossa missão: assegurar o perfeito funcionamento do ministério.

Da mesma maneira, queremos que a secretaria seja, em 2012, modelo de gestão, referência em soluções inovadoras para a administração pública.

Foram elaborados diagnósticos da gestão, bem como um elenco de projetos que visam alterar aspectos objetivos da prática administrativa do Ministério.

Contudo, os processos de trabalho, e as competências necessárias para esse salto, ainda não estão completamente mapeados e delineados, o que vai ocorrer no âmbito da implantação das iniciativas estratégicas que darão sustentação para que alcancemos todos os demais objetivos

estratégicos, principalmente nas perspectivas Processos Internos e Pessoas e Tecnologia, do mapa estratégico.

A avaliação honesta de cada um dos conceitos propostos pelo modelo de excelência em gestão pública demonstra, dentre outros aspectos relevantes, o quão distantes estamos da nossa visão de futuro.

Esses referenciais nos indicam ainda o alinhamento de nossas práticas, atitudes e conceitos pessoais e profissionais com as expectativas da sociedade acerca do nosso trabalho.

A Secretaria Executiva do Ministério da Justiça está integralmente comprometida com a busca da excelência da gestão.

Esse compromisso é, sobretudo, um compromisso pessoal: é preciso rever métodos, conceitos e cultura. Um compromisso para todas as pessoas que atuam na Secretaria Executiva.

Esse é um caminho que não comporta alternativas, uma vez que a sociedade não pode transigir naquilo que espera da administração.

Você está pronto para esse desafio?

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) PAGLIUSO, Antônio Tadeu; BEZERRA, Sergio Queiroz; SILVA, Carlos Adriano. *Conceitos fundamentais da excelência em gestão*. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo. FNQ, 2006.

(2) PAGLIUSO, Antônio Tadeu; LIMA, Luciana Matos Santos; SILVA, Carlos Adriano. *Crítérios compromisso com a excelência e rumo à excelência 2008*. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo. FNQ, 2008.

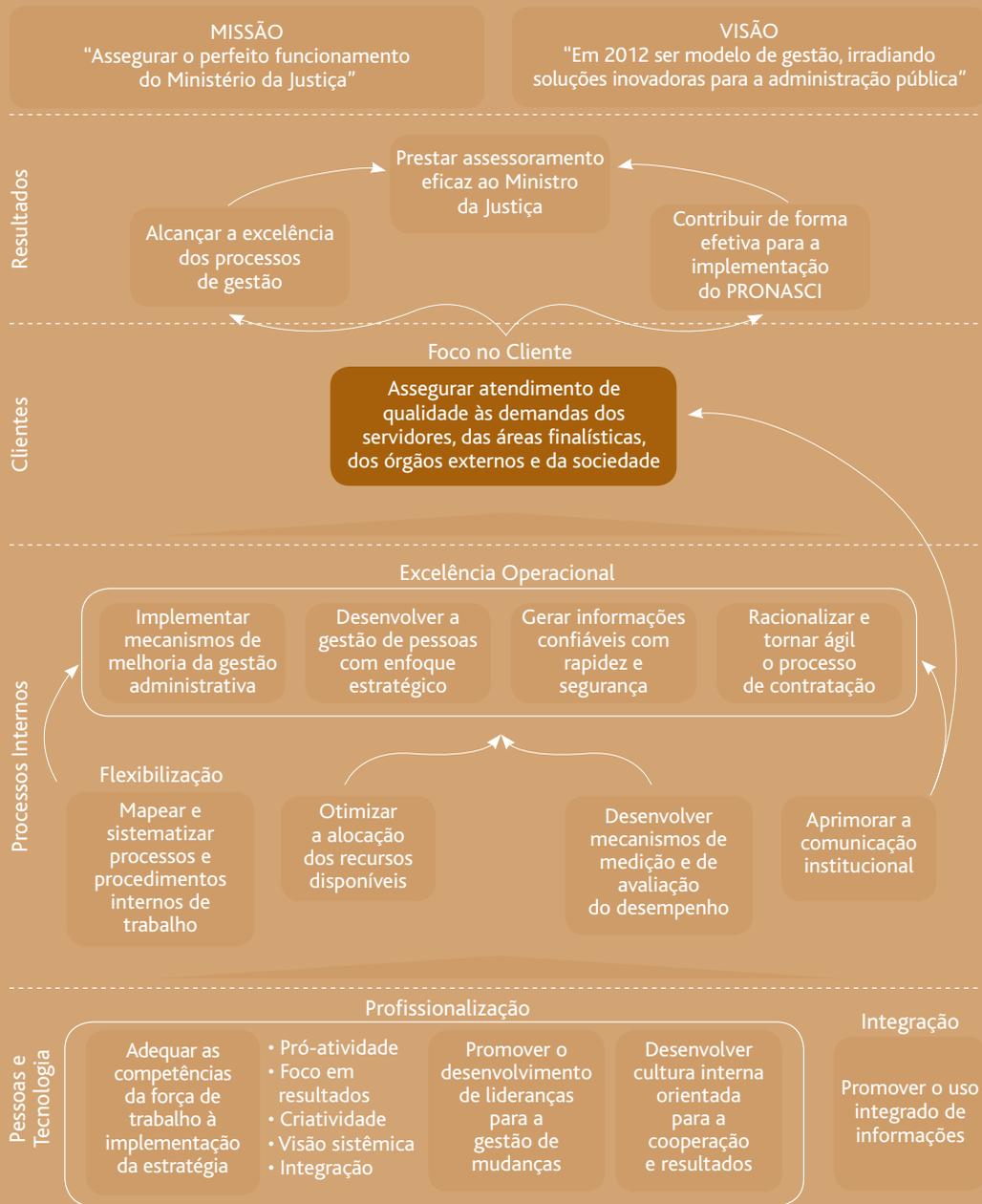
(3) MORAES, Marcelo Viana Estevão de Moraes e outros. *Instrumento para avaliação da gestão pública – Ciclo 2008/2009*. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília. GESPÚBLICA, 2008.



O poder
DO BOM ATENDIMENTO



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *Para cumprir a missão da Secretaria Executiva, é imprescindível assegurar um atendimento de qualidade a todos os clientes do Ministério da Justiça – internos e externos.*
- *O atendimento é expresso nas condições de entrega do resultado final de cada processo ao cliente desse processo. Atendimento de qualidade é o atendimento em que o cliente atendido fica satisfeito, pois sua necessidade foi atendida.*
- *Os processos são estabelecidos para que os clientes internos (pessoas e áreas do MJ) e externos (atores institucionais e sociedade) fiquem satisfeitos. Dessa forma, a meta de todo gestor do MJ é atender bem a seus clientes: é isso que justifica o seu trabalho.*
- *Quem executa os processos são os servidores. Somente eles poderão garantir um atendimento de qualidade aos clientes. Cabe aos gestores, como líderes, criar as condições adequadas para que os servidores possam atender bem aos clientes. Sem motivo para ação (motivação) por que um servidor vai se preocupar-se em atender bem a seus clientes?*
- *A atitude das pessoas é o fator fundamental para o bom atendimento. Sem interesse e disposição não é possível atender bem. Mas isso não é suficiente: é preciso que o servidor responsável pelo atendimento aos clientes tenha a autonomia necessária para atender às necessidades dos clientes.*



Sérgio Torres Santos¹

INTRODUÇÃO

No modelo de gestão estratégica adotado pelo Ministério da Justiça, consideram-se quatro perspectivas para a formulação da estratégia: resultados, clientes, processos internos e pessoas/tecnologia.

Essas quatro perspectivas estão equilibradas entre si por uma relação de causa e efeito, numa abordagem que é conhecida como *Balanced Scorecard (BSC)*, porque relaciona a cada uma delas os objetivos estratégicos da organização, traduzidos por meio de grandezas quantitativas.

O BSC contempla indicadores gerenciais destinados a avaliar o nível de desempenho da organização e a obtenção (ou não) dos objetivos estabelecidos por ela, a partir de sua missão – sua finalidade – e de sua visão de futuro.

Para facilitar o entendimento da estratégia e comunicar seu significado para todas as pessoas da organização, o BSC utiliza um mapa estratégico, que reúne num único ambiente visual todos os objetivos estratégicos estabelecidos pelos principais gestores.⁽¹⁾

Apenas uma das quatro perspectivas do mapa estratégico da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça tem um único objetivo estratégico: a perspectiva **clientes**.

Isso acontece porque esse objetivo estratégico é abrangente como a própria missão: todo e qualquer processo de trabalho executado nas diversas unidades do MJ tem como objetivo final assegurar um atendimento de qualidade a seus clientes.

Deve ficar claro que o cliente de um processo tanto pode ser uma pessoa (em nosso caso, um colaborador ou servidor), uma área (aqui as áreas finalísticas), um órgão externo (a Secretaria da Receita Federal, por exemplo) ou mesmo a sociedade (qualquer cidadão brasileiro que receba um benefício proveniente do PRONASCI, por exemplo).

¹ Sérgio Torres Santos, assessor do secretário executivo do MJ desde 2003, é graduado em Ciências Contábeis pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília (CEUB), com pós-graduação em Contabilidade Avançada pela FGV.

Para atender bem é preciso usar um método, que faz parte da gestão de processos. Assim, há uma relação de causa e efeito entre esse objetivo estratégico (efeito) e o objetivo estratégico mapear e sistematizar processos e procedimentos internos de trabalho (causa), contemplado na perspectiva processos internos.

Por outro lado, dois outros objetivos estratégicos da perspectiva pessoas e tecnologia são causas do objetivo estratégico aqui abordado: “promover o desenvolvimento de lideranças para a gestão de mudanças” e “desenvolver cultura interna orientada para a cooperação e resultados”.

A perspectiva **clientes** do BSC procura identificar qual é o valor do cliente para a organização. Por meio da perspectiva do cliente será possível verificar se a execução da estratégia formulada está produzindo os resultados desejados: sem um bom atendimento às demandas dos clientes (internos e externos) é virtualmente impossível cumprir a missão da Secretaria Executiva: assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça.⁽²⁾

TRABALHO E VIDA PESSOAL

Não é comum nas organizações públicas ou privadas que seja feita uma reflexão sobre o significado do trabalho de cada pessoa. É

claro que cada um de nós vai diariamente ao trabalho no Ministério da Justiça porque, em primeiro lugar, vai receber seu salário após um mês de dedicação.

A dedicação de cada um de nós varia de acordo com nossas prioridades pessoais, mas o fato é que passamos uma boa parte do tempo de nossa vida em nosso local de trabalho. Muitas vezes dedicamos mais tempo e energia às questões do trabalho do que a nossa própria vida.

Quem passar à noite pela Esplanada dos Ministérios, em Brasília, verá muitas luzes acesas. E isso costuma acontecer também em diversas outras cidades, Brasil afora. Trabalha-se muito no serviço público, como bem sabem as famílias dos servidores. Infelizmente nem sempre existe o reconhecimento devido à dedicação dos servidores. Pior: muitas vezes vigora a impressão de que o cidadão não encontra nas repartições públicas o atendimento que tem o direito de receber.

Na Secretaria Executiva adotamos o desafio de proporcionar o funcionamento perfeito do Ministério da Justiça. O que quer dizer, entre outras coisas, que assumimos o desafio – todos nós, gestores e servidores, independentemente de nossa posição hierárquica – de proporcionar um atendimento perfeito a todos os que procurarem nossa organização.

É claro que sabemos muito bem que a perfeição não é algo fácil de ser alcançado. Todos nós, seres humanos, somos imperfeitos por natureza. Mas podemos e devemos nos esforçar para sermos perfeitos: assim vamos crescer, evoluir, tanto no plano pessoal como no plano individual.

É muito difícil separar uma coisa da outra. Tanto em casa como no trabalho, somos a mesma pessoa, temos as mesmas necessidades. Entre essas necessidades certamente uma delas se destaca: precisamos receber algo das pessoas que nos cercam.

No trabalho, solicitamos informações o tempo todo, seja qual for a área em que trabalhamos. Recebemos relatórios, planilhas, relato de providências ou mesmo providências que foram demandadas.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Quando solicitamos algo, seja o que for, para atender a uma necessidade que se manifesta em nosso trabalho, estamos na condição de clientes. As necessidades das pessoas confundem-se com as necessidades das áreas em que elas trabalham e com as necessidades das organizações que essas áreas integram.

Quando fornecemos algo a um cliente, trabalhando nos processos em que atuamos,

agimos na função de fornecedores. Assim, ser cliente ou fornecedor depende do contexto. Somos fornecedores quando fornecemos produtos a alguma área e somos clientes quando recebemos produtos dessa área. É simples assim.

Dessa forma, clientes são pessoas, áreas ou organizações que recebem demandas e procuram atender a essas demandas, por meio da entrega do que em gestão é conhecido por produto.⁽³⁾

Em outras palavras: o atendimento consiste na entrega de produtos às pessoas ou áreas (ou organizações) que os demandam. Ao fazer isso, transformam-se em clientes que recebem o produto do trabalho das pessoas.

O objetivo de nosso trabalho diariamente no Ministério da Justiça é, então, atender às necessidades das pessoas (demandas), entregando a elas aquilo de que necessitam (produtos), nas melhores condições possíveis.

As condições em que entregamos os produtos é que vão determinar se prestamos ou não um bom atendimento a nossos clientes.

Um serviço é relativo às condições em que um determinado produto é entregue ao cliente de um processo. Serviço é ação, enquanto produto é aquilo que é efetivamente entregue.⁽⁴⁾⁽⁵⁾

Imagine que você vá a uma loja de eletrodomésticos e compre uma máquina de lavar roupas. O produto que você adquiriu é a máquina, naturalmente. Mas você recebeu informações do vendedor, olhou os modelos disponíveis, parcelou a compra feita em 10 vezes e saiu da loja com uma garantia por dois anos. O serviço envolve todas as condições em que você adquiriu o produto.

Se você teve suas dúvidas atendidas, gostou da máquina que comprou e ficou satisfeito com as condições de pagamento, pode-se dizer que você foi bem atendido.

O atendimento, enfim, envolve um serviço.

É por isso que existe a expressão prestador de serviços. Na verdade, todos nós, servidores do MJ, somos, em última análise, prestadores de serviços. Do ministro de Estado ao mais humilde servidor, passando pelo secretário Executivo, somos prestadores de serviço, pois servimos às pessoas, prestando serviços a elas.

Fazer um bom atendimento é prestar um bom serviço. Um atendimento de qualidade é um atendimento que satisfaz às necessidades de quem foi atendido. Qualidade é satisfação. Cliente satisfeito é cliente que foi atendido com qualidade.

Não é fácil atender bem. Temos uma série de preconceitos organizacionais firmemente

arraigados que tornam isso ainda mais difícil.

Para conseguir alcançar os resultados esperados e cumprir a missão da Secretaria Executiva, vamos atuar em duas direções, ambas igualmente importantes:

- + Desenvolver um bom sistema de atendimento, tanto interno como externo.
- + Investir na mudança de mentalidade das pessoas, na mudança cultural.

Desenvolver um sistema de atendimento é algo que exige método, que está contemplado na implantação da gestão de processos (perspectiva processos internos).

A mentalidade tem que mudar porque normalmente nós não somos orientados para nossos clientes, mas para nossos processos. Não somos orientados para resultados e isso precisa mudar se desejamos proporcionar um atendimento perfeito.

É preciso foco nos clientes para ter como resultado um atendimento de qualidade. Para isso, será imprescindível o papel dos gestores, como líderes da mudança.

De todas as responsabilidades dos gestores na gestão estratégica, conduzir a mudança talvez seja a mais crucial, porque sem a

mudança dificilmente serão alcançados os resultados esperados.

O SISTEMA DE ATENDIMENTO

A gestão de processos contempla o método que deverá ser utilizado e difundido em todas as áreas da organização para aperfeiçoar o atendimento aos clientes internos e externos.

Esse método parte do princípio de que o bom atendimento interno é imprescindível para o bom atendimento externo. Se não houver entrosamento entre as diversas áreas que integram o MJ e, nessas áreas, entre as pessoas que nelas trabalham, dificilmente será possível haver um bom atendimento aos clientes externos da organização (órgãos externos e sociedade).

As áreas de apoio prestam atendimento às áreas finalísticas. Se esse atendimento não for de qualidade, não será possível às áreas finalísticas oferecer um bom atendimento aos clientes finais.

Todas as áreas devem estar integradas no esforço de atendimento aos clientes externos, não somente aquelas que têm interface direta com órgãos externos ou com a sociedade. Somente assim será possível ser cumprida a missão do Ministério da Justiça.

Muitas vezes não enxergamos de que forma nosso trabalho contribui diretamente para o bom atendimento aos clientes externos do MJ. É preciso compreender que fazemos parte de uma grande engrenagem e que nosso papel é atender bem a quem nos demanda algum serviço, seja um colega, também servidor, seja alguém que não trabalha no Ministério da Justiça.

Nas áreas em que trabalhamos, rotineiramente desempenhamos dois tipos de tarefas – atividades-meio e atividades-fim.

As atividades-fim são vinculadas ao atendimento às pessoas que estão fora de nossa área e decorrem da finalidade específica da unidade.

Desempenhar bem essas tarefas, entregando produtos sob a medida da necessidade das pessoas que os demandam, expressa nosso esforço pessoal para atender bem e com qualidade.

Normalmente estamos tão voltados para as atividades-meio que nos descuidamos das atividades-fim: focalizamos nossas tarefas e perdemos de vista a razão de ser de tais atividades. Só temos trabalho porque existe alguém que precisa do resultado de nosso trabalho.

A cultura organizacional que prevalece na maior parte das organizações (e não apenas no

serviço público) enfatiza as atividades-meio em detrimento das atividades-fim. Estamos conscientes de que precisamos mudar essa mentalidade para transformar nossa organização numa referência para a administração pública.

No método de gestão do atendimento que vamos implantar no MJ, todas as áreas da organização vão identificar quais são seus clientes e o que deve ser feito para proporcionar a eles um bom atendimento.

O PAPEL DOS LÍDERES E A RESPONSABILIDADE DE CADA UM

Não adianta ter um bom método e ensiná-lo a todos os servidores e colaboradores do Ministério da Justiça, se não houver uma mudança de comportamento, adotando um novo paradigma, em que a preocupação com o bom atendimento aos clientes (internos e externos) passa a ser a prioridade número um.⁽³⁾

Transformar esse princípio em realidade é a grande mudança que trará a gestão estratégica. Essa é uma mudança organizacional, mas antes é também uma mudança individual.

Cada um de nós precisa fazer uma reflexão e compreender a importância que o bom atendimento tem para o futuro de nossa organização e para o nosso futuro pessoal.

Profissionais que atendem bem são profissionais mais valorizados, pessoas que trabalham com mais satisfação, porque atender bem é altamente gratificante.

Nosso dia fica muito mais agradável quando temos a preocupação de atender com qualidade, identificando em nosso cliente um sorriso de agradecimento.

Vale lembrar que, entre os valores adotados pelo MJ no processo de formulação de sua gestão estratégica, destacam-se a valorização das pessoas e o comprometimento.

Uma forma muito prática de demonstrar que valorizamos, de fato, as pessoas, consiste em proporcionar-lhes atendimento de qualidade. Acredito mesmo que nesse propósito entre um outro valor também considerado: a ética.

É nosso dever ético prestar um bom serviço a todos os que fizerem demandas a nós. Estamos no serviço público: nosso papel é servir. Somos servidores, a serviço da sociedade brasileira, atuando na administração pública.

Esse compromisso pessoal de cada um com o bom atendimento é vital para que a prática do método aconteça de fato. Quantas técnicas gerenciais aprendidas nas salas de aula evaporaram porque não há comprometimento com a sua prática?

Como condutores do processo de mudança que está em curso no Ministério, os gestores têm a responsabilidade de apoiar e estimular o bom atendimento em suas áreas e fora delas, naturalmente.

Se todos nós, servidores públicos, temos a responsabilidade de atender bem, mais ainda a têm os gestores. Eles têm que dar o exemplo, atuando no dia a dia para que toda a sua equipe cultive o compromisso com o bom atendimento.

É responsabilidade dos gestores proporcionar condições adequadas para que todos os servidores de sua equipe sintam-se estimulados a atender bem. Devem atuar no limite de sua autoridade para que atender bem seja de fato uma prioridade.

Além de valorizar quem atende bem e estimular quem não atende a começar a fazê-lo – mostrando a essas pessoas as vantagens que todos têm com o bom atendimento – e de dar um exemplo pessoal, cabe ao gestor a responsabilidade de atribuir autoridade às pessoas de sua equipe no processo de atender com qualidade.⁽⁶⁾

Quem está na linha de frente com os clientes deve ter um mínimo de autonomia para atender bem. É disso que trata o *empowerment*, expressão consagrada na gestão moderna. Significa transferir autoridade, poder a quem tem a responsabilidade de atender ao público.

Quantas vezes nos vimos numa situação em que fomos atendidos por alguém que não tinha qualquer autonomia para tomar decisões que seriam cruciais para resolver problemas no atendimento?

Os gestores precisam respaldar os servidores que estão na linha de frente do atendimento, delegando autoridade para resolver problemas. Trata-se de algo simples, quando ficam definidos com clareza os limites de atuação de cada um.

CONCLUSÃO

O relacionamento entre as pessoas muitas vezes acontece por meio do atendimento, quando um servidor entrega a outro algo que foi demandado. Quem demandou é o cliente; quem fez a entrega, o fornecedor; e a demanda em si pode ser chamada de produto.

As condições de entrega do produto demandado vão depender do interesse do fornecedor em atender bem a seu cliente. Se houver uma genuína preocupação com o bom atendimento, o cliente ficará satisfeito porque viu sua demanda ser atendida com eficiência e eficácia.

Mas também o fornecer tem bons motivos para ficar satisfeito. Será valorizado por seu cliente, que o identificará como um servidor qualificado e confiável. Tal valorização tende

a ser disseminada por todo o MJ, uma vez que a relação cliente-fornecedor acontece rotineiramente, em todas as áreas da organização.

A missão, a visão e os valores contemplados na gestão estratégica do Ministério da Justiça conduzem naturalmente à necessidade de atender bem, não só como uma forma de valorização das pessoas, mas também como instrumento de ação gerencial.

Para que o Ministério da Justiça cumpra sua missão institucional, prestando com a qualidade desejável os relevantes serviços que são entregues a outros atores institucionais e à sociedade brasileira, é preciso que cada servidor compreenda a importância do bom atendimento.

Aos gestores cabe a responsabilidade de estimular e apoiar o bom atendimento.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) FILHO, Emilio Herrero. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica*. 9. ed., Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

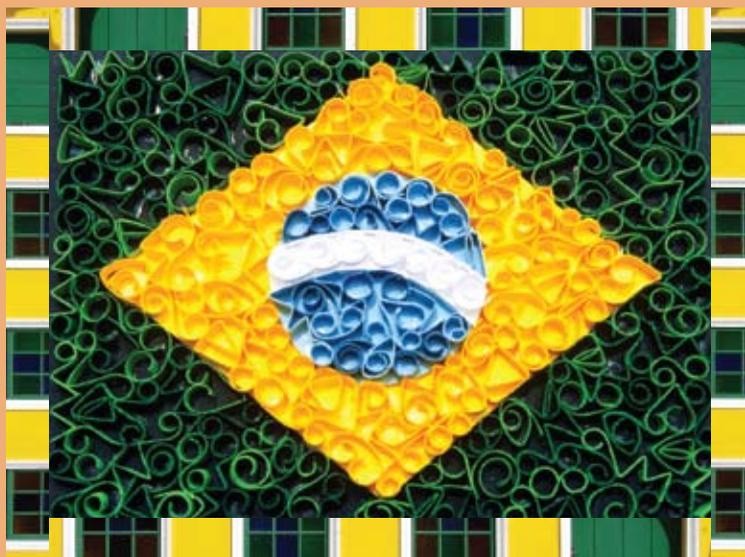
(2) CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento pelas diretrizes*. 1.ed., Belo Horizonte: FCO, 1996.

(3) CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 4 ed., Belo Horizonte: DG, 1998.

(4) LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

(5) RAHTMELL, John. *What is meant by service?* Journal Of Marketing, 1966.

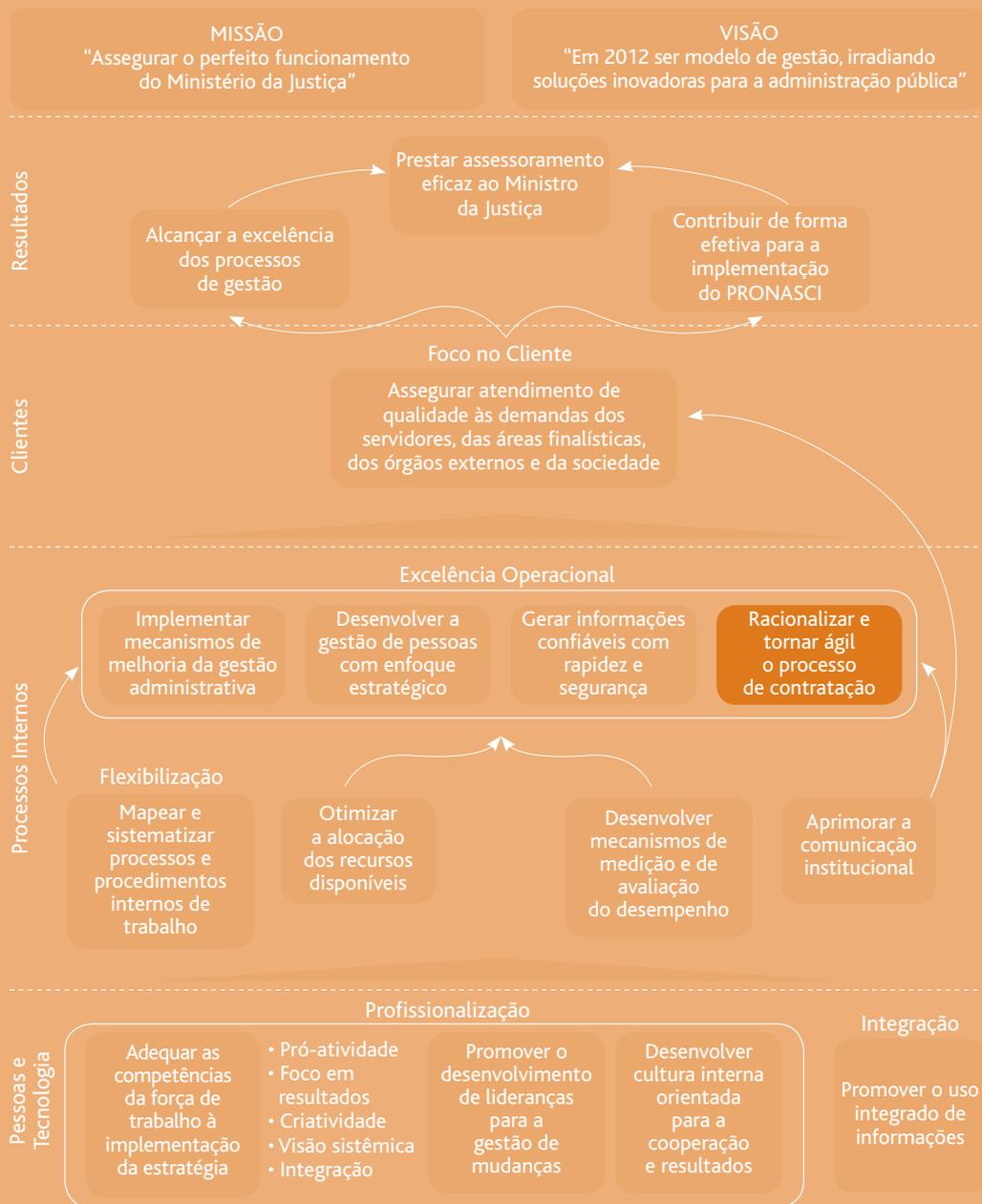
(6) BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes – Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.



Racionalizar e tornar ágil
**O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO:
EFICÁCIA NA NOVA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *O modelo burocrático de gestão se fez essencial para a consolidação do Estado Providência, no período em que foi necessária a forte intervenção estatal na economia e na sociedade. Entretanto, a partir da década de 1980, deixou de atender às demandas que urgiam, notadamente, de austeridade fiscal e de eficiência.*
- *A partir da implantação, nos países industrializados, e parcialmente no Brasil, do modelo de gestão denominado new public management, a administração pública passou a perseguir a eficiência em sua ação.*
- *O momento atual exige mais que eficiência, exige eficácia da ação governamental, uma vez que não basta que se preste serviço a custo baixo, é necessário que tenha a qualidade que o interesse público demanda e que apresente os resultados a que se presta.*
- *Com a redução do tamanho da máquina estatal, percebida no Brasil nos últimos 15 anos, a ação do Estado passou a ser instrumentalizada, em grande parte, por meio de contratações. E, se a ação estatal deve ser eficaz, também o processo de contratação precisa ter qualidade e baixo custo relativo, para atender às necessidades da administração e ao interesse público.*
- *A qualidade do processo de contratação pode ser traduzida em racionalidade e agilidade, para que a administração possa contratar bons produtos e serviços, a baixo custo, e no tempo que permita sua utilização para o bom desempenho da ação governamental.*
- *Na busca da eficácia da administração pública, a Secretaria Executiva do MJ definiu como sua missão “assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça”. Para isso, as contratações de que a Pasta se utiliza para desempenho de suas ações devem ser ágeis e racionais.*



Gláucia Elaine de Paula¹

INTRODUÇÃO

Desde a criação do Estado como estrutura política, tal como o conhecemos hoje, seu modelo e sua administração têm passado por sucessivas e profundas mudanças, para melhor adequá-lo às exigências de cada momento histórico.

Com o fim do Estado Absolutista, viu-se a ascensão do Estado Liberal, que vigorou na Europa e nos Estados Unidos até o início do século passado, e teve sua derrocada com as grandes crises econômicas que assolaram o mundo, notadamente na sequência das duas Grandes Guerras e da crise de 1929, com a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque.

Cresceu e se consolidou então, no hemisfério norte, o modelo chamado de Estado Providência, que encerrou o ciclo de intervenção mínima no mercado e na sociedade. As crises econômicas e a degradação social naqueles países mostraram que, ao contrário do que pregava o liberalismo, o mercado não é capaz de se autorregular e de prover de maneira minimamente satisfatória as necessidades da sociedade.

Com algumas diferenças entre os modelos adotados em cada país europeu e norte-americano, iniciou-se então um período de forte intervenção estatal no mercado, e de provimento pelo Estado das necessidades sociais básicas de toda a população. Isso abrangia a universalidade de serviços como saúde, educação, segurança, previdência e assistência social, com o que se acreditava promover, também, redistribuição da renda pela oferta de serviços e benefícios.

Nesse mesmo momento, houve a cristalização do modelo de gestão pública chamado burocrático, baseado na teoria de Max Weber. Esse modelo privilegiava a impessoalidade e a neutralidade do aparelho estatal e trabalhava numa lógica de estrutura rígida e centralizada, voltada ao cumprimento dos regulamentos e procedimentos administrativos.

A ordem burocrática significa duas principais coisas:

♦ Regras impessoais de funcionamento do Estado.

¹ Gláucia Elaine de Paula, assessora especial de Controle Interno, advogada, mestranda em Administração Pública pelo ISCTE/FGV.

• Modelo de organização capaz de colocar o Estado em funcionamento, proporcionando a formulação e a implementação de políticas públicas em bases eficientes, eficazes e efetivas.⁽¹⁾

Entretanto, a partir da década de 1970, e de forma mais incisiva nas décadas de 1980 e 1990, formou-se um consenso de que o Estado tornara-se pesado, ineficiente e caro demais para ser suportado pela sociedade.

Por outro lado, percebeu-se que, se no primeiro momento a intervenção estatal contundente no mercado havia sido absolutamente necessária para garantir seu funcionamento, naquele outro momento já não mais o era. Ao contrário, essa intervenção intensa estava dificultando que o mercado se desenvolvesse, sobretudo face à competitividade internacional, às novas tecnologias que se desenvolviam com incrível rapidez e às exigências cada vez maiores dos mercados consumidores.

Nesse momento, teve início na Europa, especialmente na Inglaterra, e em países como os Estados Unidos, a Austrália e a Nova Zelândia, uma tendência de reformar a administração pública, reduzindo custos e o próprio papel desempenhado pelo Estado no mercado e na sociedade. Na busca desses resultados, e ainda da eficiência da ação estatal, passou-se a defender a introdução de técnicas da gestão privada na gestão pública, no modelo que se convencionou chamar de *new public management*.

O Brasil chegou a iniciar a implantação do modelo weberiano na década de 1930, no que chamou de reforma burocrática, que visava profissionalizar o aparelho administrativo estatal.⁽²⁾

Entretanto, o país nunca chegou a aprofundar, como os países europeus, esse processo de implantação da gestão burocrática, nem tampouco um modelo de Estado que efetivamente provesse a sociedade de serviços que garantissem à população uma existência digna.

Nada obstante, na década de 1990, iniciou-se um processo de reformas na administração pública brasileira, aderindo-se à tendência europeia, norte-americana e da Oceania, e visando à implantação do que era denominado de modelo de gestão gerencial.⁽²⁾

E foi nesse contexto que foi inserido na Constituição da República, especificamente no *caput do artigo 37*, o princípio da eficiência como objetivo a ser observado pela administração pública em toda a sua atuação.

O MOMENTO ATUAL DA GESTÃO PÚBLICA

Superado o momento de euforia, o mundo, e em especial os países precursores das reformas administrativas tendentes a implantar o modelo então em voga, o *new public manage-*

ment, passou a constatar algumas consequências desastrosas da redução tão drástica do papel do Estado na economia e na sociedade, e da transplantação de técnicas e princípios de gestão privada à administração pública.

Iniciou-se lá, então, um novo ciclo de reformas, que se encontra atualmente em curso, impulsionado pelos organismos multilaterais e, mais recentemente, pela crise financeira que se abate sobre boa parte do planeta.⁽³⁾

São nítidos alguns traços comuns às reformas mais recentes, que visam adaptar os conceitos do modelo anterior ao contexto atual. A primeira característica comum é a forma de encarar o destinatário final da ação estatal.

Houve uma evolução histórica na forma de se ver o cidadão. No Absolutismo ele era visto como súdito, enquanto no Estado Liberal passou a ser encarado como administrado, a quem cabia eleger os governantes e cumprir as decisões da administração, que se supunha condizentes com o interesse público.⁽⁵⁾

Com o advento do Estado Providência, o cidadão passa a ser visto também como usuário, dada a atenção que a administração pública dá aos serviços que fornece. E o *new public management*, pela aproximação que promove entre o modelo de gestão pública e de gestão privada, enxerga esse usuário como cliente-consumidor.⁽⁶⁾

As reformas mais recentes já têm em vista não o cliente ou usuário dos serviços públicos, nem tampouco o administrado, mas sim o cidadão percebido como tal.

O novo conceito de cidadão lhe atribui um papel na relação com o Estado que vai além daquele que se restringia à eleição de representantes, ou ao desfrute dos serviços prestados pela administração. Abrange o direito à boa gestão pública, independentemente de aquele que exerce esse direito ser ou não o destinatário imediato da ação governamental.

Esse conceito também altera a própria ideia de interesse público, que deixa de ser presumido na vontade da administração para ser definido pela manifestação direta do cidadão. Essa oitiva do cidadão, que se convencionou chamar de *accountability*, mais do que permitir que o cidadão se expresse, significa assegurar que ele tenha condições de efetivamente perceber suas próprias necessidades, avaliar a gestão pública e ter garantidos canais para se manifestar quanto a isso.

Além disso, um dos princípios comuns, e talvez o principal das reformas administrativas mais recentes, é que se passa a enfatizar a eficácia, que vai além da eficiência. Enquanto a eficiência tem por objetivo a redução de custos sem comprometer o serviço necessário, a eficácia trabalha com o objetivo de garantir a qualidade no desempenho das funções do Estado, e de realmente atingir os resultados que o interesse

público e, portanto, que o cidadão, em última análise, espera daquela ação governamental.

EFICIÊNCIA X EFICÁCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A busca da eficácia na gestão pública é uma fonte de legitimidade, dela própria, uma vez que a aproxima de sua finalidade, o interesse público, com instrumentos de gestão adequados.⁽⁵⁾

E essa eficácia, como máxima da gestão pública que pretende atender às reais necessidades da sociedade, há de estar presente em todas as etapas da ação governamental.

É definida como uma determinação jurídica aos gestores públicos, bem como a todos aqueles que desempenham funções públicas, e aos que empregam recursos do erário.⁽⁷⁾

Embora gramaticalmente eficiência seja sinônimo de eficácia, para fins de investigação científica são conceitos bastante distintos. A eficiência refere-se aos meios, enquanto que a eficácia está relacionada com os resultados.

A ênfase na eficiência, em detrimento da eficácia, era condizente com o momento de reformas em que o princípio foi incluído expressamente na Constituição, quando se buscava, mais do que a qualidade da ação governamental, a redução de custos, o fazer mais com menos.

Entretanto, no momento atual, em que se prima pela economia, mas também e principalmente pela qualidade da gestão pública, para melhor atender ao interesse público, o conceito de eficácia, que inclui o da eficiência, há de ser priorizado.

A EFICÁCIA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

No mundo atual, e com a redução do papel do Estado percebida nas últimas décadas na imensa maioria das democracias do mundo, a execução das políticas públicas se faz por meio, em grande parte, da contratação pública. Ela garante à administração pública buscar no mercado privado os bens e serviços necessários à consecução de suas atividades, de forma a instrumentalizar a ação estatal.

A eficácia da administração pública é, então, intimamente dependente da qualidade do processo de contratação.

A eficácia no processo de contratação pública poderia ser traduzida na aquisição de um bom objeto ou serviço, por um preço econômico – não se poderia admitir como de boa qualidade uma contratação por um preço alto –, e com rapidez, que possibilite à administração pública se utilizar do fruto desse trabalho no tempo de sua necessidade.

Resta analisar quais são as condições necessá-

rias para atingir essa eficácia, e quais os obstáculos a superar.

É comum a afirmação de que, no Brasil, por imposição da legislação vigente, não é possível a contratação de bons serviços ou a aquisição de bens de boa qualidade, o que levaria, em última instância, à impossibilidade de desempenho de uma boa ação estatal.

Por esse prisma, a eficácia na contratação pública seria incompatível com a atual legislação. Mas nem a premissa nem a conclusão parecem-nos verdadeiras.

É exigência da Constituição do Brasil que a administração pública, ao contratar bens e serviços, garanta a publicidade e a igualdade de condições de participação entre eventuais interessados.

Numa análise superficial, poder-se-ia concluir que a obrigação de garantir a isonomia entre fornecedores afastaria a garantia de uma boa contratação. Mas isso não é verdadeiro. É plenamente possível à administração pública a obtenção de uma contratação de bons produtos e serviços, com a observância de todas as regras e princípios insculpidos na legislação pátria, inclusive o da isonomia.

A iniciativa privada, em regra, atinge a qualidade de suas contratações pela opção por uma marca ou fabricante reconhecido no mercado

e, a partir disso, realiza uma pesquisa de preços e uma negociação para conseguir uma oferta melhor pelo produto ou serviço escolhido. Efetivamente, esse parece ser o meio mais fácil de se obter a qualidade daquilo que é contratado, mas não é a única forma.

Como já dito, a reflexão sobre as vantagens e as desvantagens da adoção, na gestão pública, de técnicas da gestão privada, vem inspirando as reformas mais recentes nas democracias mais ricas e antigas do planeta, em especial naquelas que adotaram com mais entusiasmo o modelo do *new public management*.

Hoje, é consenso entre os estudiosos do tema que a simples importação de mecanismos não garante a qualidade da administração pública. Isso porque as premissas sobre as quais ambas se assentam são absolutamente diferentes, logo as formas como são exercidas hão de observar, obrigatoriamente, essas distinções.

É amplamente assente na doutrina que a administração privada diverge da pública primordialmente porque, enquanto a primeira visa tão-somente o lucro, a segunda tem por razão de existência a satisfação de toda uma gama de interesses muito maiores e mais complexos, que têm que ser compatibilizados. A eficácia e a isonomia são dois deles.

Se, por um lado, a administração pública tem que ser eficaz para dar ao cidadão as respostas às

quais ele tem direito, por outro lado, os recursos de que se utiliza são de toda a coletividade. A sociedade não admitiria que se destinasse parte desse patrimônio a alguns poucos beneficiários, à escolha de um gestor público qualquer.

A solução dessa equação, com a combinação de eficácia e isonomia, passa por alguns pontos, que se analisam a seguir.

A compatibilização entre eficácia e isonomia exige uma racionalização das demandas de cada organização, para que se possa atendê-las com qualidade e de forma planejada, suprimindo as necessidades que as determinam.

O primeiro passo dessa racionalização é o estabelecimento exato das características necessárias ao atendimento do padrão de qualidade que for imprescindível, em cada caso, à consecução dos fins a que se destina a contratação.

E o conhecimento desse padrão, suficiente para assegurar a boa utilização do produto ou serviço contratado, mas não demasiado exigente a ponto de afastar desnecessariamente competidores do universo da contratação, começa pela ciência da natureza dos itens de que a organização, por sua própria função, comumente necessita.

A partir disso, a administração pública deve compreender a dimensão da necessidade que gerou a demanda pelo objeto a ser contratado, para com

isso ter condições de precisar o nível de *performance* que poderá satisfazer esse imperativo.

E, para tanto, em cada área, a organização deve garantir um corpo técnico habilitado, capaz de compreender e descrever, em cada caso, e com precisão, os padrões estabelecidos conforme descrito acima.

Além de racionalizar suas demandas rotineiras, a organização deve ainda dispor de alternativas para casos de contratações excepcionais, cujos objetos extrapolem a *expertise* da organização. E precisa definir previamente um fluxo para essas contratações extraordinárias, que não comprometa o bom andamento das demais contratações, corriqueiras e mais padronizadas.

CONHECIMENTO DO MERCADO

Definidos os padrões de qualidade dos bens e serviços a serem contratados pela administração pública, é necessário que haja um conhecimento do mercado fornecedor de tais objetos. Ambas as informações, analisadas em conjunto e de maneira qualificada, garantirão à organização a qualidade do objeto contratado, com a observância da isonomia que sua condição de organização pública lhe obriga.

Muitos são os casos em que especificidades do mercado influenciam diretamente a demanda da administração pública. As alterações de

mercado trazidas pelas inovações tecnológicas são o exemplo mais claro.

Em regra, a cada nova tecnologia que é inserida no mercado, há um tempo de maturação para que ela seja absorvida e passe a ser produzida e comercializada por mais de uma empresa. A administração pública deve, geralmente, aguardar esse tempo de amadurecimento, porque não lhe é admissível que a todo tempo opte por novas tecnologias, fechando suas portas ao mercado anterior, para concentrar recursos só no detentor da novidade.

Por outro lado, no momento em que mais empresas passam a produzir a tecnologia mais recente, é absolutamente desejável que a administração pública a ela venha a aderir, se isso vier a qualificar sua atividade. Antes disso, só se for absolutamente imprescindível.

Da mesma forma como o poder público precisa de pessoal qualificado para racionalizar suas demandas, também precisa de bons quadros para manter conhecimento adequado e atualizado acerca do mercado. Isso é condição *sine qua non* à boa contratação, se se pretender garantir a qualidade de produtos e serviços e a isonomia do processo.

A CONTRATAÇÃO POR UM BOM PREÇO

A eficácia da ação governamental aplicada à

contratação pública, como dito, depende do preço relativo que ela custar.

A administração pública exerce parte significativa de sua ação por meio de contratações. Ora, se muito lhe custarem, necessariamente sua atividade como um todo será reduzida, e a qualidade da resposta da gestão às demandas do cidadão, conseqüentemente, será menos efetiva.

A disputa de mercado, de que se tratou no item anterior, além de garantir a isonomia, constitucionalmente exigida, tem o condão de assegurar preços mais baixos. Em regra, quanto maior a concorrência, menores são os preços alcançados.

O conhecimento de mercado, que já se expôs ser necessário à obtenção de produtos e serviços de boa qualidade, se faz imprescindível também para a obtenção do melhor preço. Isso porque, além de apontar para medidas necessárias à ampliação da competitividade, permite o desenvolvimento de novos mecanismos, mais criativos, para melhor aproveitamento das potencialidades do mercado.

Na iniciativa privada, aquele que pretende contratar procura os fornecedores de bens e serviços de que necessita, e com eles livremente negocia o preço. Na gestão pública, a lógica é inversa: a administração se declara disposta a contratar, divulga as condições, e então é procurada pelos fornecedores, que oferecem seu preço.

Ora, embora a sistemática privada não seja adotável inteiramente na gestão pública, parte de seu cerne pode ser apreendida, e dela se obter bons resultados.

O desenho da nova administração pública, que vem sendo desenvolvido pelos teóricos da área, se pretende mais eficaz, para melhor corresponder às necessidades do cidadão. Tem sido delineado a partir das reflexões realizadas quando da elaboração do *new public management*, e das experiências obtidas pela implantação desse modelo, e das reformas que o sucederam nos diversos países do mundo.

É consenso hoje que não é verdadeira a máxima, presente no modelo anterior, de que os mecanismos de gestão privada são necessariamente melhores que os da gestão pública. Por outro lado, os estudiosos da administração pública concordam que parte das técnicas utilizadas pelas empresas podem sim ser transplantadas, com adaptações, à gestão pública, trazendo-lhe significativos resultados.

Um dos aprendizados importantes que a administração pública pode, com critérios, obter da iniciativa privada é a criatividade nas soluções. E, nesse caso específico, mesclar a lógica estatal da divulgação de intenção e critérios para contratação, com prospecções de mercado, com vistas a atraí-lo para a obtenção de melhores condições de contratação, parece fundamental ao alcance da eficácia na ação governamental.

A AGILIDADE NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA

A ação da administração pública é, necessariamente, complexa e extremamente dinâmica. O cumprimento eficaz de seu papel exige uma organização do trabalho impessoal, flexível – capaz de atender à dinâmica das demandas que se colocam – e focada na satisfação de seus clientes imediatos, e no interesse do cidadão.⁽¹⁾

Ora, é interesse do cidadão ter uma administração pública que lhe dê respostas no tempo de sua necessidade. Então a ação pública, e consequentemente o processo de contratação que visa provê-la de meios de execução, tem que ser ágil, sob pena de, apresentando resultados tardios, permitir que pereçam direitos que é obrigação do Estado garantir.

Ao contrário do que comumente se propaga, a legislação brasileira não impede a contratação a bom tempo. É verdade que as normas determinam a observância de um rito que garanta a isonomia do processo, que, como dito, é condição de uma contratação eficaz. Entretanto, é plenamente possível que a atividade administrativa organizada garanta a igualdade de participação no processo, sem que sejam necessários meses ou até anos para concluí-lo.

A agilidade do processo de contratação não depende, então, necessariamente, de uma reforma da legislação, e sim de uma organiza-

ção inteligente do trabalho dos órgãos estatais, com bom uso da flexibilidade que o sistema jurídico lhe assegura, e focada no resultado que se espera, qual seja, uma contratação eficaz.

CONCLUSÃO

É dever da administração pública ser eficaz. E consoante a isso, a missão da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça é assegurar o perfeito funcionamento do órgão, para que possa bem exercer sua função institucional no governo

brasileiro; garantir o atendimento dos direitos dos cidadãos nos assuntos que lhe competem.

O perfeito funcionamento do Estado e de seus órgãos, como explanado, depende hoje, diretamente, de um processo de contratação eficaz. E a eficácia nesse ponto pode então ser resumida em racionalidade e agilidade. Por essa razão a racionalização e agilização do processo de contratação é um objetivo estratégico, perseguido pelo Ministério da Justiça, como meio imprescindível de assegurar o cumprimento de seu dever perante a população brasileira.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) MARTINS, Humberto Falcão. *A construção do Estado moderno e da burocracia profissional no Brasil: questões centrais, dilemas, impasses e desafios*. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n° 1, março/abril/maio, 2005.

(2) BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Instituições, bom Estado e reforma da administração pública*. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n° 1, março/abril/maio, 2005.

PETERS, B. Guy. *De mudança em mudança: padrões de reforma administrativa contínua. Estado e providência e cidadania em Portugal*. 2 Ed. Oeira, Portuga; Celta, 2000.

(3) ABRUCIO, Fernando Luiz. *O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Cadernos ENAP, Brasília, n° 10, 1997.

(4) GOMES, João Salis. *O conceito de interesse público no contexto da gestão pública contemporânea...*

(5) MOZZICAFREDO, Juan. *Estado, providência em transição. Administra e político: perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeira. Portugal; Celta, 2001.

(6) MODESTO, Paulo. *Notas para um debate sobre o princípio constitucional da eficiência*. Revista Diálogo Jurídico, n° 2, maio de 2001.

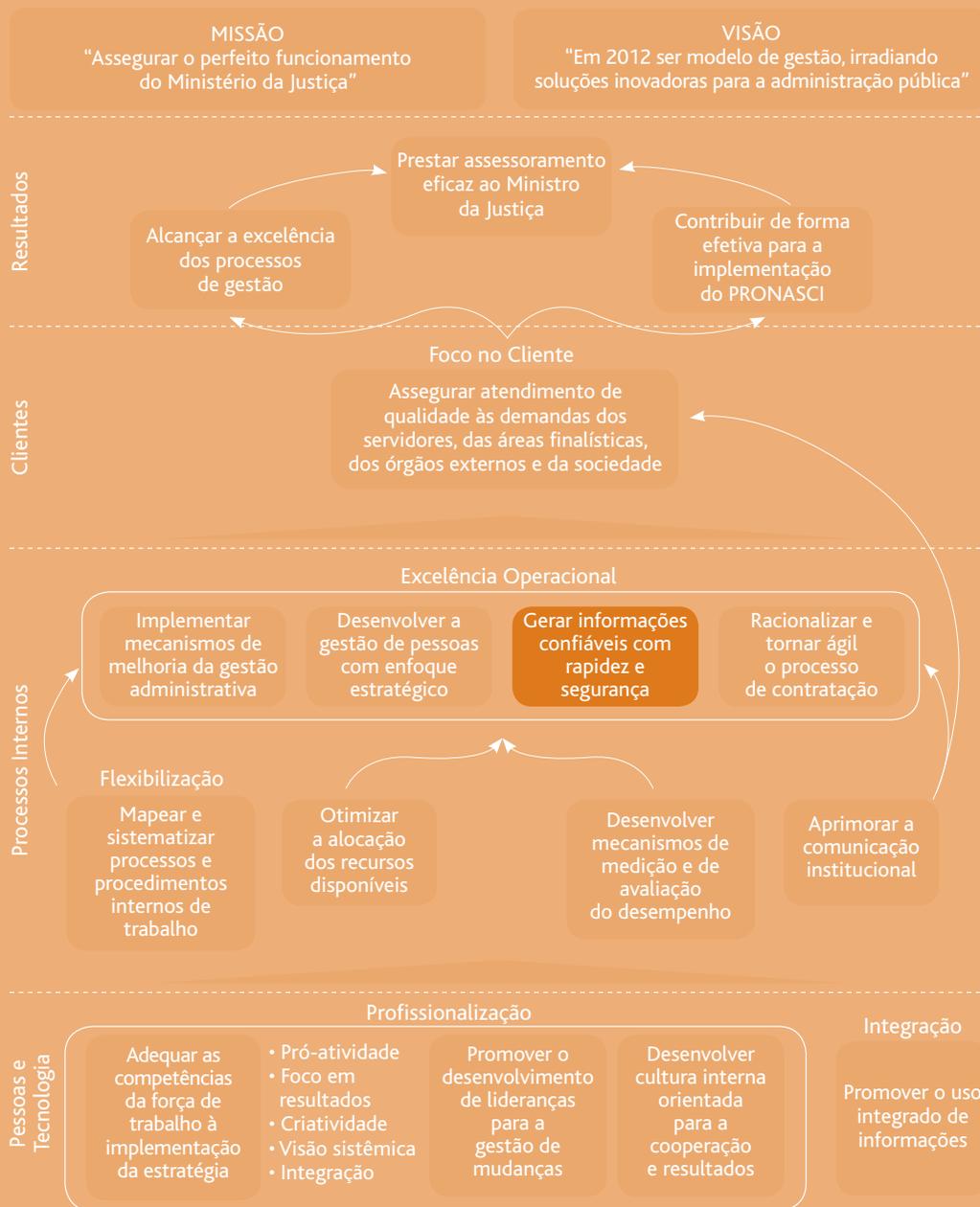
(7) AMARAL, António Carlos Cintra do. *O princípio da eficiência no Direito Administrativo*. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, Salvador, n° 5, março/abril/maio, 2006.



Como gerar informações
**CONFIÁVEIS COM RAPIDEZ
E SEGURANÇA**



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

• *A criação de um ambiente organizacional propício à motivação das pessoas e ao aumento de produtividade recomenda que informações claras e inteligíveis sejam disponibilizadas aos diferentes níveis da organização.*

• *Inteligência organizacional é a capacidade coletiva disponível na organização para, de maneira pró-ativa, identificar situações que recomendam iniciativas de aperfeiçoamento, concebê-las, implantá-las e operá-las, utilizando seus recursos intelectuais.*

• *Conhecimento é a percepção de um objeto, obtido por meio de experimentação, abstração ou estudo, que pode ser repetidamente utilizado enquanto seu valor for considerado permanente, podendo ser transmitido a terceiros por meio de qualquer linguagem que permita o claro entendimento do receptor.*

• *Para desenvolver a inteligência organizacional e acelerar seu processo de aperfeiçoamento, é necessário enriquecer a linguagem organizacional, modelar arquiteturas especiais de informação e formatar sistemas avançados de informação gerencial.*



Alenon de Loyola Fleury Júnior¹

INTRODUÇÃO

No início do planejamento estratégico da Secretaria Executiva, um ponto que chamou a atenção foi a importância das informações no dia a dia da organização.

Ficou clara a necessidade estratégica de disseminação rápida e segura de informações confiáveis, para que a Secretaria Executiva atinja suas finalidades de forma efetiva.

A criação de um ambiente organizacional propício à motivação das pessoas e ao aumento de produtividade recomenda que informações claras e inteligíveis sejam disponibilizadas aos diferentes níveis da organização. Assim, as pessoas podem entendê-las, confiar nelas e otimizar as decisões que delas dependam.

Fala-se aqui de informações que permitam a correta tomada de decisões, daí a necessidade de rapidez, segurança e confiabilidade. As informações devem ser tempestivas, pois de nada adianta tomar decisões atrasadas. Devem ser confiáveis, para que as bases da decisão sejam sólidas e coerentes com a realidade. E devem se revestir da segurança necessária a fim de não gerarem ruídos indesejáveis ou informações distorcidas e desprovidas de valor para a organização.

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Para se discorrer sobre geração estratégica de informações é necessário pensar em inteligência organizacional, ou inteligência competitiva. O sucesso de uma organização depende fundamentalmente de um bom planejamento estratégico, e esse será tanto melhor quanto maior a inteligência organizacional, entendida nesse contexto como o conjunto de habilidades coletivas de que a organização dispõe. Segundo essa visão, os dois suportes da inteligência organizacional são o conhecimento e a informação.

Inteligência organizacional, portanto, é a capacidade coletiva disponível na organização para, de maneira pró-ativa, identificar situações que recomendem

¹ Alenon de Loyola Fleury Júnior, graduado em Administração de Empresas, é coordenador geral de Logística, pós-graduado na FGV.

iniciativas de aperfeiçoamento, concebê-las, implementá-las e operá-las, utilizando seus recursos intelectuais. ⁽²⁾

Tais recursos intelectuais são:

- as informações gerenciais relevantes, que servem de apoio à tomada de decisões adequadamente fundamentadas;

- os conhecimentos de interesse sobre as operações e atividades que a organização precisa realizar, indispensáveis para que se definam as informações relevantes para gerenciá-la;

A linguagem organizacional, que reflete os conhecimentos dominados pela organização, suporta a geração de novos conhecimentos de interesse, permite definir as informações relevantes para a organização e dá suporte à comunicação organizacional.

O aspecto mais importante das organizações não é o arranjo de seus recursos físicos. É o resultado das diferentes percepções que as pessoas têm sobre os papéis que cada uma delas deve desempenhar para que a organização funcione e atinja seus objetivos. A organização física deve ser um reflexo da organização das ideias.

Isso faz sentido porque os recursos não se organizam espontaneamente. São as pessoas que tomam decisões para otimizar o emprego de todos os recursos, sejam eles intelectuais, financeiros ou materiais.

O entendimento das pessoas sobre o que a organização deve fazer não pode permanecer estático. Qualquer organização está em permanente estado de mudança e deve procurar um contínuo aperfeiçoamento. Ela desenvolve valores e acumula conhecimentos e informações que servirão de guia para executar ações futuras. Ela arquiva e atualiza em sua memória princípios e máximas de prática, imagens da missão e da identidade, fatos a respeito do ambiente de trabalho, experiências, história. Portanto, é importante compreender como as pessoas adquirem, estruturam e compartilham conhecimentos e informações.

DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

É importante, nesse ponto, conceituar dados, informação e conhecimento, uma vez que se confundem pela proximidade de seus significados.

Dado é definido como o conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que,

organizado, agrupado e padronizado adequadamente, transforma-se em informação. Da mesma maneira, informação como sendo dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão. ⁽⁶⁾

Conhecimento é a percepção de um objeto, obtido por meio de experimentação, abstração ou estudo, que pode ser repetidamente utilizado enquanto seu valor for considerado permanente, podendo ser transmitido a terceiros por meio de qualquer linguagem que permita o claro entendimento do receptor.

Há três diferentes tipos de conhecimentos:

+ Conhecimento explícito: é o conjunto de informações já existentes em algum suporte (livros, documento, etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico.

+ Conhecimento tácito: é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém.

+ Conhecimento estratégico: é a combinação de conhecimento explícito e tácito, formado a partir das informações de acompanhamento, agregando-se o conhecimento de especialistas. ⁽⁶⁾

DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO		
Dado	Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Simples observação sobre o estado do mundo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados dotados de relevância e propósito 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação valiosa da mente humana • Inclui reflexão, síntese, contexto
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: Davenport, Prusak - 1998

As pessoas das diferentes unidades de trabalho que compõem uma organização têm necessidade de dados, informação e conhecimento para desenvolverem suas tarefas cotidianas, bem como para traçarem estratégias de atuação. Portanto, dados, informação e conhecimento são insumos básicos para que essas atividades obtenham resultados satisfatórios ou excelentes.

Para que esses insumos sejam utilizáveis, é necessário prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização, incluindo desde documentos, bancos de dados e outros até o conhecimento individual de todos os componentes da organização.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Os termos gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência organizacional serão conceituados neste momento, uma vez

que também se confundem pela proximidade do seu significado.

Gestão da informação pode ser definida como todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, da forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta.⁽⁷⁾

Gestão do conhecimento é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão.⁽⁵⁾

Inteligência organizacional objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, o tratamento, a análise e a contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico.⁽¹⁾

GESTÃO DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO, INTELIGÊNCIA COMPETITIVA		
Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Inteligência Organizacional
Foco: Objetivo da organização	Foco: Capital intelectual da organização	Foco: Estratégias da organização
<ul style="list-style-type: none"> • Prospecção, seleção e obtenção da informação • Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação • Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação • Disseminação e mediação da informação ao público interessado • Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento • Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação • Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação • Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional • Criação e disponibilização de sistemas organizacionais de informação de diferentes naturezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização • Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais • Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas • Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão • Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação.	Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação.	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais.

A relação entre os três conceitos existe e é natural, uma vez que dados, informação e conhecimento são seus insumos básicos. A gestão da informação trabalha no âmbito do

conhecimento explícito, ou seja, são dados e informações que já estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação, como o livro impresso ou a internet.

Já a gestão do conhecimento opera no universo do conhecimento tácito, ou seja, indivíduos da organização fornecem suas experiências, crenças, sentimentos, vivências, valores, entre outros.

Finalizando, a inteligência organizacional está ligada ao conceito de processo contínuo, e tem sua complexidade no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, uma vez que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomadas de decisão de maneira mais segura e assertiva.

O processo de inteligência organizacional deve seguir alguns passos para seu funcionamento contínuo. São eles:

- + Identificar os nichos de inteligência internos e externos à organização.
- + Prospectar, acessar e coletar os dados, as informações e o conhecimento produzidos interna e externamente à organização.
- + Selecionar e filtrar os dados, as informações e os conhecimentos relevantes para as pessoas e para a organização.
- + Tratar e agregar valor aos dados, às informações e ao conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema.

+ Armazenar, por meio de tecnologias de informação, os dados, as informações e o conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança.

+ Disseminar e transferir os dados, as informações e o conhecimento por meio de serviços e produtos de alto padrão para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

+ Criar mecanismos de retroalimentação para geração de novos dados, novas informações e novo conhecimento.

CONCLUSÃO

Para desenvolver a inteligência organizacional e acelerar seu processo de aperfeiçoamento, três estratégias são fundamentais:

Enriquecer a linguagem organizacional para aumentar sua capacidade de descrever como estão dispostos ou poderão ser alocados os recursos necessários, para dar suporte de qualidade ao conhecimento, à informação gerencial e à comunicação organizacional.

Modelar arquiteturas especiais de informação, mediante a explicitação do conhecimento sobre a organização que sirvam à formatação de sistemas avançados de informações gerenciais; que permitam a indução, a preservação e a difusão de novos conhecimentos e favoreçam

a aprendizagem organizacional; e que desenvolvam a inteligência organizacional.

Formatar sistemas avançados de informação gerencial, a partir da incorporação de ganhos na linguagem organizacional e do conceito de arquiteturas especiais de informações, de modo a fornecer antigas informações de forma mais aderente à realidade e a disponibilizar informações de apoio à decisão que sistemas convencionais de informação gerencial ainda não reconheçam.

Essas estratégias vão desenvolver novas com-

petências que compõem o processo de aperfeiçoamento da linguagem organizacional, dos conhecimentos sobre a organização e das informações para apoio à decisão.

O desenvolvimento da inteligência organizacional promoverá a identificação mais rápida de oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas; alternativas de ação serão concebidas com conhecimentos e informações mais confiáveis e haverá maior segurança no processo decisório; assim, a comunicação da organização será mais efetiva.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) CANONGIA, C. *Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMAÇÃO E ÉTICA, 1998, Florianópolis, Anais eletrônicos. Florianópolis: UFSC, 1998.

(2) COUTO, L. E. D. e MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. *Três estratégias para turbinar a inteligência organizacional*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

(3) DAVENPORT, T., PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

(4) DRUCKER, P. *As informações de que os executivos necessitam hoje*. In: Administrando tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

(5) MACHADO, Neto N. R. *Gestão de conhecimento como diferencial competitivo*. SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 1998, Brasília. Anais... Brasília: Linker, 1998.

(6) MIRANDA, R. C. da R. *O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas*. Ciência da Informação, Brasília, set./dez. 1999.

(7) PONJUÁN, Dante G. *Gestão da informação nas organizações: princípios, conceitos e aplicações*. Santiago: CECAPI, 1998.

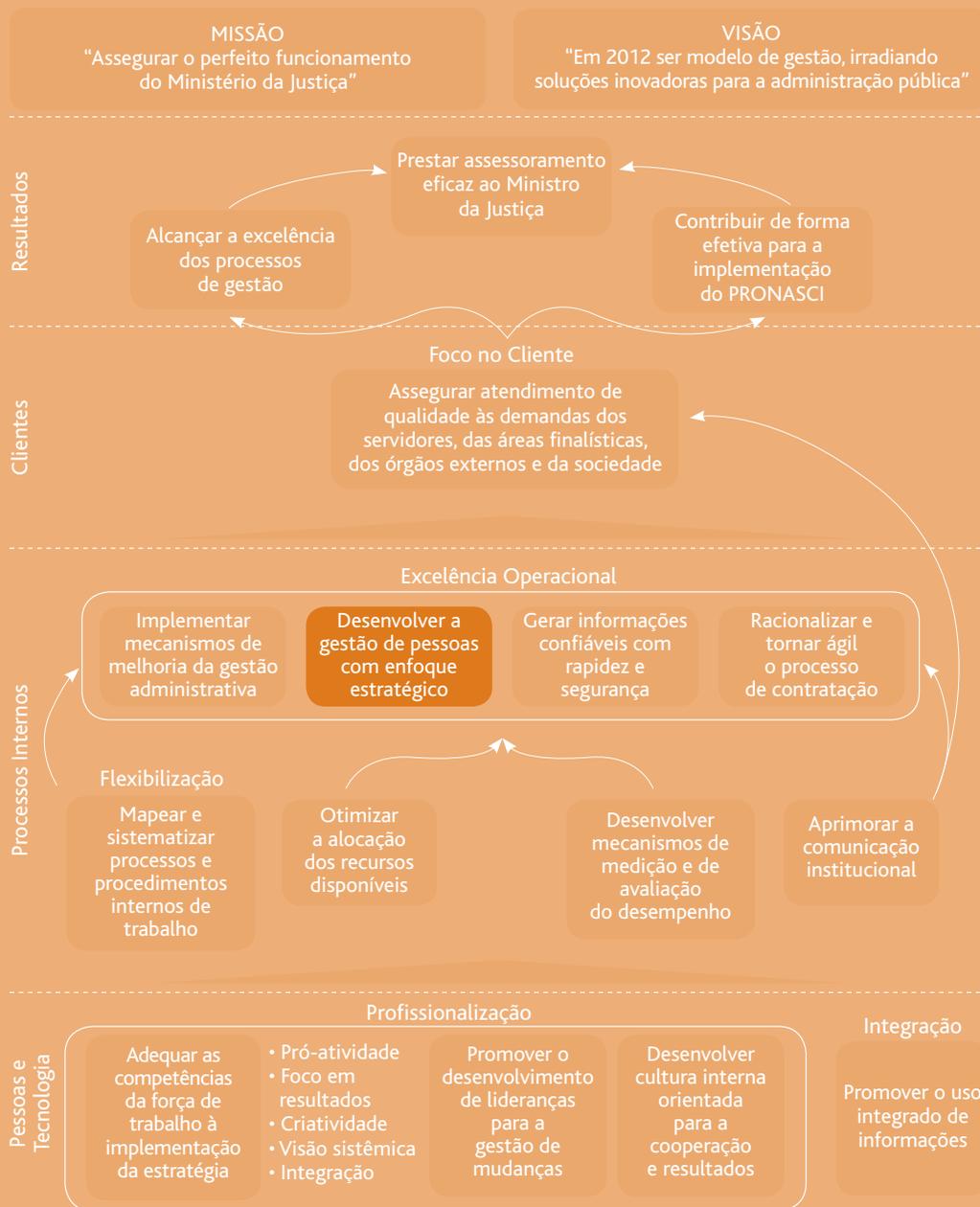
(8) VALENTIM, M. L. P. *Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento*. Rio de Janeiro: Datagrama, 2002.



Como desenvolver a gestão
DE PESSOAS
COM ENFOQUE ESTRATÉGICO



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

• *A adoção e a implantação da gestão estratégica representam uma nova forma de gerenciar a Secretaria Executiva, com impacto em todo o Ministério da Justiça.*

• *Para que isso de fato ocorra é imperativo que haja uma mudança radical na forma de administrar as pessoas dentro da organização. É preciso considerá-las atores ativos da organização, tratá-las como parceiros no trabalho, respeitá-las como seres humanos e oferecer-lhes condições adequadas para que manifestem todas as suas habilidades, competências e sua capacidade criadora.*

• *As pessoas terão que ser preparadas, desenvolvendo suas competências pessoais e as competências da organização. Isso terá que ocorrer porque haverá exigência de um desempenho superior em relação ao nível atual.*



Magda dos Santos Volpe¹

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo apresentar a formulação de uma Gestão Estratégica de Pessoas no Ministério da Justiça, alinhando-se em uma posição com objetivos de visão, missão e valores, sendo esta gestão a principal responsável pela conquista e manutenção de talentos humanos que conduzirão o órgão para atingir resultados projetados, fortalecendo assim sua participação dentro da instituição, pois cada vez mais o trabalho se torna competitivo e exigente no atendimento às suas demandas de produtos e serviços.

A adoção e a implantação da gestão estratégica representam uma nova forma de gerenciar a Secretaria Executiva, com impacto em todo o Ministério da Justiça.

Trata-se aqui de um grande processo de mudanças, de um grande desafio para todas as pessoas, servidores, colaboradores e gestores.

É notório que é fundamental para a excelência de uma organização possuir um quadro de servidores e colaboradores com conhecimento de sua filosofia, de suas políticas e estratégias de atuação e que com elas estejam envolvidos e comprometidos, para que, por meio de um esforço comum, no qual os objetivos corporativos se integram e complementam os objetivos individuais, os desafios dos planos de crescimento possam ser enfrentados e vencidos por toda a comunidade organizacional.

Para que isso de fato ocorra é imperativo que haja uma mudança radical na forma de administrar as pessoas dentro da organização. É preciso considerá-las atores ativos da organização, tratá-las como parceiros no trabalho, respeitá-las como seres humanos e oferecer-lhes condições adequadas para que manifestem todas as suas habilidades, competências e sua capacidade criadora.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é função essencial que busca a cooperação de pessoas que trabalham para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto pessoais.

¹ Magda dos Santos Volpe, graduada em Direito pelo Instituto Superior de Brasília (IESB), fez pós-graduação em Direito Público na FORTIUM, Centro de Estudos Jurídicos, e é servidora pública, Assessora do secretário executivo do Ministério da Justiça.

Constitui, desse modo, uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos.⁽¹⁾

No serviço público federal, essas observações não se diferenciam muito. A partir da década de 1990, com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, o Estado teve urgência em buscar novos paradigmas para a administração pública federal.

Algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas, como o aprimoramento na gestão de pessoas.

Quando temos pela frente metas e objetivos desafiadores, acima de nossa capacidade atual, é preciso identificar quais são os novos conhecimentos necessários e transferir esse conhecimento às pessoas, por meio de treinamentos, de leitura, de consultoria.

As pessoas terão que ser preparadas, desenvolvendo suas competências pessoais e as competências da organização. Isso terá que ocorrer porque haverá exigência de um desempenho superior em relação ao nível atual.

Novas formas de trabalhar serão introduzidas, sendo necessário que as pessoas se preparem para esse novo cenário em que os desafios serão muito maiores.

Essa nova gestão deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o efeito psicológico entre o que a pessoa quer no seu ambiente de trabalho e o que quer seu pessoal, os perfis e tipos de personalidade, os grupos, as equipes, as lideranças, os processos de cooperação, a competição, a apatia, a cultura organizacional, os valores, as questões éticas, entre outros.

Em suma, o contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, sendo que uma depende de outra, para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Assim, gerir pessoas constitui uma delicada missão em um organização, pois depende de vários aspectos, como a cultura organizacional, a estrutura e os processos internos.⁽¹⁾

Tratar as pessoas com os recursos organizacionais hoje tornou-se assunto do passado, pois se fala em gestão de pessoas, e não mais em recursos humanos, exatamente para propiciar essa nova visão de pessoas, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização, mas como parceiros e colaboradores da instituição, tomando decisões a respeito de sua atividade, cumprindo metas e alcançando resultados.

Sabemos que as pessoas são diferentes e por isso surge a necessidade de analisar e avaliar

o corpo funcional do Ministério da Justiça, em uma experiência inovadora dentro do órgão, com intuito de tornar o ambiente organizacional mais motivado, objetivando uma melhor alocação dos servidores e colaboradores e suas expectativas.

ENFOQUE ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS

A estratégia organizacional constitui o mecanismo por meio do qual a organização interage com seu contexto ambiental, define o comportamento da organização, condicionando-se a missão e visão dos objetivos da organização.

O elemento humano é a cabeça e o sistema nervoso da organização. O cérebro do negócio. A inteligência que toma decisões.⁽¹⁾

Todas as organizações têm uma missão a cumprir. Assim, a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça tem como missão assegurar o pleno funcionamento do órgão. Por isso, é importante que o corpo funcional tenha esse conhecimento para saber qual o caminho para a realização.

A missão faz com que as pessoas passem a trabalhar para uma causa, por isso deve ser difundida internamente para comprometimento pessoal em relação ao seu alcance.

A visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma; dos recursos de que dispõe; do que fazer para atender ao público-alvo; de como atingirá seus objetivos, oportunidades e desafios.⁽²⁾

Em geral, a visão está mais voltada para o que ela deseja ser, do que realmente para o que ela é. A visão somente é atingida quando todos dentro da organização, e não apenas alguns, trabalham em conjunto e em consonância para que isso aconteça efetivamente.

Assim precisamos mudar essa visão que o público externo estigmatizou dos órgãos públicos, sempre com sentido negativo e depreciativo.

Nesse sentido, o desejo é de mudança numa valorização do corpo funcional da Secretaria Executiva, privilegiando os servidores e colaboradores e motivando-os a aceitarem um processo de mudança, uma alteração em suas rotinas, cumprindo assim o objetivo de identificar papéis específicos ou atividades e seus correspondentes.

Dentre esses objetivos podemos citar:

- + Dar às pessoas um trabalho em que elas se sintam importantes.

- + Dar plena autoridade e responsabilidade.
- + Dar independência e autonomia em suas tarefas e recursos.
- + Permitir que elas tomem decisões a respeito do seu trabalho.
- + Dar visibilidade às pessoas e proporcionar reconhecimento pelos seus esforços e resultados.
- + Construir relacionamentos entre as pessoas, ligando-as com pessoas mais importantes e apoiando-as por meio de líderes e impulsionadores.
- + Mover a informação em todos os níveis, pois informação é poder e habilita as pessoas a pensar e agir melhor.
- + Acentuar a colaboração do espírito de equipe.

Uma das atividades a serem desenvolvidas dentro do Ministério da Justiça será a avaliação de desempenho de seus servidores, tendo como meta diagnosticar o desempenho individual e de grupo dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional.

Essa avaliação, quando desempenhada positivamente, traz benefícios a todos, gerando um retorno sobre a qualidade de trabalho a ser desenvolvida num ponto central de gerenciamento moderno.

A avaliação de desempenho fornece à administração de recursos humanos informações importantes sobre as decisões que serão tomadas, como nível salarial, promoções, necessidades de treinamento, planejamento de carreira, objetivando assim um retorno a seus funcionários.

Nesse cenário, o processo de avaliação consistirá na definição dos resultados esperados, tendo como expectativa a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados para um pronto atendimento do planejamento estratégico do Ministério da Justiça.

Este trabalho visa demonstrar a importância de uma nova política na gestão de pessoas dentro do Ministério da Justiça, tendo como estratégia uma ação básica relacionada à conscientização e à necessidade de aprimoramento dos servidores e à constante modernização do seu processo produtivo.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

(2) FRANÇA, Ana Cristina Limongi, *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

(3) MARRAS, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

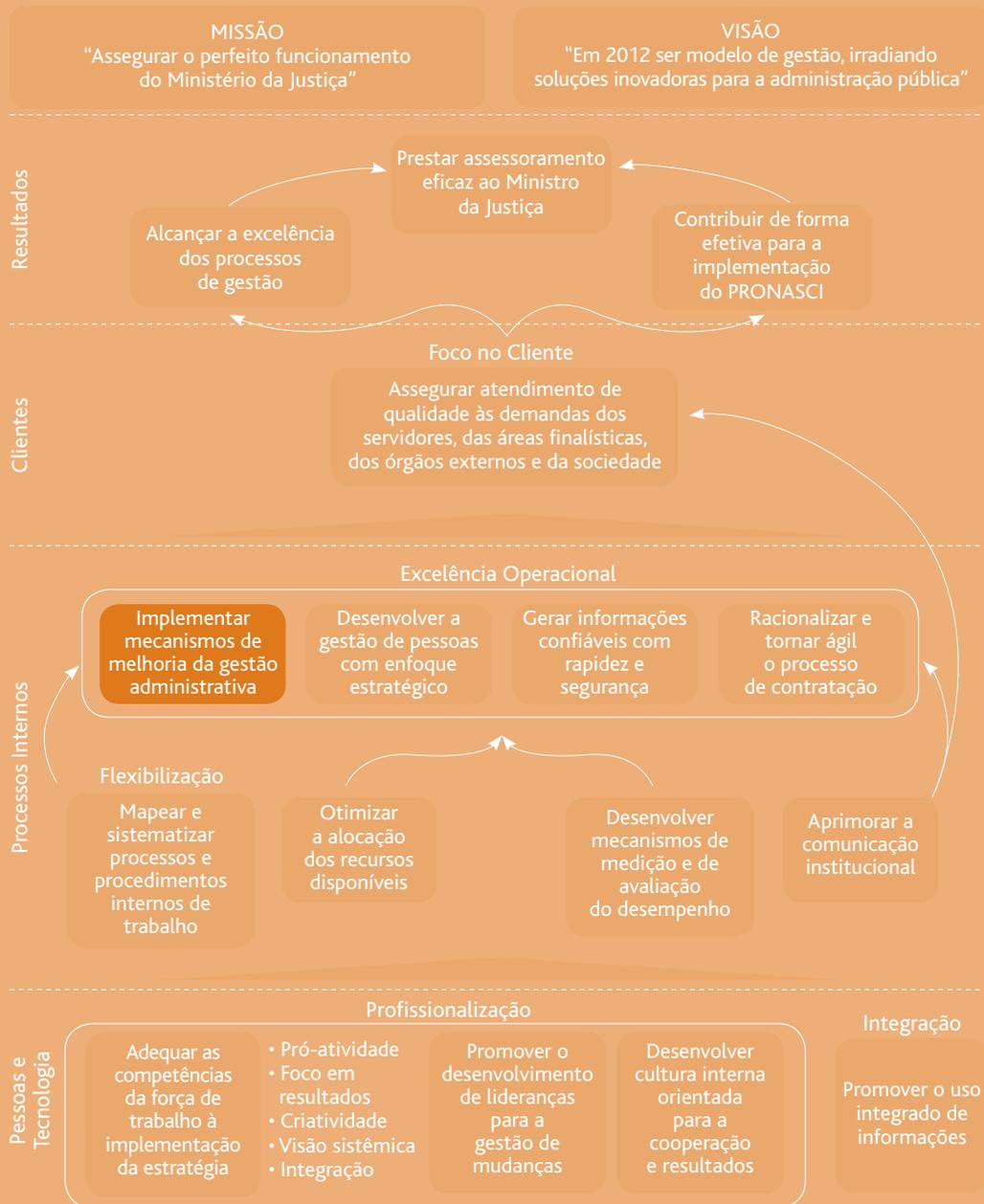
(4) MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.



Implementar mecanismos
**DE MELHORIA DA GESTÃO
ADMINISTRATIVA**



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *Gestão administrativa é o conjunto de atividades voltadas para a manutenção e o desenvolvimento dos processos internos de uma determinada organização.*
- *O desafio reside em aprimorar essas práticas, de forma a otimizar os recursos disponíveis e garantir que os resultados ocorram da forma prevista e no menor tempo possível, tudo para sustentar o funcionamento das áreas do MJ.*
- *A eficiência é alcançada quando os recursos são geridos da forma menos danosa para atingir determinado resultado, enquanto a eficácia é observada com a simples realização do resultado conforme o planejado.*



Mariana Delgado de Carvalho Silva¹

INTRODUÇÃO

A implementação dos objetivos extraídos do Planejamento Estratégico implica a obrigatoriedade de realinhar a gestão administrativa da Secretaria Executiva, com a finalidade de conferir mais agilidade ao atendimento das demandas e corrigir eventuais imperfeições dos processos internos.

A partir do modelo atual de administração pública, os agentes públicos devem unir a boa técnica procedimental à análise qualitativa dos resultados produzidos por suas ações.

GESTÃO ADMINISTRATIVA: ANÁLISE DO CONCEITO

Cabe, preliminarmente, buscar o significado das palavras gestão e administração, empregadas em conjunto, já que os dicionários tratam os dois termos como sinônimos.

Utilizadas num ambiente de gerência, a melhor definição parece ser a que entende gestão administrativa como o conjunto de atividades voltadas para a manutenção e o desenvolvimento dos processos internos de uma determinada organização.

Ao transpor esse conceito à nossa realidade, passamos a entendê-lo como a somatória das práticas destinadas a produzir os resultados esperados na estrutura central do Ministério da Justiça, pela qual a Secretaria Executiva é responsável.

O desafio reside em aprimorar essas práticas, de forma a otimizar os recursos disponíveis e garantir que os resultados ocorram da forma prevista e no menor tempo possível, tudo para sustentar o funcionamento das outras áreas do MJ, responsáveis por implementar diretamente as políticas públicas de competência da Pasta da Justiça.

¹ Mariana Delgado de Carvalho Silva – Coordenadora do Programa de Transparência, advogada.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Para compreender melhor o desafio que nos foi lançado e entender em que momento estamos, parece-me adequado fazer um histórico dos modelos de administração pública.

Em meados do século XIX, o modelo de Estado patrimonialista viu-se debilitado. Apenas uma pequena casta dominava os nichos de poder do Estado, que, segundo consenso, servia em grande parte para garantir o emprego de pessoas ligadas aos proprietários rurais (clientelismo) e para perpetuar um império de escolhas baseadas no nepotismo e no favorecimento dos grupos políticos mais fortes.

Sob a égide desse sistema, a confusão entre o espaço público e o privado amparava a completa despreocupação com a eficiência do Estado.

Como resposta à falência desse modelo, e também como consequência da inserção de profissionais liberais nas atividades do Estado, surge o conceito de burocracia. Esse modelo baseava-se na separação entre público e privado e, para isso, existiam duas premissas: a profissionalização da gestão pública e a distinção entre o político e o administrador público, a fim de se evitar que interesses particulares ditassem os rumos das decisões administrativas. Além disso, pregava a criação de carreiras, a hierarquização das

estruturas funcionais, a instituição do controle dos processos decisórios e a padronização das práticas administrativas.

Nesse momento, a administração pública ainda não precisava preocupar-se com a eficiência, tendo em vista que o Estado tinha um tamanho reduzido ao assumir apenas as funções essenciais. No entanto, no século XX, quando ao Estado foi conferido o papel de provedor, inclusive de serviços sociais, percebeu-se a importância da eficiência. Com isso, o modelo burocrático passou a não mais servir para toda a quantidade de afazeres da máquina estatal.

O Estado viu-se engessado, voltado para os meios e não para sua função primordial, que era a de criar as políticas públicas e garantir seu impacto junto à sociedade.

É aí que surge a Administração Pública Gerencial, também chamada de Nova Administração Pública, que passa a ter como enfoque o alcance de resultados, e não mais a segurança dos meios.

Não se confunda o foco nos resultados com a irrelevância dos processos. A Administração Pública Gerencial, especialmente em países da América Latina, não rompeu completamente com o modelo burocrático, apenas trouxe maior comedimento na valorização dos meios.

É de se observar que a administração pública brasileira ainda está na fase de transição entre o

modelo burocrático e o gerencial, a partir do qual se iniciou o primado da efetividade.

EFETIVIDADE: EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

A Nova Administração Pública está voltada para o alcance da efetividade de suas ações, ou seja, com o foco nos resultados.

Antes de compreender o significado de efetividade, deve-se analisar os conceitos de eficiência e eficácia.

Derivada do artigo 37 da Constituição Federal e do artigo 2º da Lei nº 9.784/99, que trata do processo administrativo no âmbito federal, a eficiência aparece como princípio da administração pública brasileira, segundo o qual se deve sempre buscar fazer mais, utilizando-se o mínimo possível de recursos. É conseguir alcançar a melhor relação entre custos e benefícios, a fim de que esses sejam atingidos da forma mais racional, coibindo o desperdício de dinheiro público.

Já a eficácia diz respeito ao alcance de um determinado objetivo. É a realização plena de alguma atividade.

O ideal está em aliar os dois conceitos: obter o produto esperado a partir dos meios mais racionais possíveis, maximizando o resultado e minimizando as perdas para a organização. Daí surge um novo conceito.

A efetividade, na esfera pública, confere às ações da administração pública a necessidade de produzir resultados significativos para o cliente, sendo preciso o comprometimento de todos os agentes públicos responsáveis pela implementação das ações.

A eficiência é alcançada quando os recursos são geridos da forma menos danosa para atingir determinado resultado, enquanto a eficácia é observada com a simples realização do resultado conforme o planejado. Somatória dos dois conceitos, a efetividade é o impacto trazido pela consumação do resultado programado e atingido com a utilização de menos recursos quanto for possível.

MELHORIA DA GESTÃO: BUSCA DA EFETIVIDADE DAS AÇÕES

Para não incorrer na falha de esquecer a finalidade de nossas ações, pela necessidade de percorrer alguns caminhos preestabelecidos para produzir determinados resultados, é imprescindível que até as atividades mais corriqueiras estejam permeadas pelo conceito da efetividade.

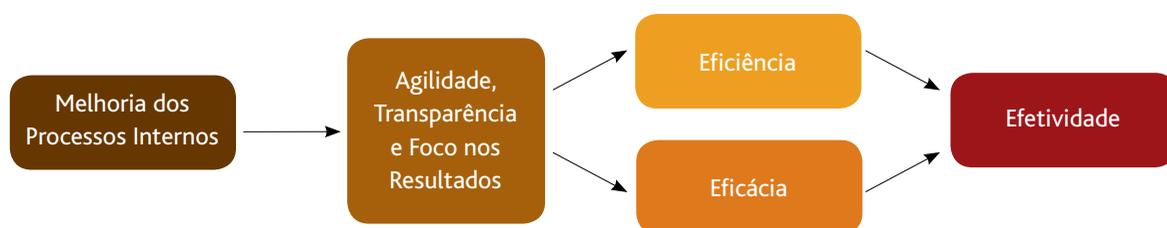
E é por isso que se busca a melhoria da forma como a Secretaria Executiva desempenha suas funções.

Será preciso rever antigos paradigmas procedimentais, adequar as estruturas existentes

para a implementação da nova estratégia, desenvolver novas formas de desenvolvimento institucional e racionalizar processos.

A melhoria da gestão administrativa implicará a criação de um cenário positivo para que

as atividades de competência da Secretaria Executiva sejam produzidas com a maior efetividade possível, ao utilizar os recursos disponíveis de forma estratégica e ao permitir que a máquina administrativa funcione em torno dos objetivos estratégicos.



A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA IMPLEMENTAÇÃO DE MECANISMO DE MELHORIA DA GESTÃO

Kaplan e Norton, ao descrever a importância do alinhamento das unidades organizacionais com as operações, afirmam que a maioria das organizações é composta de várias unidades de negócio e de apoio, por isso esse sistema de gestão deve prover também a integração da estratégia ao longo das diversas unidades organizacionais. Portanto, as organizações devem agir de maneira que a estratégia seja corporativa.

Segundo os autores, a estratégia corporativa descreve como a empresa pretende extrair mais valor

do conjunto das unidades de negócio, do que a soma do valor gerado em cada uma das unidades de negócio, se cada uma delas operasse de maneira independente, como entidade isolada, com o próprio capital e a própria estrutura de governança.

Dito de outra forma, há que se criar os mecanismos de sinergia para que todas as unidades organizacionais funcionem de maneira alinhada ao planejamento estratégico e aos seus desafios.

Nessa linha, o Planejamento Estratégico da Secretaria Executiva busca, a partir do mapa estratégico, conferir sinergia aos seus processos de negócio. Caberá às unidades a compreensão da estratégia voltada para o estabelecimento de planos de melhoria contínua da gestão. Tudo

isso para que se alcance excelência operacional e resultados constantes e efetivos.

Identificou-se que a excelência operacional será decorrente da melhoria dos processos internos, tais como mapeamento de processos, mapeamento de competências, integração de sistemas operacionais e de gestão, além da implementação do Gespública.

A aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) na implantação da estratégia permite estabelecer e medir o desempenho da organização, aferindo, por consequência, se a efetividade foi alcançada.

CONCLUSÃO

Vimos que a gestão administrativa do Ministério da Justiça é o conjunto de atividades e práticas voltadas para atingir os resultados esperados na estrutura central do órgão, sem os quais as políticas públicas de responsabilidade da Pasta da Justiça não seriam possíveis.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

(2) KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Trad.

Nesse sentido, importa destacar que o novo modelo de administração pública não mais permite que as estruturas governamentais trabalhem em função dos procedimentos, dos meios, mas sim dos resultados a serem atingidos.

Deve-se, então, implementar mecanismos de melhoria dessas atividades, com vistas a conferir às ações mais do que eficiência e eficácia: efetividade.

E para que se alcance a efetividade administrativa na Secretaria Executiva do MJ, é imprescindível o alinhamento das unidades de apoio ao seu planejamento estratégico, pois os resultados serão mais significativos se todas as áreas funcionarem de maneira sinérgica.

O desafio reside em aprimorar as ações da Secretaria Executiva, de forma a otimizar os recursos disponíveis e garantir que os resultados ocorram da forma prevista e no menor tempo possível, tudo para possibilitar a implementação das políticas públicas de competência da pasta, permitindo que cheguem ao cidadão, destinatário dos serviços públicos.

Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

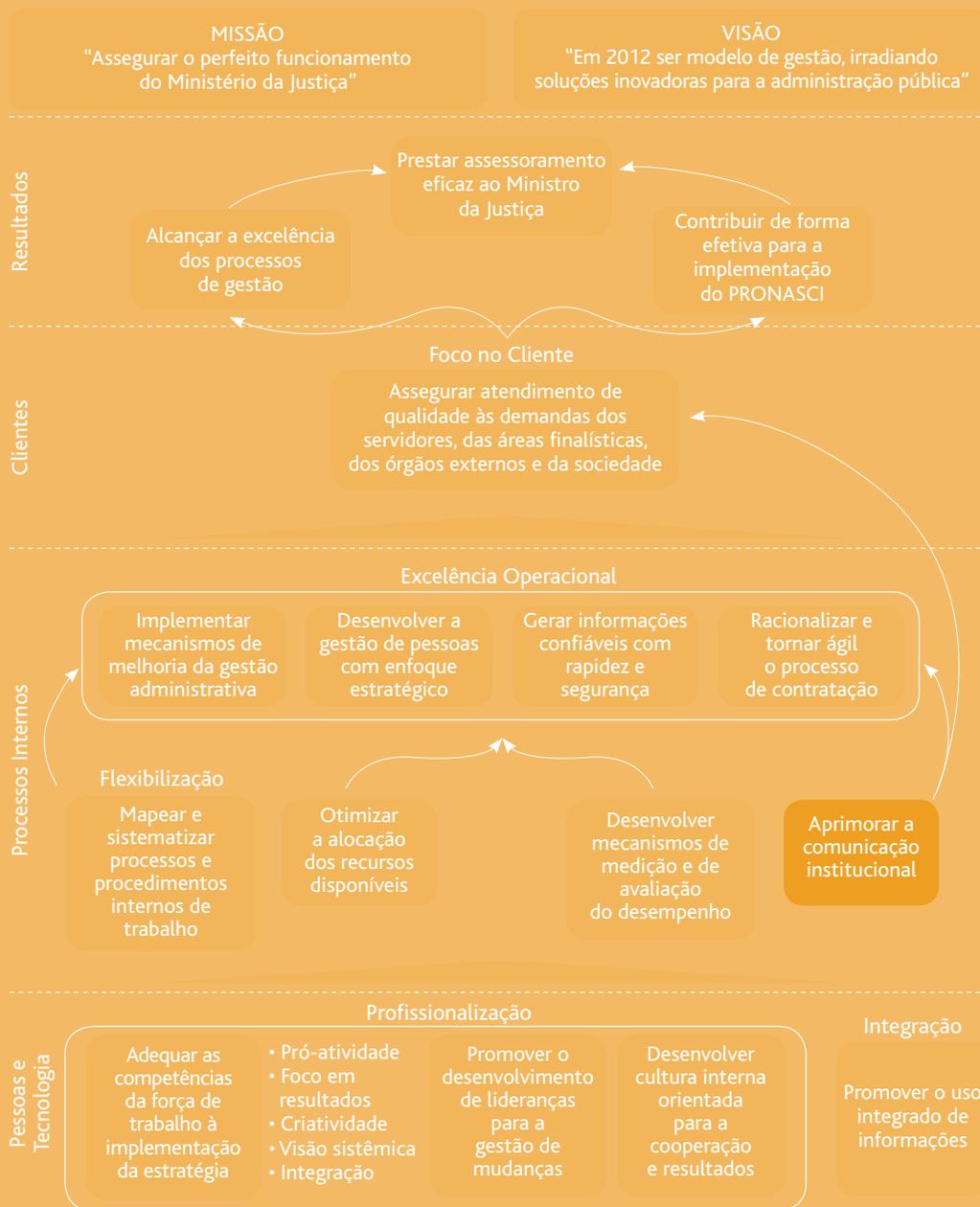
(3) GHELMAN, Sílvio. *Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública*. Dissertação apresentada do curso de mestrado profissional pela UFE, 2006. www.bresserpereira.org.br



Comunicação e estratégia:
COMO AGREGAR VALOR



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *A comunicação interna é um elemento central do endomarketing, que é definido como os relacionamentos dentro da organização, as interações e os processos de troca entre os colaboradores da organização.*
- *A comunicação interna é um fator estratégico para a construção da imagem do Ministério da Justiça.*
- *O endomarketing permite abrir os canais de comunicação entre a organização e os servidores, fortalecendo e construindo relacionamentos, para que todos saibam a respeito dos objetivos, das estratégias, das metas e das formas de atuação do MJ.*
- *O investimento realizado em comunicação interna contribui para fatores positivos no clima organizacional e no marketing.*
- *A implantação das estratégias do Plano de Comunicação Interna do MJ será fundamental para o aprimoramento da comunicação interna.*



Nelson Campos¹

INTRODUÇÃO

Apesar de existirem muitas formas de se obter informação e conhecimento, nem sempre as pessoas estão se comunicando de forma efetiva. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos colaboradores e servidores de uma organização, mas nem sempre geram mudanças de atitudes.

Além disso, podem causar confusão, porque não foram divulgadas da forma adequada.

Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários, porque não foi identificada a essência comunicativa de determinado fato. Daí da importância da comunicação interna em uma organização.

No cenário competitivo atual, toda e qualquer instituição alcança destaque e imagem institucional de excelência ao manter estreitas relações com o público interno; aproximar dirigentes e colaboradores; oferecer transparência nos processos de trabalho, na missão e nos objetivos do órgão.

No Ministério da Justiça, atividades de comunicação interna são efetivamente desenvolvidas desde 2001, quando o jornal institucional (conhecido entre os profissionais da área como *house-organ*) *Informe MJ* foi elaborado.

Desde então, outras iniciativas de comunicação interna foram implantadas, mas ainda há muito trabalho a se fazer no MJ.

Visando cumprir esse importante objetivo, foi apresentado, no segundo semestre de 2008, e devidamente aprovado pelo Secretário Executivo, o Plano de Comunicação Interna do MJ. O plano apresenta estratégias de melhoria da comunicação interna, para possibilitar a geração e disseminação de informações claras, objetivas e corretas a toda a força de trabalho e já está em execução.

Ganha um novo impulso com a formulação e a implantação da Gestão Estratégica na Secretaria Executiva.

¹ Nelson Campos, economista, servidor público e coordenador do Grupo Técnico de Gestão do MJ.

Aprimorar a comunicação institucional é justamente um dos objetivos estratégicos contemplados no mapa estratégico da Secretaria Executiva, inserindo-se na perspectiva de processos internos.

Para dar sustentação à execução da estratégia formulada e buscar a mobilização de todos os servidores, foi elaborado um planejamento de comunicação específico, que consiste, de fato, numa iniciativa estratégica.

Dessa forma, as ações de comunicação interna na Secretaria Executiva adquirem conotação gerencial, estratégica, como uma função de suporte à gestão estratégica. Terão impacto em todos os demais objetivos estratégicos contemplados no mapa.

O presente artigo apresentará na sua conclusão as estratégias inicialmente propostas no atual Plano de Comunicação Interna. Além disso, o texto abordará a importância do *endomarketing* e da comunicação interna em uma organização, em especial no MJ.

Também mostrará o resultado de pesquisas quantitativas realizadas por duas servidoras sobre a atual situação da comunicação interna do MJ. Os dados obtidos com as pesquisas foram apresentados à Coordenação Geral de Modernização e Administração, vinculada à Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração da Secretaria Executiva, e servi-

ram de subsídios para a elaboração do Plano de Comunicação Interna do MJ.

O QUE É ENDOMARKETING?

O termo *endomarketing* significa *marketing* voltado para dentro da empresa, que permite aplicar o conjunto de processos, projetos e conceitos de *marketing* para o público interno, para a consolidação de uma imagem. O *endomarketing* permite utilizar o bem maior de toda organização – o capital humano⁽¹⁾.

Endomarketing, ou *marketing* interno, é um conceito mais amplo que comunicação interna. É usado para sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa, e é também uma das ferramentas mais aplicadas à melhoria do clima organizacional.

Para o *endomarketing*, motivação dos colaboradores e servidores, comunicação, comprometimento e valores são instrumentos de *marketing* que visam à satisfação do cliente interno.

A comunicação interna é, portanto, um elemento central do *endomarketing*. A expressão é definida como os relacionamentos dentro da organização, ou seja, as interações e os processos de troca entre o corpo de colaboradores e servidores da organização.

Por esse conceito, a comunicação interna transforma-se em importante canal para esti-

mular o diálogo e fazer circular as informações e o conhecimento de forma vertical (direção para os níveis subordinados) e horizontal (entre os servidores e colaboradores do mesmo nível de subordinação).

Uma comunicação interna eficaz, no entanto, depende intimamente da cultura organizacional da instituição, pois é ela quem define os modelos, as rotinas e os padrões do órgão. Essa cultura é formada pelos objetivos, pelos valores, pelas expectativas e pelas crenças compartilhadas entre os colaboradores e servidores, sendo, portanto, um fenômeno interativo e individual de cada organização.

A comunicação interna é composta por instrumentos e ações que, pela sua eficiência, transformam-se em canais oficiais para despertar o público interno para um nível maior de informação, sobretudo para o que acontece na organização.⁽¹⁾

COMUNICAÇÃO INTERNA: RESPONSABILIDADE DA SECRETARIA EXECUTIVA

Por que aprimorar a comunicação institucional do MJ, que é responsabilidade da Secretaria Executiva?

Os servidores e colaboradores do MJ são parceiros e, quanto mais bem informados

estiverem, mais envolvidos estarão com o ministério, com a missão e com a visão do órgão.

A comunicação interna amplia a visão das pessoas, dando-lhes um conhecimento sistêmico do processo. Assim, o servidor ou colaborador, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização e qual a importância das tarefas que realiza, desempenhará suas atividades com mais produtividade e eficiência, além de sentir-se mais valorizado.

Pode-se afirmar que os melhores porta-vozes do órgão são os servidores e os colaboradores. A opinião deles sobre a organização vale muito para quem está fora dela.

Os servidores e colaboradores são os maiores propagandistas de sua organização. Se descontentes e mal informados, geram prejuízos imensos às instituições, porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. Ou seja, o investimento realizado em comunicação interna contribui para fatores positivos no clima organizacional e no *marketing*.

A comunicação interna circula informações novas, evita fofocas de corredor, promove o debate e a interação entre os vários segmentos da instituição e, sobretudo, capacita para novos desafios, deixando de ser uma área periférica.

Ela alia-se aos demais setores, tornando-se, assim, uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados.

Para que o processo de comunicação interna cumpra sua missão de integrar todo o quadro funcional do Ministério da Justiça, ele precisa ser valorizado e aprimorado.

Também deverão ser aprimorados os canais de que o MJ dispõe, tais como o Informe MJ, os informativos eletrônicos, os *e-mails*, os quadro de avisos, a intranet, entre outros. As informações precisam ser disponibilizadas de forma clara, objetiva e atrativa.

PESQUISA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA

Atualmente, os instrumentos formais de comunicação interna que compõem a comunicação administrativa são constituídos por normas de serviço, memorandos, boletins de serviço, quadros de avisos, aviso eletrônico, reuniões, *Informe MJ*, intranet e correio eletrônico.

Segundo pesquisa realizada pela servidora do MJ, Conceição Targino, a partir de questionário respondido por 72 pessoas, entre servidores e colaboradores do MJ, os meios de comunicação utilizados como prioridades no MJ são: reunião, 29%; intranet, 30%; e *e-mail*, 18%.

O destaque foi a caixa de sugestão física, pela qual o servidor ou colaborador pode participar sem se identificar. Percebe-se que os entrevistados desejam, além de rapidez nas informações, proximidade e interação com o grupo. Houve empate técnico quanto aos meios de comunicação intranet e reunião.

Em pergunta aberta, os entrevistados responderam o que falta na comunicação do ministério:

- + Interação e integração entre as áreas.
- + Transparência nas informações da organização sistematizada das ações.
- + Conhecimento da missão, das atribuições e das competências da instituição.
- + Desenvolvimento de atividades que promovam a participação de todos os colaboradores.
- + Comprometimento e estímulo da alta gerência de forma contínua e compartilhada, para que os servidores se conheçam e para que suas idéias sejam ouvidas e respeitadas, o que gera a percepção de pertencer a um grupo.

Outra sugestão encontrada na pesquisa realizada por Conceição Targino foi a implantação de serviço de som interno, com o fim de alcançar os colaboradores e servidores que não estão contemplados com os serviços de internet/intranet, como também dar avisos em caso de

emergências. O grau de satisfação com o *Informe MJ* foi considerado baixo.

Entre os pontos fortes da comunicação interna do MJ, destacam-se a boa estrutura tecnológica informal, que permite livre acesso à internet, além do correio eletrônico e de reuniões informais (comemorativas).

Quanto aos pontos fracos, destaca-se na pesquisa a ausência de interação e integração entre gerências, servidores e colaboradores de diferentes áreas, de modo geral.

Além da pesquisa acima mencionada, outro estudo de campo para avaliar o *endomarketing* foi realizado. A autora é a servidora Espedita Silvério.

O trabalho incluiu a realização de uma pesquisa entre servidores e colaboradores do MJ para estudar a percepção (integração, comprometimento, envolvimento e conhecimento) dos servidores que trabalham nas Coordenações Gerais de Recursos Humanos, Logística, Tecnologia da Informação, Modernização e Administração, Planejamento Setorial e de Orçamento e Finanças, em relação ao ministério, na perspectiva do *endomarketing*.

As duas pesquisas revelaram que falta integração entre as áreas, clareza da missão e dos objetivos do ministério. Apesar do cumprimento na execução das tarefas realizadas, uma boa parcela dos entrevistados reconhece que ainda não apreenderam a essência do órgão e não têm expectativa

quanto ao futuro do MJ.

Ainda com relação à integração, na pesquisa de percepção organizacional, ficou comprovado que boa parte dos servidores e colaboradores não conhecem os dirigentes do órgão, ou seja, não sabem o perfil e o breve currículo das pessoas que detêm maior poder de decisão no MJ.

Além disso, apesar de os servidores e colaboradores acreditarem que o ministério é fundamental para a sociedade e que os trabalhos realizados no órgão são de extrema importância, ao mesmo tempo percebem que a maioria dos cidadãos não conhece os órgãos que pertencem ao MJ e suas principais atividades.

Outro dado relevante da pesquisa é o atendimento no MJ para os colaboradores e servidores. Grande parte dos integrantes do MJ, (42% dos servidores e 31% dos demais colaboradores) avalia como razoável o atendimento e sugerem uma melhora no serviço por meio de um conjunto de ações: transparência nas informações, agilidade nas ações, logística de atendimento, informações na internet e na intranet.

A execução integral das ações de comunicação vai contemplar todas essas expectativas, no âmbito da implantação da gestão estratégica.

Pode-se arriscar a dizer que há apenas uma falta de prioridade para implantação dessas políticas de *marketing* interno.

De acordo com os dados fornecidos, na visão dos funcionários, será bem-vinda a utilização de métodos e ferramentas de *endomarketing* que possam contribuir para a visibilidade das ações do MJ, passando pelas questões da segurança pública, da política penitenciária nacional, da defesa dos direitos indígenas, da ordem econômica, entre outras ações, que deveriam ser mais conhecidas pela população.

CONCLUSÃO

O processo de comunicação interna do MJ precisa ser valorizado, e os canais disponíveis (jornais, boletins, intranet, murais e etc.) necessitam ser disponibilizados de forma eficaz e atrativa, para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional do MJ.

O plano inicial de comunicação interna, já aprovado pela Secretaria Executiva, ainda não contempla as ações voltadas para o suporte à gestão estratégica. Tais ações foram submetidas ao Comitê de Gestão Estratégica e integralmente aprovadas.

Entre os objetivos propostos no Plano Inicial de Comunicação Interna, destaca-se a intenção de aperfeiçoar os veículos existentes e criar novos canais de comunicação, apresentando as seguintes estratégias:

+ Intranet

Definir novo *layout*, mais limpo e organizado. Dar destaque para os *links* importantes. Disponibilizar um mural eletrônico, um campo **faça com o secretário executivo** e outro campo em que os servidores e colaboradores possam colocar sugestões.

+ Boletim *Informe MJ*

Estabelecer periodicidade bimestral. Melhorar o conteúdo e a apresentação (*layout*). Inserir canhoto com espaço para sugestões, o qual poderá ser destacado e colocado em uma urna.

+ *Workshop* CI

Informar a força de trabalho do MJ da importância dos relacionamentos institucionais: será um evento de integração entre os diferentes públicos do MJ, com distribuição de *press-kit*, material de divulgação e fôlderes.

+ Comunicação nos elevadores

Divulgar informações importantes de forma breve, clara e objetiva.

+ Reuniões sociais

Promover café da manhã comunitário, bimestralmente, a fim de integrar os servidores e colaboradores.

♦ Informativos

Incentivar as secretarias a dar continuidade na produção nos boletins. Destaque para a divulgação de ações, projetos e programas das aéreas afins do MJ, como o PRONASCI.

♦ Jornal Mural

Tornar o novo canal de comunicação um instrumento de rápida e imediata comunicação. Pretende-se divulgar de forma ampla, variada e frequente as atividades, os serviços e os produtos do MJ. Servirá como divulgação das campanhas internas que precisam do apoio dos colaboradores e servidores.

Para o sucesso da execução das estratégias do Plano de Comunicação Interna serão necessárias a participação e a colaboração todos os servidores e colaboradores do MJ.

Além disso, para o aperfeiçoamento dos canais de comunicação será importante levar em consideração o resultado das pesquisas mencionadas nesse artigo. Também será fundamental uma transformação na cultura organizacional, para que a comunicação interna sirva como um canal de aproximação de dirigentes, subordinados e departamentos respectivos, construindo um ministério forte e unificado.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. Pearson Prentice Hall, 2006. (3ª reimpressão).

(2) SILVERIO, Espedita de Sena Martins. *Proposta de endomarketing para o Ministério da Justiça: um estudo de caso nas unidades da Secretaria Executiva*. Projeto final - Curso Intensivo de Administração Pública (CIPAD), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Núcleo de Brasília.

(3) TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. SP: Thompson., 2004.

(4) TARGINO, Conceição de Maria Brito. *Plano de comunicação interna para o Ministério da Justiça*. 47p. Projeto final (MBA-Gestão da Comunicação nas Organizações) – Fundação Univer-sa, Brasília, 2008.

(5) BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003.

(6) KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e*

modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

(7) MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas. 2003.

(8) NASSAR, Paulo. *Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2007.

(9) BISPO, Patrícia. *Pão de Açúcar: comunicação direta com o cliente interno*. Disponível em www.rh.com.br/ler.php?cod=4023&org=2. Acesso em: 03/02/2009.

(10) JEBAILI, Paulo. *Comunicação Interna: sim, estamos neste barco*. Disponível em www.revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=9845. Acesso em: 03/02/2009.

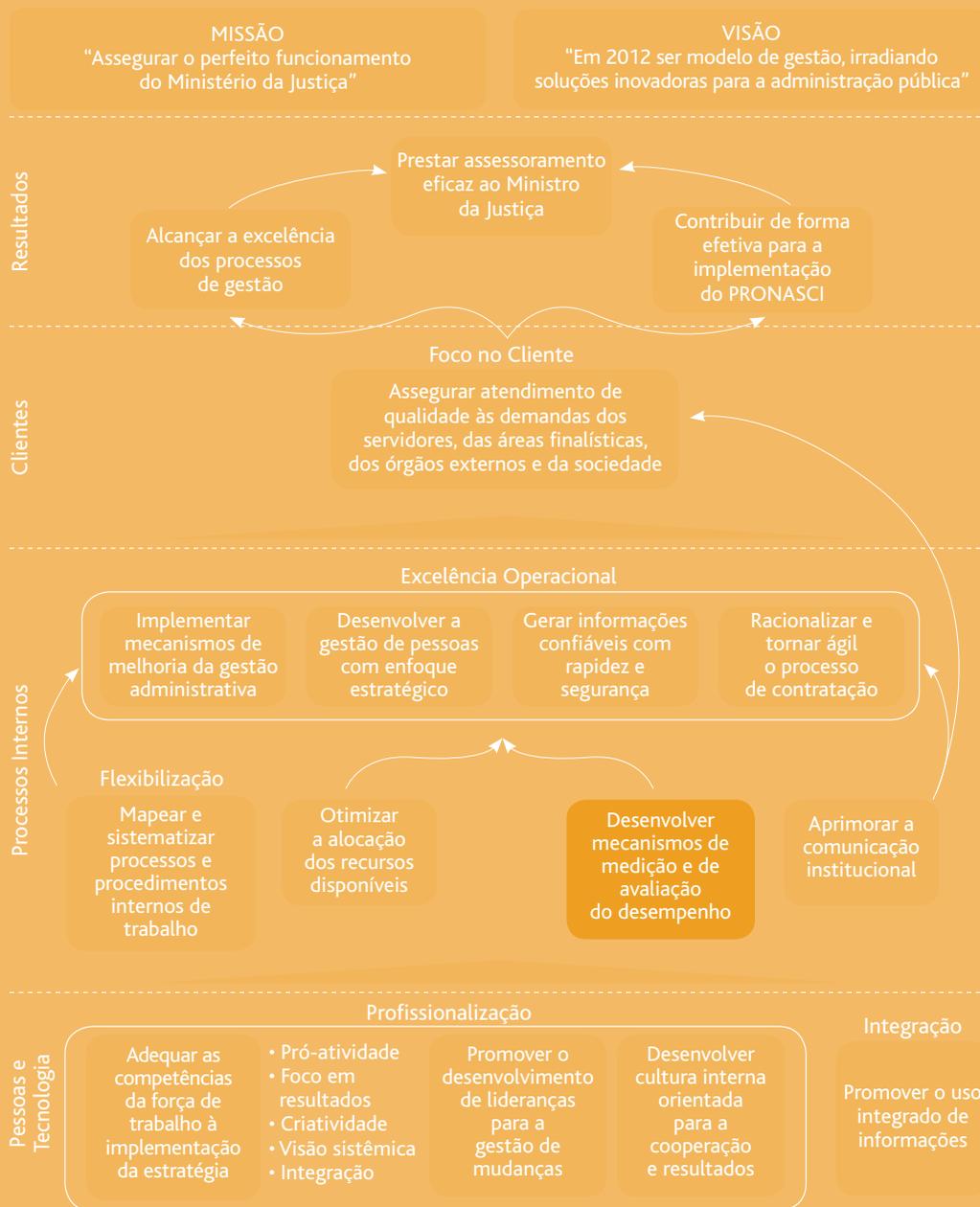
(11) PAIVA, Paulo Henrique. *Comunicação Organizacional*. Disponível em www.rh.com.br/ler.php?cod=4095&org=1. Acesso em: 18/05/2009.



Sem indicadores
NÃO HÁ GESTÃO



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *As organizações não sobrevivem em um mundo globalizado se não medirem o alcance de suas estratégias.*
- *O controle efetivo das atividades não significa o alcance dos resultados esperado, pelo contrário, pode-se estar controlando algo que não tem sintonia com a realidade das transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas.*
- *O estabelecimento de mecanismo de avaliação do desempenho significa a razão do sucesso e do fracasso.*
- *Quando se trata de indicadores, vivemos numa verdadeira babel, em que cada um fala um idioma.*
- *A construção de indicadores é uma tarefa simples, mas árdua, que requer um grande número de informações estratégicas.*
- *Os indicadores podem ser classificados em categorias diferentes, de acordo com a sua finalidade: clientes, projetos, valor para o cliente, produtos, organização, processo, resultados, responsabilidade pública e cidadania e recursos humanos.*



Marcos Antonio Moreira West¹

Paulo Garcia²

INTRODUÇÃO

Quando o Ministério da Justiça aceitou o desafio de estabelecer uma gestão estratégica focada em resultados, a Secretaria Executiva percebeu a oportunidade de mudar a sua prática de gestão.

Na mudança se faz necessária a criação de mecanismos que possibilitem acompanhar o processo de transformação, ou seja, não haverá mudança se não tivermos como demonstrá-la.

Esses mecanismos, na literatura técnica, podem ser resumidos em uma única descrição: indicadores de desempenho.

No Ministério da Justiça, os poucos indicadores de desempenho existentes estão localizados nos programas do Plano Plurianual (PPA) ou em algumas unidades, como na Secretaria Nacional de Segurança Pública, especificamente no monitoramento dos índices de violência. Medir os resultados é muito importante para uma gestão estratégica focada em resultados.

Nas organizações públicas, esse processo é indispensável, uma vez que há insuficiência de recursos (humanos, financeiro, materiais, dentre outros) para o atendimento das demandas da sociedade. Contudo, essas organizações, com exceção de órgãos específicos de pesquisa, têm a cultura e os meios para medir seus resultados.

Na Secretaria Executiva, apenas em 2005, atendendo a uma determinação do Tribunal de Contas da União, tiveram início os estudos para desenvolvimento de indicadores de desempenho, ainda restritos ao universo do programa do PPA. Contudo, somente após a contratação de consultorias técnicas especializadas (2006/2007) foi possível a avaliação de todos os indicadores existentes nos programas do PPA 2004-2007.

Com o resultado dos estudos, foram propostos aproximadamente 240 indicadores para programas da área de segurança pública, bem como foi elaborado o *Manual de Construção de Indicadores*.

¹ Marcos Antonio Moreira West, servidor público e mestre em Engenharia de Produção.

² Paulo F. B. Garcia, servidor público e mestre em Gestão Empresarial Pública e pós-graduado em Administração Pública pela FGV.

Com a definição do mapa estratégico a partir da metodologia do *Balanced Scorecard*, estabeleceu-se o desafio estratégico de desenvolver mecanismos de medição e avaliação do desempenho.

A Secretaria Executiva determinou à Coordenação Geral de Planejamento Setorial que ampliasse os estudos para encontrar e desenvolver mecanismos necessários para criação dos indicadores de desempenho.

INDICADORES: UMA TORRE DE BABEL

Cada vez se torna mais clara a necessidade da sociedade de obter maiores resultados com a constante redução dos custos, sejam eles financeiros, sociais, ambientais ou políticos.

Esses novos padrões de controle social, frutos das transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas do século XXI, exigem das organizações públicas e privadas o estabelecimento de mecanismos de medição e avaliação de seu desempenho.

Esses instrumentos de controle são denominados indicadores de gestão e desempenho, ferramentas indispensáveis para a tomada de decisões que dizem respeito à alocação de recursos, à análise de gastos e à relação custo-eficácia.

Quando tratamos de indicadores, observa-se uma verdadeira confusão, como numa torre de Babel, em que cada um fala um idioma diferente, tantas e tão complexas são as metodologias e os modelos econômicos e estatísticos considerados. Tanto os modelos mais simples quanto os mais complicados costumam afugentar quem se interessa pelo assunto.

A genialidade de Joseph Moses Juran, juntamente com a de W. Edwards Deming, considerado o pai da revolução da qualidade do Japão, mostrou que os indicadores devem ser simples e de fácil compreensão, para que haja a tão esperada medição e o consequente controle dos resultados.

A construção de indicadores de desempenho é uma tarefa simples, mas árdua, que requer um grande número de informações estratégicas e exige dos envolvidos uma dedicação exclusiva e constante.

Para evitar que o processo de criação de indicadores de desempenho se transforme em uma torre de Babel, é fundamental o estabelecimento de uma equipe técnica com capacidade de disseminar o conhecimento em toda a organização.

A equipe deverá dispor de um sistema de informações ágil e confiável, sustentado por um banco de dados sólido e disponível em tempo real, de modo que os interessados o utilizem

no processo de formulação das estratégias, no desenho de programas e de planos e na definição de ações.

PRINCIPAIS METODOLOGIAS DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Mesmo considerando diferentes metodologias de avaliação de desempenho, acredita-se que não são poucas as empresas que enfrentam dificuldades relacionadas a tal processo, posto que há resultados tangíveis (essencialmente financeiros) e intangíveis (como, por exemplo, relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação, capacidades, habilidades e motivação dos empregados) a serem avaliados, tanto para o funcionário quanto para a organização.

Os indicadores podem ser classificados em categorias diferentes, de acordo com a sua finalidade: clientes, projetos, valor para o cliente, produtos, organização, processo, resultados, responsabilidade pública e cidadania e recursos humanos.

Indicadores da qualidade têm características básicas – simples e baratos, motivadores, confiáveis, significativos e interpretáveis universalmente –, amparadas e complementadas por outros parâmetros considerados na geração de indicadores, como seletividade ou importância, simplicidade e clareza, abrangência, rastreabi-

lidade e acessibilidade, comparabilidade, estabilidade e rapidez de disponibilidade e baixo custo de obtenção.

Antes de aprofundar os conceitos sobre indicadores, convém esclarecer uma questão relevante: existe uma confusão entre avaliação e monitoramento. Avaliação é o exame discreto de processos, produtos, qualidade, resultados e impactos das ações realizadas, consubstanciado em critérios específicos. Monitoramento é o exame contínuo de processos, produtos, resultados e impactos das ações realizadas.

É importante compreender essa diferença para nivelar o entendimento de algo essencial na abordagem de indicadores. Caso contrário a gestão torna-se ineficiente e ineficaz, passando à sociedade a imagem de que a administração pública é uma torre bem construída, mas que não leva a lugar algum.

A maioria dos executivos ainda não percebeu que as equipes carecem de novos sistemas de mensuração de desempenho para corresponder às expectativas dos clientes e melhorar a maneira de fornecer bens e serviços. Qualquer sistema de mensuração do desempenho deve refletir os pressupostos operacionais básicos da respectiva organização. O papel primordial dos sistemas de mensuração tradicionais, ainda usados na maioria das empresas, consiste em bombear para cima boas informações, para que

os gerentes sêniores tomem boas decisões, que fluem para baixo.⁽³⁾

Para evitar os velhos instrumentos de mensuração para as organizações, surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), uma metodologia disponível e aceita no mercado.

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital.

O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Esse conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma, contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de

capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Nessa que parece ser a nossa torre de Babel, podem-se citar outras metodologias que às vezes se complementam ou que amplificam os conflitos na geração de informações para tomada de decisão.

As organizações de hoje necessitam de uma linguagem para comunicar tanto a estratégia como os processos e sistemas que contribuem para a implantação das mesmas, além de um forte controle do desempenho a partir de indicadores.⁽⁴⁾

Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas, que podem utilizar a Tecnologia da Informação (TI) e os *softwares* de *Enterprise Resource Planning* (ERP) como soluções de apoio, relacionando-os à gerência de serviços e à garantia de resultados do negócio.

Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade, passos esses implementados por meio de indicadores de desempenho.⁽¹⁾

Em recente trabalho desenvolvido pelo Ministério da Justiça, em 2007, para melhoria dos indicadores dos programas do PPA

2004-2007, foram utilizadas diversas metodologias, com destaque para o *Tableaux de Bord de Gestion (TGB)*, o *Performance Measurement Questionnaire*, os conceitos do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); os critérios previstos na série ISO 9000 e o *Balanced Scorecard (BSC)*.

O *Tableaux de Bord de Gestion (TBG)*, termo francês que significa Quadro de Comando ou Painel de Controle da Gestão, foi criado e desenvolvido no início do século XX na França, por engenheiros de produção. É resultado da lógica que pressupõe que o desempenho das organizações melhora com a compreensão das relações de causa e efeito entre ações e resultados. O TBG é utilizado com maior frequência na França, no Canadá e na Espanha. Na Espanha diferenciam o TBG do BSC, chamando-os respectivamente de *Cuadro de Mando* e de *Cuadro de Mando Integrado*.

O *Performance Measurement Questionnaire*, apesar de ser um instrumento de diagnóstico para avaliar a efetividade de um sistema de medição de desempenho, tem como base 24 requisitos que compõem um modelo proposto por Dixon e outros autores.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é uma forma de reconhecimento à excelência na gestão de entidades organizadas com sede no Brasil.

A ISO 9000, Sistemas de Gestão da Qualidade, substituiu a ISO 8402 e a ISO 9000-1. A sigla ISO refere-se à *International Organization for Standardization*, organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje presente em cerca de 140 países. Sua função é promover a normatização de produtos e serviços, para que sua qualidade seja permanentemente melhorada.

Balanced Scorecard ou BSC é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição de *performance*, cuja implementação permite criar uma visão ampla dos objetivos da empresa a atingir todos os níveis da organização. O BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School (Estados Unidos), no início da década de 1990.

As perspectivas (adaptadas do estudo) do BSC permitiram a comparação dos objetivos estratégicos e dos indicadores dos programas, o que levou à construção de 240 novos indicadores. O tema é realmente complexo, mas nada que não possa ser simplificado e traduzido para uma linguagem acessível.

Como desenvolver mecanismos para avaliar o desempenho?

Com a adoção da metodologia do BSC pela Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, foi possível a elaboração de um mapa

estratégico rico em objetivos e dinâmico na sua construção, integrando 16 indicadores estratégicos.

Ele demonstra os principais desafios da SE na construção de uma administração que busca a interdisciplinaridade e integração de suas unidades administrativas, com foco em resultados, objeto de desejo das organizações do século XXI.

O mapa estratégico permite que as equipes gerenciais, os sistemas integrados, a gestão de pessoas e processos estejam constantemente focadas nos desafios estratégicos estabelecidos e que todos os esforços consolidem a sua missão e materializem a sua visão. Nesse contexto é que se estabelece o melhor caminho para o desenvolvimento de mecanismos de avaliação do desempenho. Não há como medir quando não se sabe qual o objetivo de medir.

O desenvolvimento de mecanismos para avaliar o desempenho tem origem no planejamento estratégico e em seus desafios: o plano é o registro que será consultado por todas as

pessoas no momento de dúvidas e de tomada de decisões.

Na maioria das vezes, as organizações dispõem de um bom plano estratégico. Mas o plano normalmente é apenas um documento legal e burocrático, que fica guardado, inacessível. Isso não deve acontecer, pois a formulação da gestão estratégica deve ser amplamente divulgada a todas as pessoas que atuam na organização.

Há diversas alternativas para a implementação da gestão estratégica e, nela, dos indicadores gerenciais. Muitas delas vendem soluções fáceis, mágicas. A Secretaria Executiva optou pelo caminho mais simples, de êxito comprovado tanto em organizações da área privada como na administração pública, pela simplicidade e objetividade com que os indicadores estratégicos ficam visíveis a todos.

Os objetivos que movem a gestão estratégica são divididos em quatro perspectivas: resultados, perspectiva do cliente, processo internos, e pessoas e tecnologia.

PERSPECTIVA: RESULTADOS					
Nº	Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Nome Indicador	Finalidade	Fórmula de Cálculo
1	Prestar assessoramento eficaz ao Ministro da Justiça.	Assistir plenamente ao Ministro de Estado da Justiça no desempenho de suas funções e contribuir na articulação das ações políticas das demais unidades do MJ.	Eficácia do assessoramento	Medir a percepção da eficácia do assessoramento da Secretaria Executiva ao Ministro da Justiça.	Média de avaliação
2	Contribuir de forma efetiva para a implementação do PRONASCI.	Atender prontamente e com proatividade às demandas relacionadas ao PRONASCI.	Atendimento às demandas do PRONASCI	Medir o percentual de atendimento às demandas do PRONASCI.	(Número de demandas atendidas/Total de demandas do PRONASCI) x 100
3	Alcançar a excelência dos processos da gestão.	Atender às demandas com excelência e oferecer soluções para o melhor cumprimento das suas atribuições institucionais.	Excelência dos processos de gestão	Medir o alcance dos objetivos estratégicos referentes aos processos internos, que são base para o alcance da excelência dos processos de gestão da SE-MJ.	Média dos percentuais de alcance das metas estabelecidas para os objetivos estratégicos da perspectiva processos internos

PERSPECTIVA: CLIENTES					
Nº	Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Nome Indicador	Finalidade	Fórmula de Cálculo
4	Assegurar atendimento de qualidade às demandas dos servidores, das áreas finalísticas, dos órgãos externos e da sociedade.	Prever e suprir as demandas dos servidores, prestadores de serviços, estagiários e colaboradores, das unidades do Ministério da Justiça, dos demais órgãos governamentais e da sociedade, de forma plena, ágil e eficaz.	Grau de satisfação	Medir o atendimento satisfatório das demandas.	(Número de demandas atendidas satisfatoriamente/ Número de demandas registradas) x 100

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS - EXCELÊNCIA OPERACIONAL (2ª CAMADA)					
Nº	Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Nome Indicador	Finalidade	Fórmula de Cálculo
5	Racionalizar e tornar ágil o processo de contratação.	Planejar, sistematizar e agilizar os processos de contratação de bens e serviços, antecipando demandas, garantindo a simplificação, correção e evitando a descontinuidade do fornecimento.	1. Agilidade das contratações	Reduzir a média de tempo do processo.	Média de tempo de tramitação do processo
			2. Conformidade dos processos	Medir o percentual dos procedimentos concluídos com sucesso.	$\{(Total\ de\ procedimentos - Quantidade\ de\ procedimentos\ anulados,\ revogados\ e\ suspensos)/Total\ de\ procedimentos\} \times 100$
			3. Descontinuidade de fornecimento	Medir incidentes de descontinuidade de fornecimento de bens de serviços.	Somatório dos incidentes de descontinuidade de fornecimento de bens e serviços
6	Gerar informações confiáveis com rapidez e segurança.	Produzir e compartilhar adequadamente informações precisas, úteis, seguras e no tempo certo que permitam a correta tomada de decisões.	Informações geradas e compartilhadas	Medir a produção e disseminação das informações gerenciais.	Percentual de geração e distribuição das informações no tempo definido
7	Desenvolver a gestão de pessoas com enfoque estratégico.	Gerir pessoas para somar esforços e potencializar resultados, por meio de ações de capacitação, informação, valorização e integração.	Capacitação de servidores	Medir o percentual de servidores capacitados com no mínimo 40 horas anuais.	$(Número\ de\ servidores\ capacitados\ com\ no\ mínimo\ 40\ horas\ anuais / Número\ total\ de\ servidores) \times 100$
8	Implementar mecanismos de melhoria da gestão administrativa.	Implementar técnicas e práticas voltadas para o atendimento às demandas com agilidade, rapidez, correção e controle.	Melhoria da gestão administrativa	Medir o quantitativo de técnicas de melhoria da gestão implementadas.	Somatório de técnicas de melhoria da gestão implementadas

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS (1ª CAMADA)					
Nº	Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Nome Indicador	Finalidade	Fórmula de Cálculo
9	Aprimorar a comunicação institucional.	Desenvolver estratégia de melhoria da comunicação interna que possibilite a geração e disseminação de informações claras e fidedignas a toda a força de trabalho.	Eficácia da comunicação institucional	Medir a retenção das mensagens veiculadas para o público-alvo.	Percentual de respostas a itens da enquete (intranet) Percentual de retorno de canchotos destacáveis do <i>Informe MJ</i>
10	Desenvolver mecanismos de medição e de avaliação do desempenho.	Estabelecer sistemática de medição do desempenho institucional e de equipes, a partir de critérios técnicos e objetivos, que permita a avaliação dos resultados.	Mecanismos necessários de medição	Medir a suficiência do(s) mecanismo(s) e instrumento(s) desenvolvido(s).	Mecanismos implementados/ Criados x 100
11	Otimizar a alocação dos recursos disponíveis.	Assegurar a utilização racional dos recursos humanos, materiais, orçamentários, financeiros e tecnológicos, alinhando-os às demandas e aos objetivos estratégicos.	Alocação ótima de recursos materiais, orçamentários e tecnológicos	Medir a suficiência de recursos materiais orçamentários e tecnológicos para atingimento do objetivo estratégico.	Recursos disponíveis/ Recursos necessários x 100
			Alocação ótima de recursos humanos	Medir a alocação adequada de profissionais.	(Número de profissionais existentes/Número de profissionais necessários ao processo) x 100
12	Mapear e sistematizar processos e procedimentos internos de trabalho.	Diagnosticar, analisar e racionalizar processos, procedimentos e rotinas estruturadas e não estruturadas na execução das competências da Secretaria Executiva.	Estruturação de processos	Medir a quantidade de processos estruturados.	Número total de processos estruturados

PERSPECTIVA: PESSOAS E TECNOLOGIA					
Nº	Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Nome Indicador	Finalidade	Fórmula de Cálculo
13	Promover o uso integrado de informações.	Estabelecer, sistematizar e gerir o fluxo de informações e conhecimentos consolidados ou produzidos pela Secretaria Executiva.	Informações integradas	Medir o grau de integração das informações de SE-MJ.	Porcentagem de implantação do CICLO-MJ
14	Desenvolver cultura interna orientada para a cooperação e os resultados.	Promover ações que incentivem o trabalho em equipe, a valorização do servidor e o alcance dos resultados esperados.	Ações integradas	Medir as ações de integração e valorização de equipes.	Número de ações de incentivo à integração de equipes
			Clima organizacional	Medir o percentual de satisfação da força de trabalho no ambiente de trabalho, com ênfase na percepção de valorização e integração.	Média de satisfação da força de trabalho (Pesquisa de Clima Organizacional)
15	Promover o desenvolvimento de lideranças para a gestão de mudanças.	Capacitar gestores para liderar e operar as mudanças.	Capacitação de lideranças	Medir o percentual de gestores capacitados em temas de liderança com no mínimo 80 horas anuais.	(Número de gestores capacitados com no mínimo 80 horas anuais/ Número total de gestores) x 100
16	Adequar as competências da força de trabalho à implementação da estratégia.	Mapear as competências gerenciais e técnicas e readequar a alocação da força de trabalho.	Mapeamento de competências gerenciais	Medir o percentual de competências gerenciais mapeadas.	(Número de competências gerenciais mapeadas/Total de competências gerenciais) x 100
			Mapeamento de competências técnicas	Medir o percentual de competências técnicas mapeadas.	(Número de competências técnicas mapeadas/Total de competências técnicas) x 100

Esses objetivos estratégicos são orientados pela missão e direcionam o esforço gerencial da organização na direção da visão de futuro, num equilíbrio que busca sinergia entre todos eles. Da mesma forma, os indicadores também o fazem e integram-se com todo o conjunto de projetos e processos a eles associados, cada qual com seu próprio indicador e assim por diante.

Dessa forma é formado um conjunto de indicadores equilibrados (*Balanced Scorecard*) que permitem a visualização do ritmo estratégico e do alcance dos resultados esperados, bem como da situação de cada objetivo estratégico no mapa.

Os indicadores tradicionais de custo e operações não são suficientes para representar o alcance da estratégia, bem como os resultados esperados.

Não basta conhecer o custo das operações. Para serem bem-sucedidas no mercado global cada vez mais competitivo, as organizações precisam conhecer os custos de toda a cadeia econômica e trabalhar com os demais elos da corrente que levam ao gerenciamento e à consequente maximização dos resultados esperados. Em uma analogia, podemos afirmar que o conhecimento apenas da execução orçamentária, traduzida pelo controle do nível de empenho, não reflete o rol das estratégias nem os impactos dos resultados esperados. É preciso conhecer a estratégia,

mas também traduzi-la em uma linguagem simples e objetiva, capaz de ser reconhecida por aqueles que irão implementá-la. ⁽²⁾

Quando o assunto é mensuração do desempenho, a solução mais eficaz para determinada empresa dependerá de sua história, de sua cultura e de seu estilo gerencial. Mas como ter a certeza da consecução dos resultados? E como tratar o tema no setor público? ⁽¹⁾

Neste sentido, a Secretaria Executiva adotou o objetivo estratégico de desenvolver mecanismos de medição e de avaliação do desempenho. Isso permitirá à equipe constantes monitoramento e avaliação do ciclo de gestão e implementação do mapa estratégico proposto, além de ser um instrumento de controle social, pois seus resultados estarão presentes no Programa de Transparência.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS ESPERADOS

Os benefícios e os resultados esperados na construção de um novo modelo de gestão pública estão refletidos na visão de futuro concebida pela Secretaria Executiva: em 2012, ser modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras para a administração pública.

Além da uniformização das informações estratégicas para a tomada de decisão, os indicado-

res estratégicos desenvolvidos servirão para corrigir e direcionar os rumos das estratégias delineadas para que todos os resultados possam ser alcançados.

Entre os principais benefícios e resultados, podemos destacar:

- + Uniformidade dos conceitos estratégicos do planejamento estratégico
- + Visibilidade do curso das ações estratégicas
- + Informações em tempo real da execução dos objetivos estratégicos
- + Dimensão dos alcances dos resultados esperados
- + Racionalização no emprego dos recursos estratégicos
- + Transparência e gestão compartilhada

Para a sociedade, bem como para as partes interessadas (os diversos atores institucionais que interagem com o Ministério da Justiça), a gestão por resultados, alicerçada por mecanismos de avaliação do desempenho, permite a superação das barreiras impostas pela burocracia.

Por outro lado, os servidores do MJ poderão usufruir dos benefícios da transparência na

gestão e saber que fazem parte de um todo e não de um todo em que eles são parte, ou seja, serão os responsáveis por toda a realização dos objetivos e projetos contidos no mapa estratégico da SE.

CONCLUSÃO

A necessidade de medir o ciclo de gestão conduz as organizações ao estabelecimento de mecanismos de medição e avaliação do desempenho para o constante realinhamento estratégico.

Não há como cumprir a missão, nem chegar ao objetivo estratégico sem um mapa. Da mesma forma, não se navega sem os instrumentos de controle. Com os instrumentos, necessitamos dos indicadores.

Os indicadores de desempenho são os instrumentos adequados para chegarmos ao porto seguro. A transformação da gestão por resultado no século XXI é a maneira pela qual as organizações poderão agregar valor aos seus bens e serviços.

A Secretaria Executiva do Ministério da Justiça escolheu um olhar para o futuro. Com isso estabeleceu uma visão arrojada e metas audaciosas para enfrentar os desafios gerenciais deste século. Ao associar objetivos estratégicos indicadores de desempenho

demonstrou o quanto está engajada no sucesso do planejamento estratégico.

Desenvolver mecanismos de medição e avaliação do desempenho é a melhor maneira para

que o plano transcorra no percurso desejado e que todos os envolvidos se sintam parte do processo, mas, acima de tudo, tenham sempre em mãos as informações estratégicas que suportarão o processo decisório.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) ECCLES, Robert G. *Manifesto da mensuração*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

(2) DRUCKER, Peter F. *As informações de que os executivos realmente precisam*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

(3) MEYER, Christopher. *Como os indicadores adequados contribuem para a excelência das equipes?* Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

(4) KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

(5) _____, *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

(6) KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

(7) KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Reenée. *Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 16 ed., Rio de Janeiro, Campus, 2005.

(8) MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

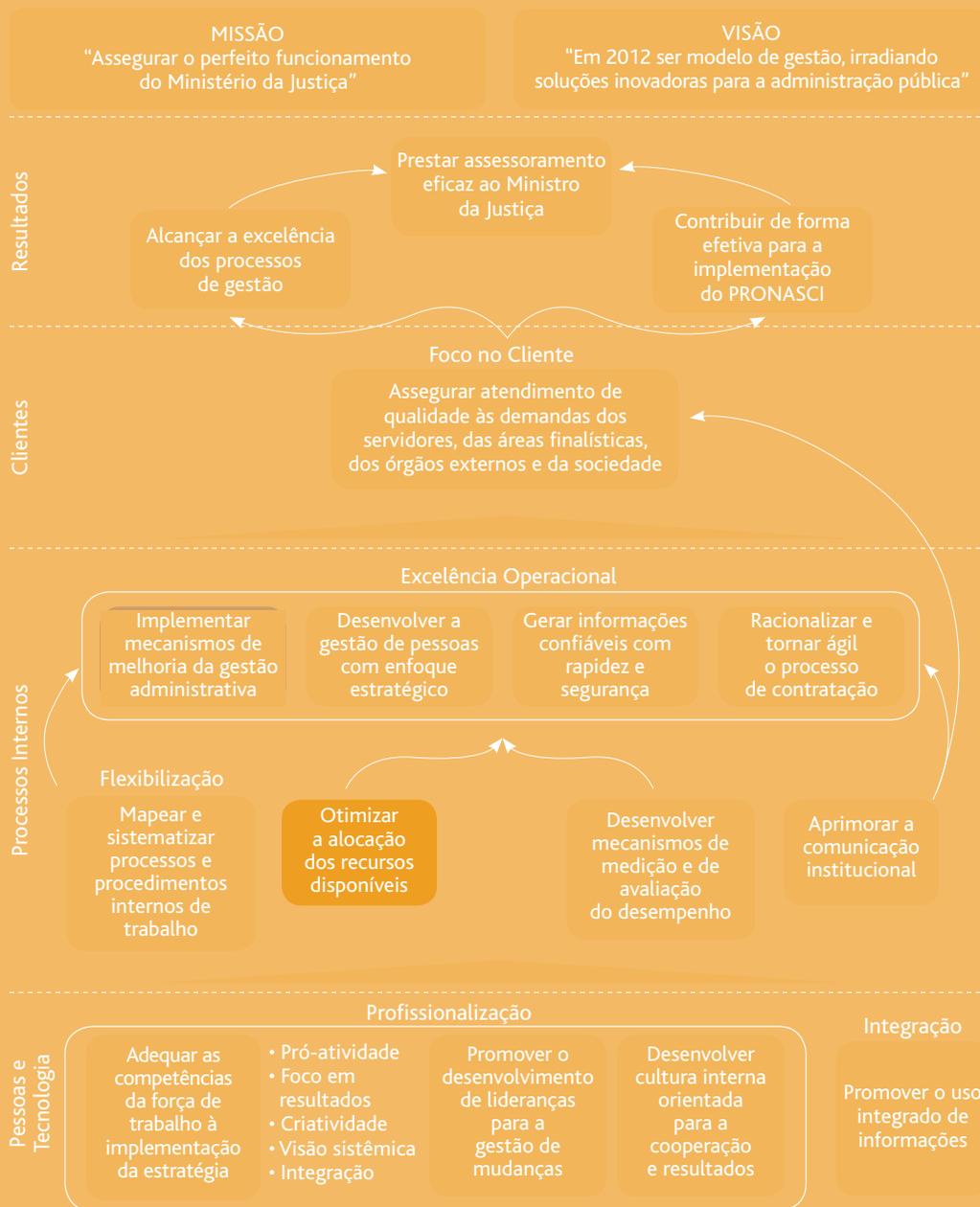
(9) PERROTT, Bruce E. *Questões estratégicas na gestão no serviço público*. *Planejamento de longo alcance*. Vol. 29. n. 3, pág. 337-343. 1996.



Como fazer mais e melhor
COM A MESMA ESTRUTURA



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

◦ *Em busca da racionalidade, da economicidade e, principalmente, da transparência na gestão dos recursos, a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça aposta na reformulação da alocação de recursos, visando otimizá-la.*

◦ *A metodologia do BSC busca trazer uma gestão estratégica focada não só na implantação, mas também na comunicação da estratégia e no retorno de seus resultados.*

◦ *Ao se falar de mudança na gestão de recursos, entramos, portanto, em um universo complexo, o qual abriga peça fundamental do processo de mudança que é o recurso humano ou, mais propriamente falando, a pessoa.*

◦ *A ideia é fazer com que a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça se desenvolva de forma integrada e equânime, como se fosse um barco, em que todos devem remar sincronizados.*



Adélio Cláudio Basile Martins¹

Ana Maria da C. Gomes Lindgren²

Ângela Cristina Radis³

INTRODUÇÃO

Toda e qualquer organização humana passa por transformações ao longo do tempo. Tal como ocorre com as empresas, que precisam adaptar-se às exigências do mercado competitivo para estabelecer seu posicionamento estratégico, também as organizações públicas precisam assumir a responsabilidade de reinventar-se, uma vez que as expectativas da sociedade se transformam continuamente.

Os cidadãos ficam cada vez exigentes, impondo patamares crescentes de gestão às empresas e às organizações governamentais. A sociedade exige que os gastos públicos sejam cada vez mais criteriosos, traduzindo-se em benefícios para o cidadão que paga os seus impostos.

Dessa forma, administrar com eficiência e eficácia os recursos públicos, adotando práticas gerenciais que conduzam aos resultados esperados pela sociedade ao menor custo possível é um paradigma novo, que se afirma dia após dia nos entes governamentais.

No Ministério da Justiça, o mais antigo de todos os ministérios, não poderia ser diferente. Mais: em decorrência da enorme complexidade da agenda do MJ, impõe-se ainda mais a necessidade de buscar práticas gerenciais bem-sucedidas.

Para a área de governo, essas mudanças geram um impacto macro, pois qualquer mudança demanda tempo, dinheiro e mobilização, principalmente no que diz respeito à mudança na cultura de quem administra o dinheiro público.

O conceito de mudança significa um comportamento de ajuste defensivo a um estímulo, relativo a uma mudança no ambiente interno ou externo da organização. A organização deve se estruturar para se adaptar a essas mudanças e, se possível, antecipar-se a elas.⁽¹⁾

No esforço de buscar novos patamares de qualidade na gestão, a Secretaria Executiva do MJ buscou auxílio numa metodologia que trouxesse um sistema

¹ Adélio Cláudio Basile Martins, diretor de Programa da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

² Ana Maria C. Gomes Lindgren, administradora, é servidora pública, pós-graduada em Planejamento Estratégico pela ENAP e MBA em Gestão de Projeto pela UDF.

³ Ângela Cristina Radis, bacharel em Ciências Contábeis, pós-graduada em Controladoria pela UPIS.

de gestão focado não só na implantação, mas também na comunicação da estratégia e de seus resultados.

O DESAFIO DE OTIMIZAR RECURSOS

O processo evolutivo de uma organização passa por diversas mudanças (econômicas, sociais, tecnológicas e políticas) de forma enriquecedora, em um intervalo contínuo de aprendizagem e crescimento.

Alguns dos fatores que levam à necessidade de mudança são os novos paradigmas de controle social que se chocam com a ausência de mecanismos mais eficientes para expressar a visão e o controle das atividades exercidas. Nesse sentido, uma das primeiras ações a serem desempenhadas consiste na reformulação da alocação de recursos, transformando-a de ociosa à otimizada, em busca da racionalidade, economicidade e principalmente da transparência na gestão dos recursos focada no planejamento estratégico.

Esse é o desafio: transformar os recursos disponíveis em insumos para a consecução dos resultados almejados, utilizando-os de forma racional e inteligente, em benefício da sociedade.

Com foco em uma visão inovadora, a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça buscou o auxílio de uma metodologia que trouxesse uma

gestão estratégica focada não só na implantação, mas também na comunicação da estratégia e no retorno de seus resultados.

Adotou-se então o *Balanced Scorecard (BSC)*, que, durante a última década, vem sendo amplamente utilizado em organizações públicas e privadas, como é o caso do Tribunal de Contas da União (TCU).

A metodologia propõe, entre outros, o caráter de mudança na gestão, pois o processo busca maneiras de envolvimento das pessoas com a missão e a visão da Secretaria Executiva, adequando as competências, exigindo criatividade e inovação no desempenho dos trabalhos. Nesse contexto, é necessário que as pessoas sintam-se motivadas e valorizadas e assim utilizem melhor os recursos disponíveis, incorporando à prática do dia a dia as propostas contempladas no modelo proposto.

Os recursos orçamentários são cruciais para a execução de todas as iniciativas estratégicas.

Dessa forma, este artigo tem como finalidade destacar o desafio estratégico de **otimizar a alocação de recursos disponíveis**, para fazer mais e melhor com o que já existe.

A tarefa não é fácil: exigirá criatividade, inovação e amplo comprometimento na execução das ações estabelecidas para obter os resultados esperados.

OTIMIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS

Os idealizadores do BSC afirmam que, na era industrial, as empresas criavam valor ao transformar matéria-prima em produtos acabados. A economia baseava-se principalmente em ativos tangíveis, estoques, terrenos, fábricas e equipamentos, e, como consequência, as organizações eram capazes de representar suas estratégias de negócios por meio de ferramentas financeiras, como livros contábeis, demonstrações de resultados e balanços patrimoniais.⁽²⁾

Na era da informação, as empresas precisam cada vez mais criar e mobilizar ativos intangíveis como, por exemplo, relacionamento com clientes, habilidades e conhecimento dos empregados, tecnologia da informação, e uma cultura organizacional que estimule a inovação, a solução de problemas, além de melhorias gerais na organização.

Na maioria das vezes, quando se busca a otimização e racionalização dos recursos, a percepção ainda está focada na era industrial, isso porque os gestores se limitam a meras contas orçamentárias, simplificando e muito a realidade.

Os conceitos atuais de administração pública estão focados na transparência do gasto público e não faltam pessoas para dizer o que o administrador deve fazer, como deve

utilizar o dinheiro do contribuinte, ou que esse ou aquele projeto deveria ser gerido de forma diferenciada.

A sociedade está demandando uma melhoria na gestão dos recursos públicos, aí incluindo não só os recursos orçamentários, mas também os financeiros, materiais, tecnológicos e humanos. O que se pode traduzir, basicamente, em uma demanda para otimização dos recursos disponíveis.

Por outro lado, a cultura burocrática hierarquizada da administração pública impede o atendimento das demandas crescentes da sociedade, no tempo e na medida pretendidos pelos cidadãos, o que exige a transparência da gestão e cada vez mais eficiência, eficácia e efetividade na aplicação dos recursos.

Dessa forma, a busca pela alocação ótima de recursos tem tido repercussão perante os dirigentes, pois observam que a tomada de decisão está diretamente relacionada ao conhecimento e à aplicação dos recursos disponíveis, transformando-os em aliados na excelência da gestão.

Otimizar recursos passa essencialmente pela conscientização das pessoas envolvidas no processo de mudança, dotando-as de meios e mecanismos, para enriquecer o trabalho, flexibilizar os processos, integrar as equipes e monitorar os resultados a serem alcançados.

Geralmente, quando se fala em otimização de recursos, pensa-se logo no orçamentário, em cortar ou diminuir gastos, mas o foco não é necessariamente esse. Essa tarefa não é só do orçamento: o redimensionamento de recursos, de forma planejada, coerente e, principalmente, realista, deve ser feito em todos os níveis de recursos, o que nos leva a transformar a ociosidade em resultados.

Criatividade e inovação são essenciais para estimular o ambiente organizacional, bem como o alcance dos resultados esperados. Nesse caso, fazer mais e melhor com a mesma estrutura.

CAPITAL HUMANO: RECURSO AGREGADOR

Em se tratando de recursos humanos, a mudança é uma exigência. A peça fundamental do processo de mudança é o capital humano. As pessoas têm valores, crenças e costumes difíceis de serem mudados, mas também são dotadas de criatividade e talentos, que muitas vezes encontram-se subutilizados, esquecidos ou simplesmente ignorados.

A mudança precisa mobilizar as pessoas. Qualquer programa de mudança só avança se contar com apoio total. Um programa aparentemente eficaz na sala da diretoria pode não passar de um ideal teórico, se as pessoas não

se comprometerem, tornando-se cúmplices do processo de mudança.⁽³⁾

Não basta trazer mais pessoas para o processo de mudança organizacional: precisamos sim mapear e utilizar as competências existentes para o exercício de atribuições compatíveis. Caso não exista determinada competência, necessária para o desempenho das atividades dos projetos, essa pode ser desenvolvida pela capacitação dos próprios agentes responsáveis pela execução da estratégia.

Outro ponto é manter as pessoas motivadas com o trabalho, alinhadas ao mesmo espírito da visão e missão, sentindo-se valorizadas como peça fundamental do processo, que é o que se espera. Essa questão é crucial, uma vez que os demais recursos disponíveis – orçamentários, tecnológicos e materiais – serão gerenciados pelas pessoas.

Uma equipe bem definida e enxuta, com descrição de cargos bem definidos e amplamente divulgada, reduz custos e se torna mais produtiva. Na organização das funções, deve-se levar em conta o perfil do profissional e os treinamentos necessários, sempre focados no planejamento estratégico, para que a saída do funcionário não impacte no desempenho dos demais.⁽⁴⁾

A proposta aqui é prepará-las para pensar e agir estrategicamente diante das diversas

situações, o que tornaria o processo menos oneroso para a Secretaria Executiva, evitando o retrabalho e a ação corretiva, primando pela ação proativa.

PAPEL ESTRATÉGICO DOS RECURSOS TECNOLÓGICOS

Os desafios gerenciais do século XXI exigem das organizações a utilização estratégica dos recursos disponíveis, para atender aos objetivos estratégicos a serem perseguidos. A lógica é buscar sempre a racionalização e a economicidade e, para a administração pública, isso se evidencia mais fortemente, visto que é o dinheiro público que está sendo gasto.

O mundo globalizado trouxe mais um grande desafio: a melhor utilização também dos recursos de Tecnologia da Informação (TI), os quais são utilizados para garantir o desempenho e a disponibilidade dos sistemas que oferecem suporte às atividades desempenhadas na instituição. No atual contexto de trabalho, utilizamos a TI para desenvolver quase todas as tarefas, o que exige atualização constante, para proporcionar o alcance da otimização desse recurso, principalmente no que se refere à disseminação de informações, de forma mais confiável, rápida e segura.

A TI funciona, ainda, como uma importante ferramenta de controle dos recursos, mas é

preciso que as pessoas sejam capacitadas e tenham condições suficientes para saberem operar os sistemas disponíveis. Além disso, a TI proporciona ganhos em termos de aumento da eficiência operacional e economia de custos, pela redução do tempo.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MATERIAIS

Por outro lado, a gestão estratégica de materiais pode ser compreendida como a uniformidade de procedimentos na aquisição, controle, armazenamento, fornecimento e identificação de materiais, com o objetivo de controlar despesas e apurar o estoque ideal, visando à otimização dos recursos materiais e financeiros das organizações.

Os recursos materiais podem ser classificados em duas formas:

- a) **Bens duráveis** – são os recursos materiais necessários para o funcionamento da organização e cuja reposição é eventual. Exemplo: computadores, mesas, impressoras.
- b) **Bens não-duráveis** – também necessários ao funcionamento da organização, exigem uma reposição mais frequente de seu estoque.

O ciclo de gestão de materiais mais bem-sucedido inicia-se na verificação das

necessidades e continua por meio do planejamento das compras, da aquisição, do recebimento, do consumo, da baixa no estoque e controle, compreendendo o agrupamento de materiais de várias origens.⁽⁵⁾

Na administração pública, por força da legislação, a gestão de materiais se dá a partir do processo de aquisição de bens e serviços. Contudo, o levantamento das demandas deve considerar, em princípio, aspectos relevantes, tais como o planejamento estratégico, a habilidade dos agentes que irão lidar com os recursos, a previsão orçamentária, bem como a racionalidade e economicidade de seu emprego.^{(6) (7)}

RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS: PAPEL CRUCIAL NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Com relação aos recursos orçamentários e financeiros, será dado um enfoque mais detalhado, considerando o orçamento de todo o Ministério da Justiça.

No decorrer dos últimos 12 anos, observa-se um acentuado acréscimo das dotações orçamentárias destinadas à Pasta da Justiça.

Para uma melhor avaliação, pode-se dividir o orçamento em dois grandes grupos: as despesas com pessoal e encargos sociais e

as outras despesas correntes e de capital, o que proporciona um histórico situacional no período compreendido entre 1996 e 2008.

Nesse período, houve alterações das atividades e ações empreendidas pelo Ministério da Justiça: em 1996, a despesa com pessoal e encargos sociais de todo o MJ somou R\$ 1,2 bilhão e as outras despesas correntes e de capital atingiram R\$ 290 milhões, enquanto que no exercício de 2008 foram consumidos recursos de R\$ 4,7 bilhões com pessoal e encargos sociais e aproximadamente R\$ 2,9 bilhões com as outras despesas correntes e de capital. Portanto, um significativo acréscimo de 291,6% com pessoal e de 900% em outras despesas correntes e de capital.

O orçamento tem um caminho dinâmico que começa na sua elaboração e termina na sua execução. Os esforços para tornar ótima a alocação dos recursos devem ser iniciados na proposta orçamentária para o exercício seguinte. O primeiro passo é a elaboração de uma pré-proposta, em que cada unidade deve expressar com clareza e, dentro de sua realidade, as suas necessidades orçamentárias.

Então devem ser considerados dois fatores, as necessidades básicas e a ideal: o quanto o MJ precisa para sobreviver, para continuar desenvolvendo sua missão satisfatoriamente e o quanto precisa para avançar, aprimorar e executar novos projetos.

Entretanto, essa prática revelou-se de pouca eficácia, uma vez que os limites orçamentários para cada exercício eram definidos levando-se em conta outros fatores econômicos, como a arrecadação fiscal, inflação e variação do dólar e foi sendo gradativamente abandonada.

As discussões que deveriam acontecer entre os técnicos responsáveis pela proposta orçamentária e as unidades do Ministério da Justiça, em que seria apresentada e discutida cada necessidade, cada projeto, foram aos poucos deixando de ser realizadas, sendo substituídas pela definição de um limite, sem prévia avaliação pelas partes, traduzido em um ofício encaminhando os limites orçamentários e financeiros para o próximo exercício. É como se um bolo fosse fatiado e cada um recebesse o seu pedaço, sem nenhuma previsão ou planejamento.

Uma vez apresentado ao MJ o limite global previsto para o próximo ano, o trabalho seguinte consiste na distribuição interna dos valores para cada unidade.

Um amplo estudo é então elaborado pela Secretaria Executiva, visando à definição dos valores de cada unidade, considerando diversos itens, como a execução anterior, os novos projetos, as variáveis institucionais, os indicadores das ações e, principalmente, a real necessidade de investimento em determinada

política pública, prioritariamente ações de segurança pública.

Fatiado novamente aquele pedaço do bolo que foi recebido da área econômica, é definida pelo Secretário Executivo, com aprovação final do Ministro, a parte de cada unidade, para dar início à execução orçamentária e financeira do exercício.

No decorrer do ano, acompanha-se minuciosamente a execução de cada programa, ação e grupo de despesa, com o objetivo final de otimizar a aplicação dos recursos. São solicitados créditos, seja para remanejar recursos de uma ação para outra ou para suplementar os valores iniciais, quando se verifica que esses não serão suficientes até o final do exercício, entre outras alterações, visando à plena execução do orçamento de cada área.

Ao se aproximar o final de cada ano, o acompanhamento orçamentário por parte da Diretoria de Programa da Secretaria Executiva torna-se bem mais rígido, sempre no sentido de avaliar o grau de execução de cada unidade, tendo em vista a proximidade do encerramento do exercício.

Nesse momento, retoma-se o processo de otimização e é feita uma avaliação dos recursos disponíveis, quando se inicia, por meio de contato formal com cada área, a verificação da execução integral do orçamento. Solicita-se, então, que a parte passível de não execução

seja remanejada para outra unidade que estiver precisando do aporte de novos créditos.

Até os meses de outubro e novembro, não se consegue uma plena otimização dos recursos, uma vez que as unidades ainda têm uma perspectiva de utilização do que foi planejado. Geralmente espera-se que pendências como apresentação de projetos, de documentos e regularização de situações ainda sejam resolvidas.

Finalmente, é definida uma data, geralmente em meados de dezembro, para que se concretize a execução, ficando determinado que a parcela relativa ao saldo não empenhado até então ficará à disposição da Diretoria de Programa, para ser remanejada para aquelas ações que foram priorizadas e estavam aguardando a chegada de novos limites orçamentários.

Com essa otimização, vem sendo possível a obtenção de elevados índices de execução no Ministério da Justiça.

CONCLUSÃO

É certo que a alocação ótima de recursos humanos, materiais, tecnológicos, orçamen-

tários e financeiros consiste em uma combinação de várias ferramentas, assegurando uma utilização racional que, alinhada aos demais objetivos estratégicos, contribuirá para o alcance da missão institucional definida pela Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

A metodologia proposta não é milagrosa, ela precisa ser colocada em prática por meio de trabalho no dia a dia, mas ela consegue traduzir a estratégia que a organização pretende seguir. Não basta ter uma boa estratégia se ela não for inserida em tais rotinas, fazendo com que as pessoas se sintam parte do processo.

Para o alcance do objetivo estratégico de **otimizar a alocação de recursos disponíveis**, a experiência dos profissionais será essencial, em conjunto com os novos métodos de trabalho propostos pela metodologia empregada, o que exige uma mudança de mentalidade e um real comprometimento de todos os atores envolvidos.

Pode-se observar que os recursos estão interligados. É preciso que eles se desenvolvam conjuntamente, aí o papel crucial das pessoas no processo.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) HEDBERG, Bo. *Como organizações aprendem e desaprendem*. Handbook of Organizational Design, Londres, Oxford University Press, pp. 8-27. 1981.

(2) KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

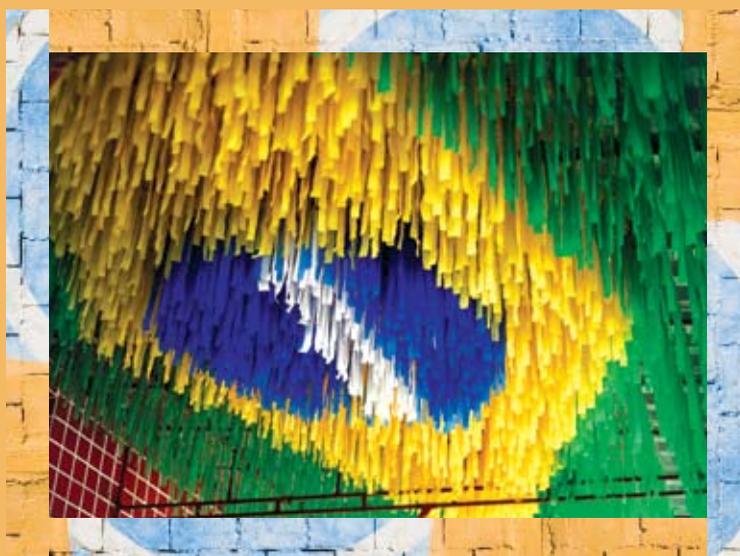
(3) CRAINER, Stuart. *The 75 greatest management decisions ever made: and 21 of the worst*. USA: AMACOM, 1999.

(4) http://www.administradores.com.br/artigos/otimizacao_de_recursos_humanos_e_ativos. Acesso em 25/09/2008.

(5) MORANTE, Antônio Salvador; JORGE, Fauzi Timação. *Controladoria – Análise financeira, planejamento e controle orçamentário*. São Paulo: Atlas, 2008.

(6) *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. Publicado em <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 27/09/2008.

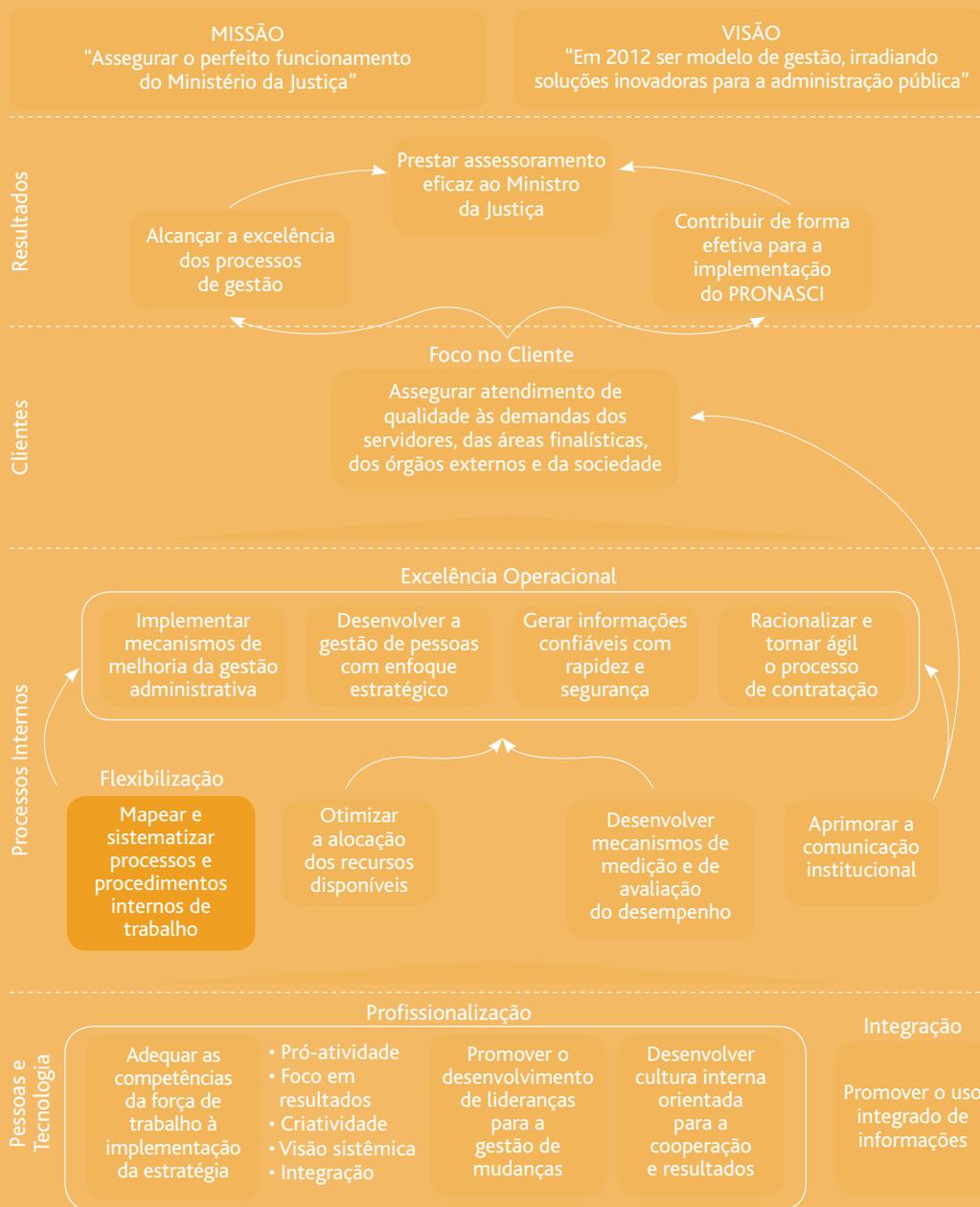
(7) Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.



Mapear processos,
**UMA CONTRIBUIÇÃO
À GESTÃO ESTRATÉGICA**



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *As pessoas que trabalham no Ministério da Justiça atuam em processos, ainda que não tenham consciência do significado e da importância desse conceito.*
- *A melhoria na gestão dos processos contribui para sustentar e alavancar a gestão estratégica.*
- *Processos bem gerenciados contribuem para a motivação das pessoas, na medida em que haja clareza dos resultados e da contribuição de cada um ao processo.*
- *Os processos realizados na Secretaria Executiva do Ministério da Justiça estão interligados entre si, unindo o trabalho em torno de um objetivo único e demonstrando um relacionamento dependente entre todas as pessoas e unidades.*
- *O trabalho realizado destina-se a atender às necessidades de seus usuários, que podem estar na mesma unidade ou em unidades externas à Secretaria Executiva, e é preciso que cada uma compreenda a dimensão de sua contribuição para que o resultado seja conquistado.*



Raquel Marshall Gadea¹

INTRODUÇÃO

No fim do ano de 2007, o Ministério da Justiça integrou às suas tradicionais competências institucionais o ingresso efetivo na abordagem e disseminação do conceito de segurança cidadã, para todas as esferas políticas de segurança pública do país.

Nesse ano, os líderes da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, num claro exemplo de responsabilidade e integração, decidiram estruturar um condutor, um mapa estratégico, capaz de sustentar suas regulares competências e conduzir ao resultado almejado – novo desafio estratégico de envergadura orçamentária anual, semelhante ao já operado em suas demais atividades, R\$ 1,4 bilhão.

O programa estruturado, denominado PRONASCI, tinha o objetivo de desenvolver ações articuladoras da política de segurança, com ações sociais a serem implementadas por todas as secretarias e departamentos da estrutura organizacional. À medida que o programa avançava, seus objetivos e metas se tornavam mais claros.

Era inevitável ponderar se havia solidez na base de sustentação interna da Secretaria Executiva. A atividade-fim está centrada no processo de assistir ao Ministro de Estado na supervisão e coordenação das atividades das secretarias integrantes da estrutura do ministério, além de supervisionar e coordenar as atividades de organização e gestão administrativa.

A Secretaria Executiva adotou então o *Balanced Scorecard (BSC)* como modelo de planejamento de sua gestão estratégica integrada. Nesse sistema de gestão, a estratégia formulada é traduzida num conjunto de objetivos, metas, indicadores de desempenho e projetos que propiciarão estabelecer e manter direcionadores estratégicos (missão, visão e valores) objetivos e claros, capazes de alavancar a gestão operacional da organização.

O mapa direcionador dessa estratégia tem como referência quatro perspectivas: resultados, clientes, processos internos e pessoas/tecnologia.

¹ Raquel Marshall Gadea, coordenadora geral de Modernização e Administração da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, é graduada em Administração, com especialização em Gestão Pública (ENAP) e Gestão de Pessoas (FGV).

Há uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos que integram essas quatro perspectivas, sendo aqueles que integram a dimensão de pessoas viabilizadores das três outras perspectivas.

A dimensão de processos internos, por sua vez, agrupa objetivos que integram o cerne da execução administrativa, financeira e orçamentária da gestão, e cada um deles contribui para que se alcance a satisfação dos usuários dos serviços da secretaria e, conseqüentemente, os resultados institucionais.

O objetivo estratégico integrante da dimensão processos internos, “mapear e sistematizar processos e procedimentos internos de trabalho”, objeto do presente artigo, pretende explorar a capacidade de os membros da Secretaria Executiva entenderem os pressupostos, as referências e as normas que regem suas atividades atuais; desafiá-los quanto à pertinência ao novo contexto que se propõe; e mudá-los, quando necessário, na direção da visão estratégica estabelecida. ⁽¹⁾

A formação de estratégia é projeto sensato, visão intuitiva e aprendizado emergente. É sobre transformação e também perpetuação. Deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito. Tem que incluir análise prévia e programação posterior, além de negociação durante. E tudo isso deve ser em resposta ao que pode ser um ambiente exigente. ⁽²⁾

GESTÃO POR PROCESSOS

As importantes alterações econômicas e tecnológicas ocorridas nos últimos tempos e a velocidade com que se impuseram levaram as organizações a perceber que ainda não estavam preparadas para enfrentar os desafios que se apresentavam, exigindo agilidade e flexibilidade para a adequação às transformações. Satisfação do usuário, inovação, rapidez e qualidade passaram a ser conceitos-chave na gestão.

As organizações dedicam-se, então, a aperfeiçoar seus sistemas de gestão, utilizando as diferentes abordagens existentes.

Como exemplo, pode-se citar a *Internacional Organization for Standardization (ISO – Organização Internacional para Normalização Técnica)*, com sede em Genebra, Suíça, que fixa normas técnicas de âmbito internacional, com o objetivo de prover, para uso comum, regras, guias e características para uma atividade ou seus resultados. Tem o objetivo de alcançar o grau de excelência num dado contexto. A versão 2000 trouxe várias mudanças conceituais, dentre as quais a obrigatoriedade de a organização evoluir da estruturação por requisitos para a abordagem por processos.

A metodologia ISO 9000 apresenta uma alternativa na condução da gestão das organizações, independente do interesse em obter a certificação ISO.

No Brasil, a partir da década de 1980, muitas organizações passaram a dedicar-se ao aperfeiçoamento de seus sistemas de gestão, utilizando abordagens do **Movimento pela Qualidade**, com a adoção de métodos e ferramentas gerenciais integrantes da Gestão da Qualidade Total.

No âmbito do governo federal, foi introduzido o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, estimulando diversos órgãos da administração pública a adotar a gestão pela qualidade total.

Foi criado o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), estabelecendo critérios de qualidade a serem seguidos.

Atualmente, o governo federal mantém o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), aperfeiçoado em relação ao anterior.

Na expectativa de fortalecer-se estruturalmente e melhorar a sua capacidade de gerenciar o presente e antever o futuro, a SE do Ministério da Justiça dá importante sinal de fortalecimento do seu modelo de gestão ao adotar a gestão estratégica, ancorado por diretrizes das atuais técnicas de gestão, identificando e maximizando as oportunidades de desenvolvimento.

A gestão com foco na abordagem por processos é uma das vertentes identificadas para que se

consiga superar as inúmeras pressões apresentadas, pois exige que as interfaces entre as áreas funcionais sejam continuamente melhoradas e o fluxo de trabalho permeie as diversas unidades funcionais por meio de movimentos rápidos e eficientes de informação.

Também, ao se adotar a abordagem de gestão por processos, o gestor deve cultivar o comprometimento com os resultados esperados. A dimensão de seu êxito como líder será a efetiva participação de todas as pessoas de sua equipe no alcance das metas da unidade gerencial.⁽³⁾

PROCESSOS, CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Na literatura gerencial, o conceito de processo é apresentado, muitas vezes, sem a simplicidade desejável, aproximando o conceito da prática rotineira.

Sabe-se, no entanto, que um processo nada mais é do que um conjunto de ações vinculadas entre si, com um objetivo comum: a entrega de um determinado produto a alguém.⁽⁴⁾

O trabalho das pessoas é conduzido em processos, e a organização possui uma rede de processos interconexos, com processos, clientes e fornecedores fortemente dependentes entre si. É uma verdadeira corrente, cuja resistência é o seu elo mais fraco. Cada

processo depende da qualidade do seu respectivo processo fornecedor.⁽⁵⁾

Todo processo pode estar inserido em um processo maior ou ter algum tipo de subdivisão, e é pertinente que a delimitação da abrangência dos processos recaia sobre aqueles a quem a organização possui autoridade para impor decisões de mudança, ou sobre aqueles que possam negociar com as partes envolvidas as melhorias necessárias.

Assim, podemos estabelecer que um processo importante na atividade da SE é o de contratação de bens ou serviços, integrante do macroprocesso de logística.

É convencional a adoção das denominações de macroprocessos para os processos mais abrangentes da organização, processos para suas subdivisões e subprocessos para as subdivisões desses.

Os processos definem as características da organização, que terá mais qualidade e dinamismo, efetividade e eficiência tanto quanto seus processos. Portanto, esses precisam ser constantemente analisados e reavaliados, para que se tenha uma boa noção das suas capacidades em atender satisfatoriamente a seus clientes e aos objetivos organizacionais.

Produzir qualidade nada mais é do que realizar cada processo da cadeia interna em absoluta conformidade com os requisitos anteriormente

estabelecidos. Produzir qualidade é “entregar qualidade 100%” ao próximo cliente.⁽⁶⁾

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Determinadas tarefas rotineiras são executadas por hábito e tradição, sem a preocupação direta com a qualidade e a necessidade de quem demanda o serviço ou produto.

Está claro que as pessoas costumam apegar-se a um modo tradicional de execução das tarefas, sem focalizar o resultado maior esperado pela organização.

O mapeamento de processos a ser realizado no MJ propiciará o conhecimento e a análise dos processos estruturados até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados esperados, definidos no planejamento estratégico.⁽⁷⁾

Depois de identificados os processos realizados em cada unidade da SE, será verificado o alinhamento das entregas dos produtos e serviços aos objetivos estratégicos, e sua adequação às necessidades dos demais processos, sabendo-se que um processo entrega seu resultado a outro processo.

Cada processo deverá estar perfeitamente integrado ao próximo processo e ao anterior,

numa cadeia de valor que una todas as unidades gerenciais da Secretaria Executiva e as unidades finalísticas.

Em um processo de contratação de produtos e serviços, ou qualquer outro no âmbito da secretaria, e em sua análise por ocasião do mapeamento, algumas dúvidas deverão ser sanadas:

- + Podemos ser proativos no atendimento das demandas em relação a este processo de trabalho?
- + A maneira como realizamos o processo de trabalho atende à expectativa dos usuários e está alinhada aos objetivos estratégicos?
- + Precisamos modificar o processo para aumentar a qualidade e otimizar recursos?
- + Podemos redefinir limites entre diferentes setores e serviços para que surjam novas oportunidades de melhoria?
- + Precisamos redefinir a composição e as responsabilidades das equipes envolvidas no processo?
- + Podemos criar produtos e serviços novos em substituição aos já existentes?
- + Há clareza na comunicação entre as áreas e as regras de execução, as metas, os objetivos e os resultados a serem alcançados são claros e acessíveis?

Assegurar a sinergia entre os diversos processos e entre as diversas pessoas que nele atuam, e seu alinhamento aos objetivos estratégicos, é o principal benefício do mapeamento de processos.

Por meio do mapeamento as pessoas terão visibilidade sobre as relações que existem entre seu próprio trabalho e o trabalho dos demais servidores, na mesma unidade e entre as demais.

Os processos passarão a entregar produtos com valor agregado e as pessoas que neles atuam terão a possibilidade de distribuir melhor o seu esforço, focalizando as tarefas que efetivamente contribuem para obter os resultados desejados.

Identificando sua contribuição individual para o resultado final entregue pelo Ministério da Justiça à sociedade brasileira, os servidores e colaboradores sentir-se-ão valorizados e motivados.

SISTEMATIZAÇÃO DE PROCESSOS

Retornando ao exemplo da contratação de bens ou serviços, é necessário descrever todas as tarefas e atividades de cada pessoa envolvida utilizando-se um método simples e acessível a todos.

Ao se desenhar o processo, deve-se utilizar um fluxograma, em que todas as etapas serão

identificadas com clareza, de forma simples.

Com rapidez poderão ser identificados os gargalos porventura existentes, as tarefas críticas que possam estar provocando estresse e exigindo energia desnecessária no processo.

O debate entre os envolvidos promoverá a análise crítica sobre a melhor forma de execução, valorizando-se as melhores práticas internas.

A sistematização dos processos mapeados será essencial para assegurar a qualidade dos procedimentos, assegurando estabilidade e entrega dos resultados esperados aos usuários.

CONCLUSÃO

Os objetivos da gestão estratégica são atingidos com a execução de ações realizadas no

âmbito da rotina de trabalho. Essas ações rotineiras nada mais são do que processos.

Cada processo tem por finalidade alcançar um resultado, expresso na forma de um bem ou serviço, e entregá-lo nas condições certas, otimizando a utilização dos recursos.

Pretende-se contribuir com o objetivo estratégico de mapear e sistematizar processos e procedimentos internos de trabalho, na implementação de ações de melhoria na rotina estabelecida, ajudando a impulsionar ações rotineiras ou estruturantes do PRONASCI no âmbito do Ministério da Justiça.

Conquistar a excelência na gestão dos processos é imprescindível para se materializar a missão da Secretaria Executiva do MJ de assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) MORGAN, Gareth. *Imagens da organização: edição executiva*. São Paulo: Atlas, 2000.

(2) MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

(3) BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes – Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Editora Harbra, 1988.

(4) CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 4.ed., Belo Horizonte: DG, 1998.

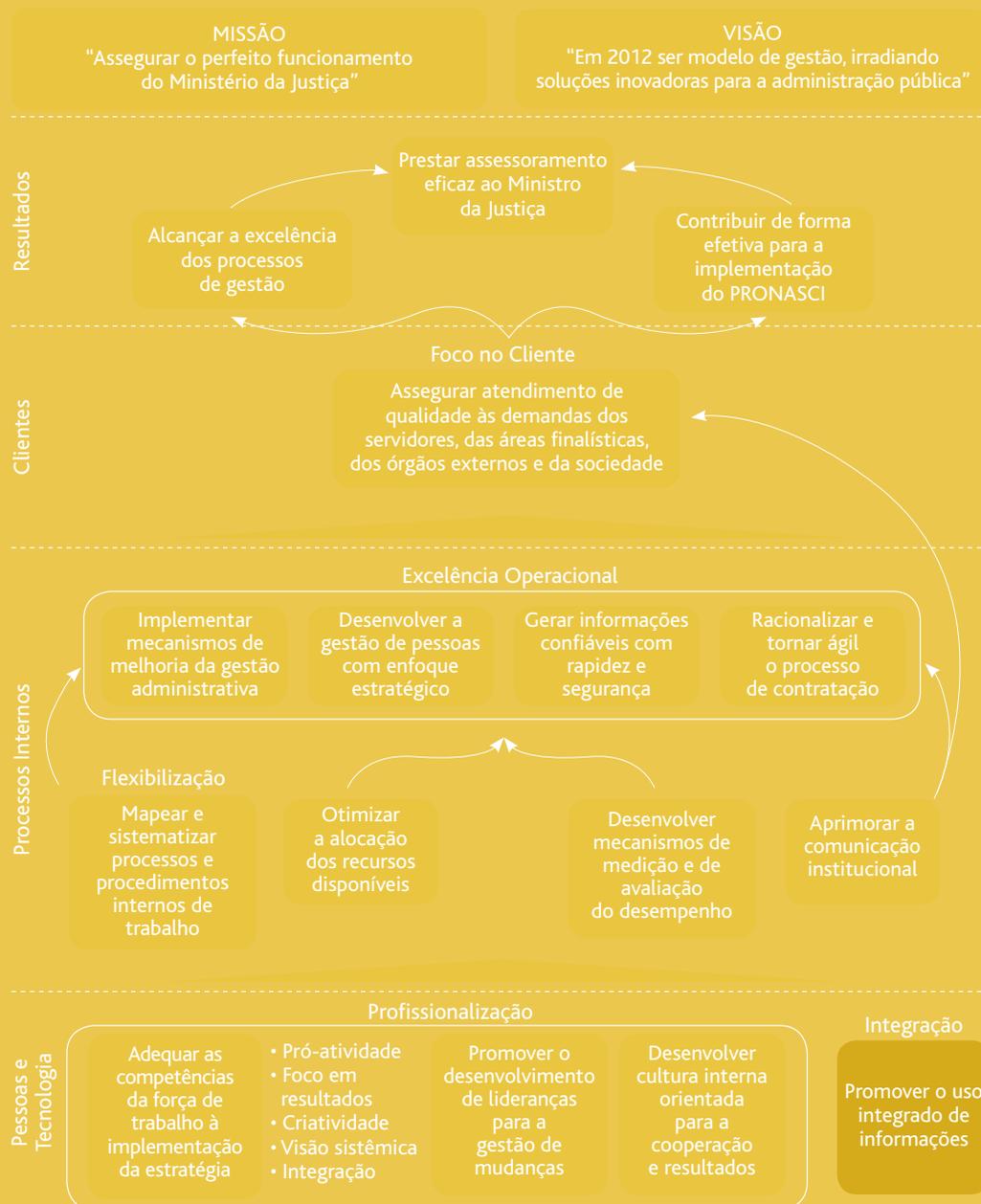
(5) MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.



Como revolucionar a
PRODUÇÃO E O USO DAS
INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *As informações devem ser armazenadas de forma correta e organizada para que se possa utilizá-las de maneira integrada.*
- *A produção de informação é constante, logo, impõem-se a necessidade de delimitar o conjunto de informações úteis para determinado grupo de pessoas ou organização.*
- *No MJ as políticas de informação desempenham papéis fundamentais para a tecnologia da informação, esses papéis são necessários na orientação do foco para os sistemas da informação.*
- *Neste contexto, política de informação é o conjunto de políticas específicas, aderentes às etapas do ciclo de vida da informação. São políticas direcionadas à caracterização, ao delineamento e à definição de ações voltadas à utilização da informação como ativo transformador da sociedade nas esferas governamentais, organizacionais ou privadas.*
- *O Ciclo-MJ é um projeto que buscará agregar informações orçamentárias, financeiras, gerenciais e de planejamento de modo a oferecer aos destinatários, a exemplo de dirigentes, gerente de projetos, fiscais de contratos, entre outros, informações no contexto de que precisam e na medida de suas necessidades particulares.*



Jorilson da Silva Rodrigues¹

INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata do objetivo estratégico **promover o uso integrado de informações** e busca delinear o contexto no qual estão inseridos os conceitos de informação e conhecimento, bem como a maneira de utilizá-los de forma integrada.

O objetivo estratégico em questão pode ser definido como o esforço para estabelecer, sistematizar e gerir o fluxo de informações e conhecimentos produzidos ou consolidados pela Secretaria Executiva do Ministério da Justiça. Insere-se na perspectiva de pessoas e tecnologias, do mapa estratégico da SE, tendo relação com outros objetivos estratégicos, como: assegurar atendimento de qualidade às demandas dos servidores, das áreas finalísticas, dos órgãos externos e da sociedade, e implantar mecanismos de melhoria da gestão administrativa.

A relação entre esses objetivos estratégicos está pautada na certeza de que informações corretas, entregues tempestivamente, melhoram a qualidade do atendimento aos usuários que delas precisam para prestar esclarecimentos ao cidadão ou à chefia imediata; permitem a tomada de decisão em relação às políticas públicas e administrativas, facilitando a escolha de técnicas de melhoria da gestão a serem implementadas.

Para medir e rastrear o sucesso no alcance dessa estratégia, um indicador de informações integradas será utilizado, objetivando medir o grau de integração das informações.

A ideia é que, em junho de 2009, um módulo com parâmetros de integração para alguns sistemas estruturadores, a exemplo do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), Sistema Integrado de Dados Orçamentários (SIDOR) e Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPLAN) esteja disponível, a partir da execução de um projeto denominado Implantação do Ciclo-MJ.

Ele deverá prosseguir até 2012, integrando informações estratégicas e capacitando servidores a utilizá-las. O Ciclo-MJ é a base para executar esse objetivo estratégico.

¹ Jorilson Rodrigues, coordenador geral de Tecnologia da Informação, é mestrando na UnB. E bacharel em Direito e em Informática.

A questão central é que a produção de informação é constante, logo se impõe a necessidade de delimitar o conjunto de informações úteis para determinado grupo de pessoas ou unidade organizacional. Assim, para promover o uso integrado de informações é importante definir quais as informações que precisam ser integradas, bem como verificar a extensão e o modo de integração.

Também é importante conhecer os requisitos que interessam ao usuário, considerando que esse parâmetro se altera constantemente e sua validade temporal deve ser estabelecida e revisada com a frequência adequada. Nesse sentido definiu-se uma fórmula de cálculo para o indicador, baseada no percentual de implantação do Ciclo-MJ.

O DESAFIO DE GERENCIAR GRANDES VOLUMES DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Ao pesquisar o conceito de informação e conhecimento, verifica-se que há muita controvérsia, mas pode-se dizer que informação é algo útil para o interessado, com valor significativo, devendo estar registrada de alguma maneira, por exemplo: número de um processo, valores da execução financeira de um contrato, percentual de execução física de uma obra. ⁽¹⁾

Já conhecimento, que complementa o conceito de informação, pode ser definido como percepções humanas ou inferências computacionais. Pode-se citar como exemplo de conhecimento a percepção de que o andamento de um projeto não está adequado ou a determinação de quais recursos são fundamentais para a realização de uma atividade. ⁽¹⁾

Atividades conscientes dos seres humanos são dirigidas à satisfação de necessidades, sendo a informação uma das mais importantes. A satisfação dessas necessidades se dá de duas maneiras: pela produção da própria informação e pela consulta ao estoque de conhecimento acumulado. ⁽²⁾

Na primeira maneira, o interessado lança mão de técnicas adequadas e, de maneira estrita, produz informação e, porque não dizer, também conhecimento. É o ramo da atividade humana chamado de ciência.

Em relação à segunda, tem-se a coleta, a pesquisa e o armazenamento de conhecimentos existentes em bases de dados já elaboradas. É nessa segunda maneira que o uso integrado de informações tem emprego, no contexto específico do objetivo estratégico em discussão, considerando que sempre há informações demais.

Por outro lado, o ser humano tem desenvolvido, ao longo da história, recursos para satisfazer

as necessidades de organizar a informação, a exemplo da invenção da escrita, do papel, da impressão e agora dos ambientes digitais.

Essa facilidade tem sido utilizada com várias finalidades distintas. Abaixo estão apresentadas algumas experiências que visam facilitar a vida das pessoas, por intermédio da disponibilização de canais democráticos de acesso a informações e serviços, sendo que as diferenças entre as iniciativas estão mais nos objetivos sociais e no modelo de gestão e sustentabilidade aplicados do que no instrumental tecnológico⁽³⁾:

- ♦ Cidade de Aveiro - Portugal - Modernização de serviços e qualificação de pessoas em uma região compreendida por vários municípios.
- ♦ Cidade de Kioto - Japão - Espaço digital com informações locais, incluindo algumas aplicações graficamente mais elaboradas, que requerem rede de transmissão de dados em altas velocidades.
- ♦ América Latina (RED) - Integração de inúmeras iniciativas municipais, conformando a rede ibero-americana de cidades digitais.

Pode-se constatar, a partir das experiências acima relatadas, que há pequenos ambientes digitais em que os conteúdos são de interesse local, e verdadeiras matrizes de informação, cujo conteúdo está relacionado a temas globais.

É nesse sentido que se torna necessário entender a demanda por informação, para se instituir maneiras de oferecê-la aos interessados, de acordo com o uso que se faz delas. Assim, desde pequenas redes sociais até verdadeiras metrópoles digitais podem ser constituídas, a depender da finalidade e do interesse dos destinatários do serviço.

Ressalta-se que para haver coerência e orquestração entre as informações que serão utilizadas é recomendado estabelecer políticas com essa finalidade.

O QUE É POLÍTICA DE INFORMAÇÃO?

Entende-se que política é uma linha de conduta coletiva, resultante da interação entre atores, em um quadro de cooperação-integração reciprocamente reconhecido.

Em decorrência dessa definição, política de informação é uma política voltada à caracterização, ao delineamento e à definição de ações associadas à utilização da informação como ativo transformador da sociedade nas esferas governamentais, organizacionais e privadas.⁽⁴⁾

A informação é um dos sustentáculos para outras políticas como: políticas de tecnologia da informação e comunicação, políticas de processos organizacionais e políticas de segurança da informação.

Com isso, as políticas de informação dão fundamento às diretrizes sobre o contexto das informações tratadas pelo MJ. Por outro lado, diretrizes são orientações gerais que direcionam a tomada de decisão nos diversos escalões da organização, determinando prioridades e concentração de esforços para empreendimentos considerados relevantes pelo nível estratégico da organização.

O CICLO-MJ

No âmbito do governo federal, o que se pretende com o Programa de Governo Eletrônico Brasileiro é a transformação das relações do governo com os cidadãos, as organizações e também entre os órgãos do próprio governo, de forma a aprimorar a qualidade dos serviços prestados: promover a interação com organizações e indústrias e fortalecer a participação cidadã por meio do acesso à informação e a uma administração mais eficiente.

No MJ, as políticas de informação desempenham papéis fundamentais para a tecnologia da informação. Esses papéis são necessários na orientação do foco para os sistemas de informação. Nesse contexto, define-se como políticas de informação o conjunto de políticas específicas aderente às etapas do ciclo de vida da informação.

O ciclo de vida da informação é caracterizado pelas seguintes etapas: coleta, descrição, organização, armazenagem, recuperação, acesso, reempacotamento, utilização, arquivamento, conservação, prevenção e destruição. Portanto, as políticas específicas associadas a cada uma dessas etapas devem compor o que denominamos políticas de informação, que servirão de substrato para as iniciativas de informatização do MJ, entre elas o objetivo estratégico de promover o uso integrado de informações.

Durante as oficinas de planejamento estratégico da SE, verificou-se a importância de caracterizar-se adequadamente o ciclo de vida da informação de interesse para planejar, administrar e gerir projetos, ações e atividades.

O Ciclo-MJ buscará agregar informações orçamentárias, financeiras, gerenciais e de planejamento de modo a oferecer aos destinatários, como dirigentes, gerentes de projetos, fiscais de contratos, entre outros, informações no contexto de que precisam e na medida de suas necessidades particulares.

Esses elementos precisarão ser levantados a partir do estudo dos processos de trabalho das unidades organizacionais do MJ e de entrevistas com os usuários das informações.

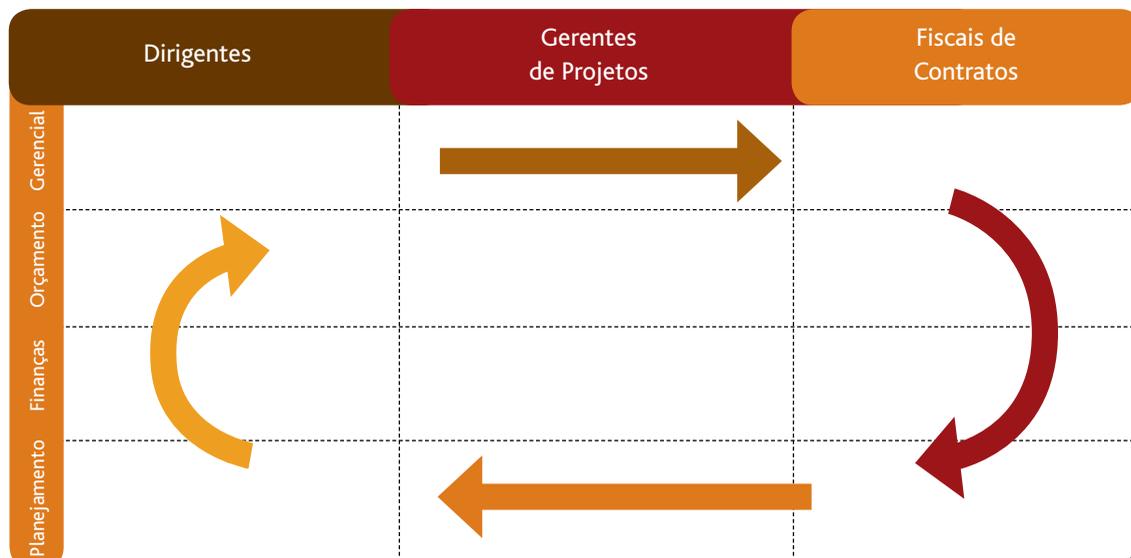


Figura 01 – Visão esquemática do Ciclo-MJ

POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DO CICLO-MJ

A importância de padronizar a maneira como as informações são coletadas ou capturadas, tratadas e comunicadas inspirou a ideia de elaborar três modelos que ainda deverão ser refinados: modelo de captura de informações, modelo de tratamento das informações e modelo de comunicação das informações e conhecimentos obtidos.

O foco está na busca da eficácia, eficiência, integridade, disponibilidade e confiabilidade da informação. Embora o papel da informação no desenvolvimento socioeconômico de uma sociedade e, portanto, de um órgão público, ainda não esteja perfeitamente claro, e mesmo não sendo totalmente conhecidos os mecanismos essenciais à formação de uma sociedade da informação ou governo eletrônico, uma vez que em diferentes contextos nacionais aplicam-se modalidades e graus diferentes de atuação pública, algumas

características são observadas como pontos em comum, as quais servem de norte para concepção do Ciclo-MJ⁽⁵⁾:

- + Informações de caráter público devem ser publicadas.
- + A informação deve ser publicada e distribuída como produto, sendo colocada à disposição da sociedade em diferentes formatos e por diferentes canais.
- + A informação deve desempenhar papel essencial como um recurso de caráter nacional e, se administrada corretamente, pode impulsionar de modo substancial o desenvolvimento de uma nação. Para tanto, ela deve estar acessível e disponível a todos os segmentos – industriais, educacionais, de lazer e entretenimento, econômico e político.
- + O valor da informação ou do conhecimento que se pode obter ou produzir por meio dela não é preditivo, e, em decorrência disso, pode ser modificado ao longo do tempo, aumentando ou diminuindo conforme a sua utilização – a gestão, a proteção e a valoração da informação não podem ser feitos como se faz com outros bens de produção ou de consumo.
- + O desenvolvimento e a aplicação de políticas voltadas à pesquisa e ao desenvolvimento das tecnologias da informação devem ocorrer.

+ Os princípios fundamentais de aderência à legislação, de promoção do intercâmbio de informações e da gestão da informação entre órgãos governamentais devem ser atendidos.

MODELO DE CAPTURA DE INFORMAÇÕES

O modelo de captura deve prever, dentre outras funcionalidades, as formas de entrada de dados, os padrões de intercâmbio e a interface com os produtores de informações. As diferentes origens dos conteúdos (fontes internas e externas, gestores, outros sistemas), bem como as definições de suas características (natureza, tipologia, formato, suporte) identificadas no nível estratégico servirão como subsídio para o desenho desse modelo.

MODELO DE TRATAMENTO DE INFORMAÇÕES

Este modelo concentra-se no tratamento dos conteúdos e engloba basicamente três módulos: a representação, a organização e o armazenamento das informações.

+ Representação da informação:

Neste módulo são definidas as formas de representação dos conteúdos, tornando possível sua veiculação no sistema de informação.

A representação é feita por meio de padrões de metas dados para descrição dos registros. A formalização da representação é implantada a partir de uma linguagem. A lógica, como representação geral, é a base para o desenvolvimento de uma série de formalismos de representação de conteúdos.

Existem inúmeras formas de representação. Portanto, fazer uma boa escolha é fundamental para a efetividade do modelo de arquitetura. A linguagem escolhida deve garantir tanto a possibilidade de descrever os objetos em todos os seus aspectos, quanto a compatibilidade com outros padrões, para garantir a interoperabilidade entre os sistemas de informação.

+ Organização da informação:

Neste módulo são determinados os métodos de organização dos conteúdos. A organização é feita por meio de categorias ou classes, que visam ao agrupamento de registros com características similares, para facilitar a localização das informações pelos usuários. A organização depende da forma de representação adotada.

+ Armazenamento da informação:

Neste módulo devem ser consideradas as questões de armazenamento dos estoques de conteúdos, tais como suporte – base física que reúne as ideias construídas em um deter-

minado formato. Exemplo: arquivo digital, processo em papel e preservação.

MODELO DE COMUNICAÇÃO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

O modelo de comunicação trata da recuperação e disseminação das informações. Modelam-se nesse ponto os produtos e serviços de informação que o sistema deve gerar a partir das demandas definidas no nível estratégico. Questões como a forma de disseminação da informação e a personalização devem ser discutidas nessa fase.

Os projetos de interfaces usuário-sistema, que envolvem questões de interatividade, ergonomia e usabilidade, também são delineados neste módulo. Com isso, instrumentos como o Portal do Cidadão – Portal de Informações do Ministério da Justiça na Internet, os portais de intranet e extranet são meios importantes para comunicar os produtos do Ciclo-MJ, sem prescindir de outras formas de publicar as informações de interesse, inclusive o conhecimento que vai sendo produzido a partir da aplicação da modelagem proposta.

CONCLUSÃO

A concepção do objetivo estratégico de **promover o uso integrado de informações** permitiu

delinear melhor a importância de se determinar previamente o conjunto informacional que se aplica aos diversos contextos de utilização da informação e do conhecimento no MJ, antes de se iniciar atividades ligadas à informatização da coleta e geração de relatórios.

Como isso será possível, a partir do uso de modelos, utilizar as informações de maneira integrada, já que, durante o processo de concepção, os requisitos do fluxo de informações são consolidados, a partir da visão de diversos interlocutores e interessados nos produtos a serem gerados.

A importância do objetivo estratégico se verifica pela necessidade de aproximar as pessoas da tecnologia, como fator de sustentação para o alcance de outros objetivos estratégicos, de modo a colaborar para a execução com êxito do mapa estratégico da SE. Com isso a dimensão do alcance do profissionalismo desejado ocorre de forma mais natural e como fruto do esforço de diversas unidades organizacionais.

É necessário lidar com a complexidade ocasionada pela grande quantidade de informações disponíveis, sendo que uma boa maneira de se fazer isso é escolhendo modelos consensuais de obtenção, tratamento e comunicação das informações, objetivando gerar conhecimento de interesse para os usuários e que correspondam ao grau de correção e completude que se espera, pois disso depende a melhoria na qualidade do atendimento aos usuários que delas precisam. Isso permite a tomada de decisão em relação a políticas públicas e administrativas.

A execução do projeto Ciclo-MJ está alinhada às perspectivas de governo eletrônico no Brasil e permitirá a agregação de informações orçamentárias, financeiras, gerenciais e de planejamento de modo a oferecer a dirigentes, gerentes de projetos, fiscais de contratos, entre outros, informações de que precisam e na medida de suas necessidades.

Ressalta-se que vários elementos precisarão ser levantados, testados e homologados, antes que iniciativas de informatização se iniciem.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) REZENDE, Denis Alcides. *Sistema de informações organizacionais: guia para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática*. São Paulo: Atlas, 2008.

(2) FIGUEIREDO, Nice Menezes. *Textos avançados em referência e informação*. São Paulo: Polis, 2008.

(3) HOLANDA, Giovanni M.; Dall'Antonia, Juliano C.; SOUTO, Átila A. *As cidades digitais no mapa do Brasil: uma rota para a inclusão digital*. Ministério das Comunicações, 2006.

(4) MARCIANO, João Luiz P. *Segurança da informação: uma abordagem social*. Dissertação Universidade de Brasília. Brasília: 2006.

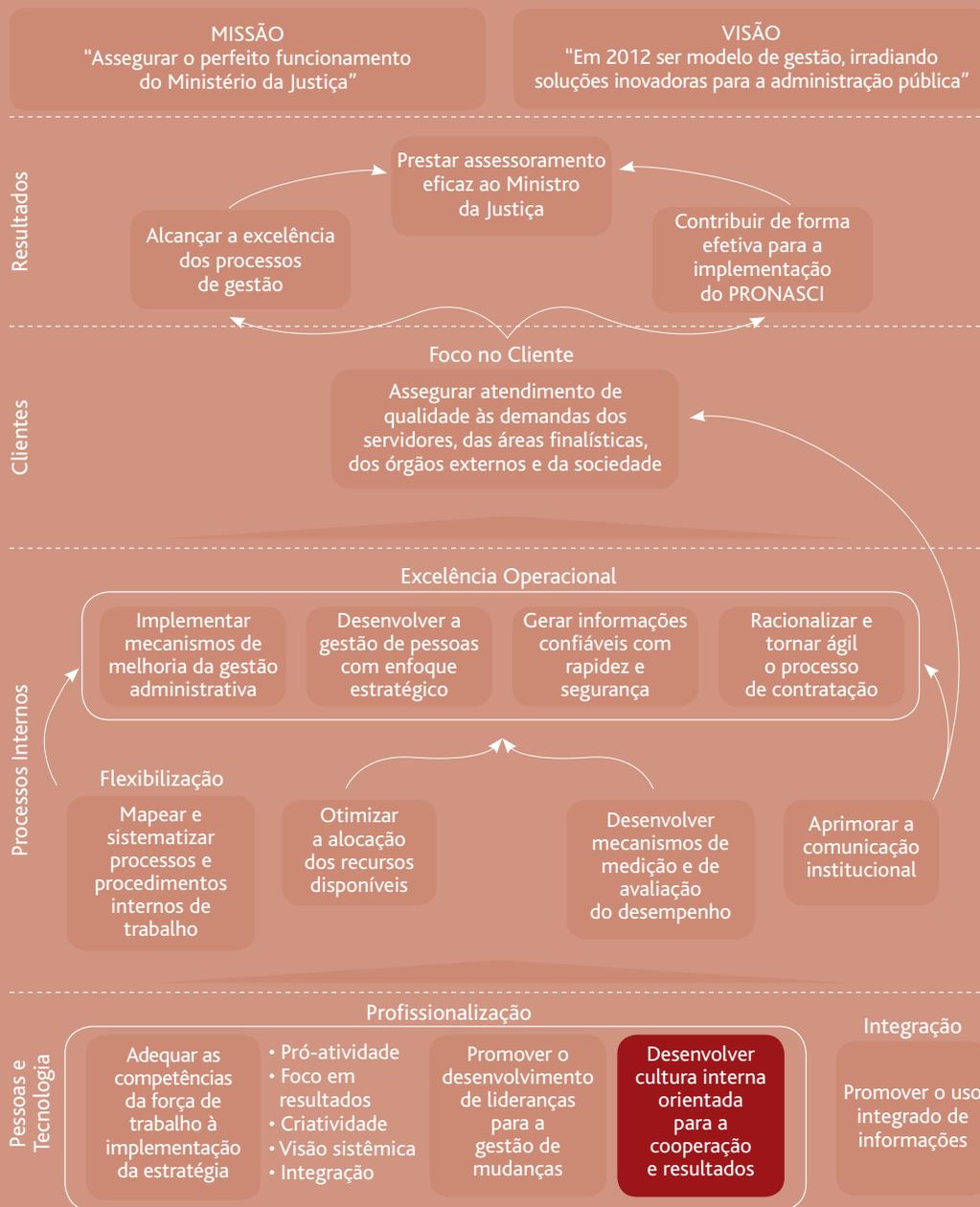
(5) ARNOLD, A. *Developing a National Information Policy: considerations for developing countries*. The International Information e library review. EUA: 2004 .



Desenvolvendo uma cultura
**INTERNA ORIENTADA PARA
A COOPERAÇÃO E RESULTADOS**



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *Pretende-se com este estudo que os servidores, colaboradores e profissionais que atuam em áreas estratégicas da administração pública possam ter uma visão sobre a experiência inédita que estamos vivenciando no Ministério da Justiça, e que tal estudo possa contribuir para a melhoria no processo de gestão moderna, que a conjuntura econômica e social nos impõe, principalmente no que concerne às relações de trabalho atuais, que envolvem, neste cenário, partes fundamentais, que são as pessoas, o aprendizado, o crescimento e o aparato tecnológico.*
- *Os principais componentes do BSC são o mapa estratégico, o objetivo, os indicadores, as metas e os projetos.*
- *Para os processos internos obterem o nível de excelência e eficiência e cumprirmos nossa função institucional, o corpo de servidores e colaboradores da Secretaria Executiva deve estar receptivo ao processo de mudança organizacional e ao novo aprendizado, integrado e em sintonia na comunicação, valorizando a cooperação e interligação entre as áreas para obtermos resultados mais expressivos.*



Orlando José Soares de Freitas¹

INTRODUÇÃO

O foco deste artigo é fazer uma análise geral de um dos objetivos do mapa estratégico da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça: desenvolver cultura interna orientada para a cooperação e resultados, resgatando a promoção de ações que incentivem o trabalho em equipe, a valorização dos servidores e o alcance dos resultados previstos.

Para isso utilizaremos como fundamento a adaptação da metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*, visando à implantação de novo modelo de gestão por resultados para a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, difundindo propostas modernas e inovadoras para a administração pública, concorrendo para o cumprimento da missão de assegurar assim o perfeito funcionamento do ministério.

Pretende-se com este estudo que os servidores, colaboradores e profissionais que atuam em áreas estratégicas da administração pública possam ter uma visão sobre a experiência inédita que estamos vivenciando no Ministério da Justiça, e que se possa contribuir para a melhoria no processo de gestão moderna, que a conjuntura econômica e social nos impõe, principalmente no que concernem às relações de trabalho atuais, que envolvem, neste cenário, partes fundamentais, que são as pessoas, o aprendizado, o crescimento e o aparato tecnológico.

O tema em tela caracteriza-se como de suma importância, não só pelo aspecto desafiador como também motivador, pois atualmente há uma necessidade premente de semearmos uma cultura interna voltada para a cooperação entre as equipes, estimulando o desenvolvimento de lideranças, agregando novos valores ao processo produtivo, conseqüentemente repercutindo em melhorias nos resultados dos programas desenvolvidos no âmbito do Ministério da Justiça.

O Ministério da Justiça dispõe hoje de uma estrutura complexa e diversificada, buscando, dentre outras competências regimentais, um novo modelo

¹ Orlando José Soares de Freitas, servidor público, é coordenador geral de Orçamento e Finanças desde 1994, é graduado e pós-graduado em Ciências Econômicas.

para tratar a segurança pública, cabendo à Secretaria Executiva o papel de supervisão, coordenação e monitoramento dos programas, principalmente do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI).

Face à implantação do novo programa, que é abrangente e inédito na área de segurança pública, com o lema “a verdadeira segurança de uma nação se constrói com cidadania”, as mudanças na cultura organizacional serão fundamentais. Como consequência, ocorrerão alterações na cultura e com isso há a necessidade de gestores e gerentes capazes de desenvolver atividades com maior número de parceiros, e iniciativas com perfil adequado para implementar um efeito multiplicador nas equipes técnicas diante do surgimento de lideranças.

Portanto a responsabilidade da equipe técnica da Secretaria Executiva é muito grande, porque requer que todo o corpo técnico esteja em pleno processo de cooperação, em função de a Secretaria Executiva desempenhar o papel de unidade responsável por todo o suporte técnico, principalmente nas áreas de planejamento, orçamento, controle, recursos humanos, logística, tecnologia da informação, modernização administrativa e avaliação e monitoramento, objetivando a consecução dos resultados e produtos dos programas.

VISÃO HISTÓRICA DO PLANEJAMENTO NO BRASIL

Nos últimos 60 anos, a busca incessante para o exercício eficaz do planejamento tem sido uma tônica no nosso país. Numa retrospectiva sucinta, pode-se observar e constatar a trajetória e a evolução do planejamento governamental, visando à modernização do Estado brasileiro, a partir das Constituições Federais de 1946, 1967 e da atual, de 1988.⁽¹⁾

Podemos afirmar, sem nenhum constrangimento, que a retrospectiva do planejamento estratégico brasileiro, desde o Plano SALTE até os Planos Plurianuais, sempre teve como prioridade desenvolver os setores primário, secundário e terciário da economia e os aspectos macroeconômicos, visando sempre ao crescimento do país, à estabilização econômica e à garantia do pagamento dos compromissos como os juros e encargos das dívidas, deixando em segundo plano a modernização do Estado, face à incapacidade de investimentos contínuos, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de cultura interna voltada para a gestão da administração pública, no que concerne à criação de núcleo de excelência para à formação de novos líderes, gestores e gerentes, capazes de imprimir mudanças organizacionais, objetivando a busca de novos valores a serem implantados nos processos internos em cada ministério.

Todavia devemos reconhecer que algumas iniciativas até foram realizadas com a edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que estabeleceu as diretrizes para a Reforma Administrativa; do Programa Nacional de Desburocratização e do Programa Brasileiro de Qualidade Total, bem como com a criação da Escola Nacional de Administração Pública (1986), da Escola de Administração Fazendária (1973) e, ainda, com a criação de carreiras típicas de Estado, referenciadas pela Constituição Federal de 1988, porém, somente para algumas áreas do serviço público federal.

Pelos Planos Plurianuais editados até agora, nota-se uma evolução recente do Planejamento Estratégico do Governo Federal. A partir da Lei Orçamentária de 2000, foram estabelecidas várias modificações nas classificações vigentes, buscando enfocar o aspecto gerencial da programação orçamentária, com adoção de práticas simplificadoras e descentralizadas, porém o principal foco das modificações foi a interligação entre o planejamento (PPA) e o orçamento (LOA), por meio da criação de programas para todas as ações do governo, com um gerente responsável por metas e resultados concretos para a sociedade. ⁽⁴⁾

Outro importante avanço no planejamento governamental foi a sanção da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei Complementar nº 101, de 4 de

maio de 2000, com foco em colocar as finanças públicas atreladas à forte política fiscal, com o conceito da necessidade de financiamento dos setores públicos, obrigatório para todos os entes da Federação.

O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

No desenvolvimento deste artigo, procuramos fazer uso do *Balanced Scorecard* (BSC), como sistema de avaliação de desempenho que materializa a visão e o crescimento, focando o salto para o futuro. ⁽³⁾

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia disponível e aceita no mercado, desenvolvida pelos professores da *Harward Business School*, datada de 1992, que auxilia as organizações governamentais ou privadas a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e o desempenho. ⁽³⁾

A sigla BSC pode ser traduzida por Painel Estratégico, que é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização. Este método veio preencher as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação e monitoramento de desempenho.

Os principais componentes do BSC são o mapa estratégico, o objetivo, os indicadores, as metas e os projetos.

O BSC decompõe os objetivos em perspectivas, levando-se em consideração as relações de causa e efeito, os vetores de desempenho e a relação com fatores financeiros.

As perspectivas consideradas pela metodologia são as de ordem financeira, os clientes, os processos internos e aprendizado e o crescimento.

As vantagens do BSC, dentre outras, podem ser traduzidas em:

- Estabelecer o mapa estratégico da organização.
- Divulgar a estratégia para toda a organização.
- Alinhar as metas à estratégia das unidades.
- Obter *feedback* para aperfeiçoar a estratégia.
- Ser um sistema de gestão estratégica.

Para obtermos os frutos que o BSC oferece, no sentido de desenvolvermos uma cultura interna, orientada para a cooperação e os resultados, precisaremos ousar nas ações e atitudes comportamentais, valorizando a preparação de lideranças, gestores e equipes capazes de desempenhar trabalhos com conhecimento, competência e habilidade em conflitos interpessoais face aos desafios dos programas.

Sob a ótica da perspectiva de pessoas e tecnologia, a estratégia objeto do nosso desafio é desenvolver uma cultura interna orientada para a cooperação e os resultados, principalmente em função das novas atribuições da Secretaria Executiva de prestar assessoria técnica e apoio logístico aos programas do Ministério da Justiça, com ênfase ao PRONASCI que, sem dúvida alguma, é o principal programa do país direcionado à segurança pública, com resgate do direito à cidadania.

Nesse contexto, não temos alternativa senão promover ações coordenadas e alinhadas que incentivem o trabalho em equipe, por meio da cooperação, da valorização do servidor e do alcance dos resultados preestabelecidos.

Para os processos internos obterem o nível de excelência e eficiência e para cumprirmos nossa função institucional, o corpo de servidores e colaboradores da Secretaria Executiva deve estar receptivo ao processo de mudança organizacional, ao novo aprendizado, integrado e em sintonia na comunicação, valorizando a cooperação e interligação entre as áreas, para obtermos resultados mais expressivos. Todos com foco na profissionalização, envolvendo proatividade, foco nos resultados, criatividade e visão sistêmica.

A estratégia a ser buscada para atingirmos o objetivo de desenvolver cultura interna orientada para

cooperação e resultados vai além de treinamentos, seminários, *workshops*, palestras específicas, no que se refere ao aprendizado das pessoas envolvidas e à forma como elas devem se comunicar.

Os atores envolvidos devem estar comprometidos com uma nova responsabilidade coletiva, com a preparação de lideranças e gestores qualificados para implementação de novos paradigmas e conhecimentos multissetoriais, estimulando trabalhos em equipe com vistas a atingir as metas estabelecidas, os indicadores de desempenho e os projetos e atividades que forem estruturados, de sorte que haja um processo de avaliação, controle e monitoramento periódico, visando realizar os serviços e produtos que foram previamente estipulados.

A cultura também deve ser foco de preocupação. Seu fortalecimento faz com que as pessoas unam-se para lidar com a realidade de maneira sinérgica, em vez de se tornarem solitárias e difusas em seus comportamentos, opiniões e ações. A organização deverá criar uma cultura que considere as mudanças ambientais como uma oportunidade, não como uma ameaça. ⁽²⁾

A cultura refere-se a normas de comportamento e valores compartilhados entre grupos de pessoas. As normas de comportamento são formas de ações comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo e que persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de modo

a ensinar essas práticas aos novos membros, recompensando os que se ajustam e castigando os que não o fazem. ⁽⁵⁾

Nesse aspecto chegamos a um novo conceito de valores compartilhados, que são preocupações importantes e metas compartilhadas pela maioria das pessoas em um grupo, que tendem a estabelecer um comportamento grupal e que, com frequência, persistem através do tempo, mesmo quando os membros do grupo mudam. A isso podemos caracterizar como cultura corporativa ou corporativismo.

A cultura interna é importante porque pode influenciar poderosamente o comportamento humano, pois pode ser difícil alterá-la e porque sua quase invisibilidade dificulta sua solução direta.

Deve-se considerar que as novas práticas criadas em um esforço de transformação, quando não são compatíveis com as culturas relevantes, sempre estarão sujeitas ao retrocesso.

Estudos de especialistas no tema assumem que o processo de transformação ocorre em oito etapas, que são bem definidas:

- + Estabelecer um senso de urgência.
- + Criar uma coalizão administrativa.
- + Desenvolver uma visão e estratégia.

- ✦ Comunicar a visão da mudança.
- ✦ Investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes.
- ✦ Realizar conquistas em curto prazo.
- ✦ Consolidar ganhos e produção de mais mudanças.
- ✦ Estabelecer novos métodos na cultura.

Investir de *empowerment* um grande número de pessoas, a fim de que elas tomem as providências necessárias, removendo o maior número de barreiras possíveis para a implementação da visão da mudança é o cerne do estágio cinco, de forma que os funcionários sejam preparados para ações abrangentes.

Para efetuar o processo de mudança, as pessoas serão investidas de *empowerment* por meio de comunicação de uma visão sensível aos funcionários, criando estruturas compatíveis com a visão, oferecendo treinamento de que os funcionários necessitam, alinhando os sistemas de informações e de pessoal com a visão e enfrentando os supervisores que atrapalham as mudanças necessárias.

Geralmente, nas organizações, a reação quase automática à ideia de fazer de acordo com o manual, especialmente entre funcionários mais antigos, foi substituída pelo apoio a um conjunto de práticas mais sensatas.

Porém, no serviço público, devemos analisar cada caso separadamente, porque há organizações que devem seguir as orientações exógenas, ou seja, dos órgãos centrais do sistema a que estiverem subordinadas, em função de normas e legislações. Nessas situações, a inclusão de valores-chave em culturas já bem estruturadas é benéfica e fatalmente repercutirá para o alcance da nova cultura, com melhoria de desempenho.

O processo de transformação de mudança cultural, principalmente devido às tendências sociais e tecnológicas, ocorrerá de forma democrática, com uma ampla discussão interna, provando que a inserção de novas regras alterou com sucesso as ações das pessoas e o novo comportamento produziu vantagem grupal, contribuindo numa relação direta com a melhoria de desempenho das áreas.

Deve-se admitir que a visão é um quadro do futuro, com comentários implícitos ou explícitos sobre a razão pela qual as pessoas devem lutar para criar esse futuro.

Nesse contexto, é preciso um forte processo de desenvolvimento de lideranças por meio da formação de incubadoras de líderes investidos de capacitações abrangentes, e forma que as lideranças possam gerar estratégias para o alcance da visão, bem como o corpo de gerentes possa contribuir administrando planos e orçamentos.

Fazendo uma projeção, as organizações do futuro deverão ser investidas de mudanças radicais nas estruturas, sendo menos burocráticas, com dependência nos sistemas que se referem às informações de desempenho. E, quanto à cultura, que é objeto do nosso artigo, as organizações deverão funcionar como inovadoras de liderança.

A cultura, guardadas as peculiaridades, deve ser externamente orientada, investir os funcionários de *empowerment*, ser rápida na tomada de decisões, aberta e franca e mais tolerante aos riscos.

Apesar de algumas iniciativas, a cultura organizacional no serviço público ainda tem fortes raízes na estrutura organizacional da departamentalização, da teoria clássica, no Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967, que propunha uma reforma administrativa por meio da descentralização das atribuições dos órgãos governamentais (ministérios e secretarias da Presidência da República).

A cultura organizacional no Ministério da Justiça não ocorreu muito diferente da cultura dos outros órgãos da União, embora tenhamos que registrar que vivenciamos algumas experiências voltadas para a gestão pública, dentre elas o lançamento do Programa de Melhoria da Gestão pela Qualidade Total, no ano de 1996, e a constituição de comitês de Promoção e Divulgação de Educação para Qualidade e do Comitê do Programa 5S (seleção, ordenação, limpeza, padronização e disciplina).

Porém, as propostas não lograram êxito em função das diversas alterações no comando do Ministério, bem como de mudanças na estrutura regimental, com a transferência de várias unidades para outros órgãos e a criação de novas unidades após a Constituição Federal de 1988.

Vale ressaltar que alguns setores da administração pública estão num estágio avançado, pois já adotaram o sistema de avaliação de metas de desempenho por resultados desde 1996, em que são atribuídas metas para alguns segmentos típicos de Estado, como as carreiras de Analistas de Finanças e Controle (STN/MF) e Analista de Planejamento e Orçamento (SOF/MP).

O novo modelo de gestão que está sendo implantado na Secretaria Executiva repercutirá numa responsabilização coletiva em função do estabelecimento de metas, pelas quais toda a equipe será responsável.

Para isso, precisamos, como já dissemos, de uma mudança comportamental, do desenvolvimento de lideranças de equipes, de competência técnica e, principalmente, de que alguns componentes sejam investidos de delegação de autoridade, poderes e motivação, em suma de *empowerment*. Com isso o nível de cooperação e comprometimento para os resultados será maior, visando à obtenção dos melhores índices das metas estabelecidas.

Agora fica bem nítido, sob a égide da perspectiva de pessoas e tecnologia, enfocada na profissionalização e interação pelo *Balanced Scorecard*, que o objetivo de desenvolver a cultura interna orientada para cooperação e resultados é pré-requisito para atingirmos outros objetivos do mapa estratégico, como, por exemplo, promover o desenvolvimento de lideranças para a gestão de mudanças, referindo diretamente ao próprio *empowerment*.

Outro objetivo: adequar as competências da força de trabalho à implementação da estratégia. Associamos a capacitação de gestores e gerentes para o alcance das metas preestabelecidas. E ainda outro: promover o uso integrado de informações. Todos devem estar munidos de conhecimentos técnicos capazes de atender aos nossos clientes com rapidez e clareza.

Portanto, o desenvolvimento de nova cultura voltada para cooperação e resultados será um agregado de valores para a obtenção não só de diversos outros objetivos, sob o lema da integração, visão sistêmica, criatividade, proatividade e foco nos resultados, bem como será o instrumento interno de mensuração para o alcance da nossa visão.

Cabe ressaltar que nenhum objetivo estratégico está isolado do conjunto no mapa estratégico, tendo em vista que as estratégias

estão intrinsecamente interligadas de forma horizontal e vertical, pois, para cumprirmos a missão de assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça, bem como alcançarmos a visão de em 2012 sermos modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras para a administração pública, é mais do que necessário que os objetivos em cada perspectiva estejam em perfeita sintonia, tudo isto respaldado na órbita dos valores definidos previamente: ética, valorização das pessoas, gestão empreendedora, comprometimento, dinamismo e integração institucional.

RECURSOS PARA AS MUDANÇAS INTERNAS

Os objetivos estratégicos que compõem o mapa estratégico da Secretaria Executiva estão dispostos de forma dinâmica, e se inter-relacionam nas grandes perspectivas.

Para obtermos a maximização dos processos internos, tornando-os excelentes e eficientes, algumas mudanças organizacionais deverão ser implantadas. Para isso podemos fazer uso dos recursos para a condução e o desenvolvimento de um processo de análise e mudanças organizacionais, dependendo obviamente da situação organizacional em que se encontra a instituição.

RECURSOS QUE PODEM SER UTILIZADOS PARA AUXILIAR A MUDANÇA INTERNA



DOWNSIZING

Corresponde a uma redução do tamanho da organização, representada pela diminuição dos níveis hierárquicos, pela amplitude do controle e, geralmente, pelo número de pessoas. À semelhança da reengenharia, às vezes é necessário cortar as gorduras da organização.

Contudo, reduzir o número de pessoas não representa, por si, um aumento de receita. Ainda, reduzir os níveis hierárquicos e o número de pessoas não é o mesmo que reduzir as consequências disfuncionais de determinado comportamento hierárquico. As pessoas que permanecem podem até acentuar e agravar esse tipo de problema.

BENCHMARKING

É o confronto de características de produtos, serviços e processos da organização com as de outras, tidas como inovadoras ou das melhores práticas, nas modalidades analisadas, num esforço de aprender melhores formas de conduzir o negócio.

Para que essas práticas possam ser transferidas, copiadas e absorvidas, há a necessidade da existência de similaridade entre algumas características dos aspectos envolvidos. Um processo de *benchmarking* pode ser conduzido seguindo-se os seguintes passos:

- + Seleção do processo ou dos processos a serem estudados, estabelecendo as medidas de

desempenho e avaliação em relação ao ponto em que a própria organização se encontra.

- Identificação de outras organizações que estejam desenvolvendo práticas excelentes nas dimensões escolhidas.
- Estabelecimento de uma estratégia de abordagem e de coleta de dados junto a essas organizações, tais como visitas, observação, entrevistas, questionários.
- Avaliação das informações obtidas, confrontando-se as diferenças de desempenho entre as organizações consideradas.
- Análise dos procedimentos que viabilizaram o aprendizado das organizações para o desempenho identificado.
- Adaptação das práticas inovadoras, de forma a fazer sentido para a organização implementar essas medidas.

O *benchmarking* é útil também como um guia para que as pessoas possam mudar seus velhos pressupostos. Por isso, é importante levar em consideração o que as pessoas fazem, conhecendo também suas histórias de transição. O ambiente e o contexto que tornaram o comportamento possível e positivo devem ser considerados.

Esse tipo de recurso é útil para queimar etapas, mas sua proposta é apenas igualar práti-

cas e, por isso, sua adoção deve ser vista com cuidado. Pode inibir o pensamento inovador. Nem sempre um caminho trilhado por uma organização poderá ser o caminho indicativo de sucesso para outra. As organizações observadas nunca vão disponibilizar uma moldura completa de suas práticas. Elas manterão sempre alguns aspectos em segredo. A organização não deve apenas preocupar-se com as melhores práticas atuais, mas com as próximas e, se possível, desenvolvê-las e adotá-las.

REENGENHARIA

Corresponde a um redesenho radical dos processos organizacionais, que promove melhoria no desempenho. A ideia da reengenharia não é apenas a de melhorar o desempenho dos processos existentes.

Parte do questionamento da necessidade de sua existência ou mesmo a sua contribuição, em alguma dimensão, para melhorar o desempenho organizacional. Nesta perspectiva, a organização pode repensar suas premissas e estabelecer novas formas para que o trabalho seja feito.

Não se pode negar seus benefícios na simplificação de fluxos de trabalho, na eliminação das atividades desnecessárias e na redução dos níveis gerenciais. Contudo, o excessivo corte de pessoal que geralmente provoca faz com que essa abordagem tenha mais um

significado cirúrgico do que terapêutico. No primeiro momento, a expectativa pode provocar uma guerra para ver quem permanece e quem sai do trabalho.

Depois, as consequências: nem sempre os que ficam são tidos como os mais necessários e motivados, trazendo uma mudança no clima, na perda de produtividade e na eventual demora na reconstrução da organização.

MELHORIA CONTÍNUA

Corresponde a um seguido esforço de busca da melhoria do desempenho organizacional. Significa atender às exigências dos clientes, que podem ser os usuários finais do produto ou serviço, um departamento ou área da própria organização ou seus fornecedores, ou exceder a elas.

A melhoria contínua requer que as pessoas habilitem-se continuamente às novas oportunidades. Significa que precisam estar motivadas para que possam prescindir da presença de supervisores. Seus principais pontos:

- + Criação de um propósito permanente.
- + Eliminação da inspeção em massa.
- + Adoção de uma nova filosofia.
- + Melhoria constante e permanente.

+ Instituição de um vigoroso programa de treinamento e de educação.

+ Instituição de lideranças.

+ Eliminação do medo.

+ Eliminação das barreiras entre as áreas.

+ Eliminação das barreiras ao orgulho da força de trabalho.

+ Adoção de ações para construir a qualidade.

A prática da melhoria requer que todos estejam no processo com o coração e a mente.

TEORIA DA RESTRIÇÃO

A teoria da restrição, também conhecida como *Theory of Constraints (TOC)*, como próprio nome já diz, reconhece que todo sistema tem uma restrição. Caso contrário, iria produzir uma quantidade infinita daquilo que se propõe. É a restrição que estabelece os limites para sua capacidade.

Seu idealizador, Eliyahu Goldratt, faz uma analogia ao uso de uma corrente. É o elo mais fraco que limita sua capacidade de ação, uma vez que ela terá como limite a tensão que ele pode suportar. A ação de intervenção consiste em localizar o elo mais fraco e, em seguida,

reforçá-lo. Se os outros elos forem reforçados simultaneamente, haverá um desperdício, uma vez que é o elo mais fraco que determina o limite da capacidade do sistema.

CONCLUSÃO

Diante dos instrumentos que foram avaliados, podemos inferir que as experiências de planejamento no Brasil tinham foco em áreas estratégicas da economia para atender a objetivos, visando sempre à estabilização econômica como sustentáculo para o crescimento e o desenvolvimento econômico do país, devido ao atraso em que se encontravam alguns setores da nossa economia, bem como à necessidade de cumprimento do pagamento de amortização e encargos das dívidas interna e externa.

O planejamento estratégico no Brasil teve avanços somente a partir da Constituição Federal de 1988, por meio do estabelecimento da elaboração do Plano Plurianual (PPA), como verdadeiro instrumento de planejamento do governo federal de médio prazo, com definição clara de objetivos, diretrizes e metas para a administração pública federal, em substituição ao Orçamento Plurianual de Investimentos (OPI), previsto na Constituição anterior.

Analisando o mapa estratégico da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, o nosso desafio é “como” desenvolver cultura interna orien-

tada para a cooperação e os resultados, com o fito de melhorar, sob a perspectiva da gestão de pessoas e tecnologia, os processos internos para obtermos o grau de excelência e eficiência que repercutirá num real salto para o futuro, agregando valores, melhorando a qualidade dos serviços e produtos ofertados pelas áreas da estrutura regimental da Secretaria Executiva, principalmente no que concerne ao sucesso na operacionalização e execução do PRONASCI, que é atualmente o principal programa do Ministério da Justiça.

É oportuno ressaltar que a administração pública hoje é complexa e com diversas distorções, principalmente quanto à escassez de recursos humanos e ao nível salarial dos servidores.

Ocorre que em algumas áreas existem servidores e colaboradores desmotivados e com baixa remuneração e outros setores encontram-se já estruturados, pois dispõem de quadros de servidores específicos, em carreiras típicas de Estado e com remuneração condizente com as atribuições que desempenham, inclusive cumprindo metas preestabelecidas pelos órgãos centrais, estimulando-os para o alcance da melhoria contínua dos processos internos.

Por outro lado, fazer uma pesquisa para conhecer o ambiente interno da organização é fundamental. O estudo ou pesquisa comporta múltiplas funções, amplitude, abordagens, abrangência e comprometimento. A principal função é permitir

uma comparação entre como está hoje, como deveria ser e o que se pretende para a instituição.

Devemos refletir que o mapa estratégico é a expressão gráfica dos objetivos estratégicos que a organização pretende atingir. E que os objetivos são dinâmicos, as responsabilidades passam a ser coletivas, estando em perfeita sintonia entre eles quanto à adequação da força de trabalho, ao desenvolvimento de lideranças, à cultura para cooperação e resultados e ao uso integrado de informações, sob a perspectiva da gestão de pessoas e tecnologia, que são como pilares dos direcionadores estratégicos para a obtenção da excelência e eficiência nos processos internos. Atendendo com qualidade aos nossos clientes, obteremos os resultados desejados, alcançando excelência nos processos de gestão, contribuindo para o sucesso do PRONASCI e, fundamentalmente, prestando assessoramento eficaz ao Ministro da Justiça.

Temos que reconhecer que, sem líderes suficientes, a visão, a comunicação e o *empowerment* que representam o núcleo de uma transformação simplesmente não acontecerão de forma satisfatória ou rápida o bastante para atender às necessidades e expectativas.

O verdadeiro choque de gestão ou ponto de inflexão de gestão ocorrerá não só com as mudanças comportamentais, mas com a adoção de um bom plano de comunicação, com a inevitável implantação do gerenciamento de projetos, por meio da elaboração da Estrutura Analítica de Projetos.

Seguindo os métodos implantados e as etapas visando ao monitoramento e ao controle de projetos, somente assim conseguiremos o almejado, que é o nível otimizado de gerenciamento de projetos, atingindo a excelência operacional e tornando-se modelo de gestão para a administração pública.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) ALBUQUERQUE, Claudiano Manoel. *Gestão de finanças públicas*. Brasília: UNB 1ª Edição 2006.

(2) TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2005.

(3) KAPLAN, Robert S., NORTON David P. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review, 1992.

(4) PPA 2008 – 2011. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: 2007. Brasil.

(5) KOTTLER, JOHN P. *Liderando mudança*. 19. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

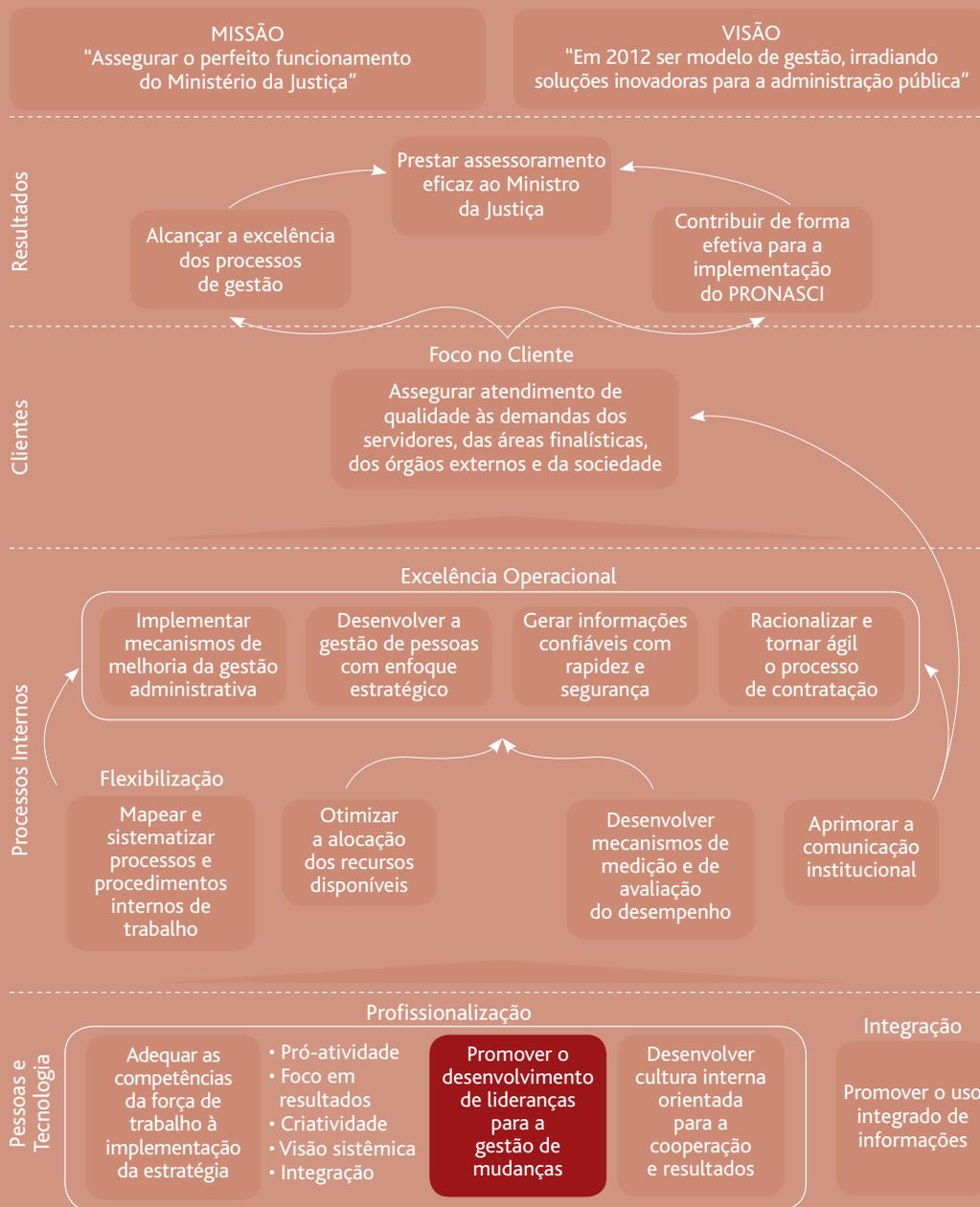
(6) DRUCKER, Peter. *Administrando para o Futuro*. São Paulo: Pioneira, 1992.



Desenvolvimento de lideranças
PARA A GESTÃO DE MUDANÇAS



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *O mapa estratégico da Secretaria Executiva institucionaliza a cultura de planejamento no Ministério da Justiça.*
- *Os líderes se constituem em um elemento-chave para do plano estratégico da Secretaria Executiva, de vital importância para operacionalizar quaisquer propostas e processos de mudanças.*
- *O desenvolvimento de lideranças para a gestão de mudanças é uma ferramenta de gestão imprescindível para o alcance dos objetivos estratégicos.*
- *Os componentes ou atributos da liderança estão em todas as pessoas; mesmo que alguns sejam em parte hereditários e em parte adquiridos, todos eles, no seu conjunto, são suscetíveis de aprendizado.*



Fátima Rodrigues Guimarães¹

INTRODUÇÃO

Novas tendências emergem no cenário da administração pública brasileira demandando a aplicação de uma política de gestão que permita a melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, exigindo dos gestores públicos uma postura gerencial orientada para resultados, centrada na visão estratégica, com clarificação do contexto, definição de prioridades e otimização dos recursos.

O mapa estratégico da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça é a materialização desse esforço, uma vez que institucionaliza a cultura de planejamento, com estratégias claras e voltadas para o alcance de resultados, com definição de objetivos, metas e indicadores, valorizando a profissionalização e a qualidade de vida e trabalho dos seus agentes, para se atingir à visão de futuro desejada.

O sucesso no alcance dos objetivos apresentados no mapa estratégico não se dará pela ação de alguns poucos dirigentes. Será necessário que as pessoas que integram a Secretaria Executiva – e cada uma em particular – sintam-se partícipes desse processo e motivadas a colaborar. Vale destacar que sem motivação as pessoas não oferecem ajuda e o esforço empreendido pela organização poderá ser em vão.

Nessa perspectiva, os líderes se constituem em um elemento-chave do plano estratégico, de vital importância para operacionalizar quaisquer propostas e processos de mudanças.

DO PAPEL DOS LÍDERES: COALIZAÇÃO PARA A MUDANÇA

Negligenciar a consolidação da mudança e/ou falhar na construção de uma coalizão suficientemente poderosa em torno do plano estratégico frequentemente se constituem em erros cometidos por organizações envolvidas em processos de mudança.

A mudança ou processo de renovação, por definição, exige a construção de uma visão da realidade totalmente nova. Em geral, o processo costuma não

¹ Fátima Rodrigues Guimarães, servidora pública no MJ.

avançar enquanto as pessoas não estiverem convencidas de que as mudanças propostas significam oportunidades, tanto para a organização quanto para elas próprias. ⁽¹⁾

Nesse sentido, caberá aos líderes da Secretaria Executiva proporcionar significado ao novo sistema de gestão, instilar vida ao mapa estratégico, construir uma unidade de propósitos em torno dele.

É responsabilidade da liderança executiva mostrar ao grupo de colaboradores e servidores de que forma o mapa se destina ao bem comum, promovendo a construção de coalizões orientadas para as mudanças, canalizando o conjunto de seus conhecimentos, habilidades, atitudes e sensibilidades para inspirar e fortalecer, ainda mais, a motivação e a capacidade de cada um dos membros das suas equipes.

É preciso certificar-se de que ninguém estará fora do grupo, ou alienado das mudanças que irão ocorrer.

DO DESENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS: UMA FERRAMENTA PODEROSA DE GESTÃO

A cada dia que passa as organizações precisam de melhores líderes. E, para tê-los em seus quadros, procuram investir no desen-

volvimento de líderes potenciais dentro da própria organização. ⁽²⁾

Nesse sentido, o mapa estratégico demandará ações direcionadas para a qualificação e o desenvolvimento profissional dos líderes que atuam nas unidades da Secretaria Executiva.

O desenvolvimento de lideranças para a gestão de mudanças torna-se-á uma poderosa e fundamental ferramenta da gestão, imprescindível para o alcance dos objetivos apresentados no mapa estratégico.

Assim como a inteligência, os componentes de liderança estão em todos nós. Há consenso entre os estudiosos e pesquisadores que se dedicam ao tema sobre que, mesmo que alguns atributos do líder sejam em parte hereditários e em parte adquiridos, todos eles, no seu conjunto, são suscetíveis de aprendizado e, portanto, de desenvolvimento.

A ideia de que só alguns felizardos podem entender os meandros da liderança não passa de um mito. A liderança não é genética, não se constitui em um código secreto que não pode ser decifrado por pessoas comuns. A verdade é que a liderança é um conjunto observável de talentos e capacidades. E qualquer talento pode ser reforçado, alimentado e galvanizado se houver motivação e desejo. ⁽¹⁾

Há um provérbio árabe, mundialmente conhecido, que diz que “um exército de ovelhas

liderado por um leão derrotaria um exército de leões liderado por uma ovelha”.

Ato contínuo à reflexão acima, a pergunta que não se quer calar é: que competências são necessárias ao desempenho das funções de líder na perspectiva do plano estratégico da Secretaria Executiva?

Vale ressaltar que um verdadeiro líder não se impõe: a liderança deve ser assentida pelos liderados em razão do conjunto de competências que o líder demonstra possuir, por meio de suas atitudes e de seus conhecimentos e comportamentos.

DAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA

É fundamental para o sucesso da implementação do plano estratégico que os líderes da Secretaria Executiva desenvolvam as competências necessárias para o alcance dos objetivos e resultados, que participem ativamente, assumam responsabilidades e riscos, tenham senso inovador e visão estratégica, estejam dispostos, também, a assumir igual compromisso com o desenvolvimento das competências dos demais membros da sua equipe, assegurando igualdade de oportunidades.

O processo de mapeamento das competências dos líderes no âmbito da Secretaria Executiva

aponta para as seguintes principais competências para o efetivo exercício da liderança:

♦ **LIDERANÇA:** Capacidade de estimular o trabalho em equipe e a responsabilidade de cada um pelo desempenho de suas atividades, por meio da criação de um ambiente motivador e participativo para o alcance das diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico da Secretaria Executiva.

♦ **GESTÃO DA INFORMAÇÃO:** Capacidade de gerir o fluxo de informações estratégicas em sua área de atuação, para garantir a difusão e o entendimento, e buscar as informações necessárias ao desempenho de suas atividades.

♦ **CRIATIVIDADE:** Capacidade de trabalhar com os recursos disponíveis, simplificando os processos e sistemas e apresentando alternativas de soluções para os problemas, com fundamentação técnica e legal.

♦ **GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO:** Capacidade de identificar os processos de trabalho de sua área de atuação e de organizar a sequência de ações necessárias para executar, acompanhar e avaliar os resultados sob seu gerenciamento, otimizando a execução das atividades administrativas.

♦ **VISÃO ESTRATÉGICA:** Capacidade de observar as diretrizes do planejamento

estratégico para orientar a equipe e a chefia imediata no desenvolvimento dos trabalhos, fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão.

♦ **GESTÃO DE PESSOAS:** Capacidade de coordenar equipes de trabalho, identificando e desenvolvendo as competências individuais necessárias ao estabelecimento da sinergia para o alcance dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico.

♦ **NEGOCIAÇÃO:** Capacidade de negociar, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas, principalmente para o Ministério da Justiça, em ambientes internos e externos.

♦ **PROATIVIDADE:** Capacidade de tomar iniciativa no ambiente de trabalho, diante de situações profissionais ou sociais, assumindo responsabilidades na tomada de decisões.

♦ **VISÃO SISTÊMICA:** Capacidade de identificar as relações políticas e sociais, inter e intraorganizacionais, e compreender a rede de relações na qual a sua atividade está inserida, seus inter-relacionamentos e o impacto de suas ações para os resultados finalísticos.

♦ **CAPACIDADE TÉCNICA:** Capacidade de atuar com domínio e aplicação efetiva da legislação, das normas técnicas e dos conhecimentos específicos dos processos e sistemas

relacionados à sua área de atuação, obtendo níveis ótimos de qualidade e resultados.

♦ **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:** Capacidade de interagir com pessoas de diferentes características, em contextos profissionais e sociais distintos, adotando uma postura facilitadora do relacionamento e gerindo eventuais conflitos de forma equilibrada.

♦ **COMUNICAÇÃO:** Capacidade de se expressar com clareza e precisão, de ser assertivo na exposição e defesa das suas idéias e de demonstrar respeito e consideração pelas idéias dos outros.

♦ **INOVAÇÃO:** Capacidade de identificar e propor inovações em práticas, procedimentos ou produtos, no âmbito de sua área de atuação ou das áreas finalísticas, que confirmam ao processo de trabalho resultados eficazes e evolução qualitativa.

CONCLUSÃO

O papel da gestão nos dias atuais encontra-se ampliado, devendo tirar partido da energia individual, baseado numa liderança transformadora, cuja meta fundamental deve ser viabilizar a implementação de mudanças que façam a diferença no cumprimento da missão organizacional. E a diferença é produzida pelos resultados produzidos pelos líderes e suas equipes.

É importante destacar que todos os integrantes da Secretaria Executiva podem e devem aspirar chegar à liderança. As cartas não estão marcadas. Não vivemos na administração pública um sistema de castas, muito menos no Ministério da Justiça.

Todo e qualquer agente que deseje ser um líder poderá ter a chance de sê-lo, devendo ser incentivado em sua opção.

Nesse sentido, é importante que as pessoas compartilhem com a administração e, em especial, com os especialistas em Gestão de Pessoas, quais são suas intenções e ambições profissionais.

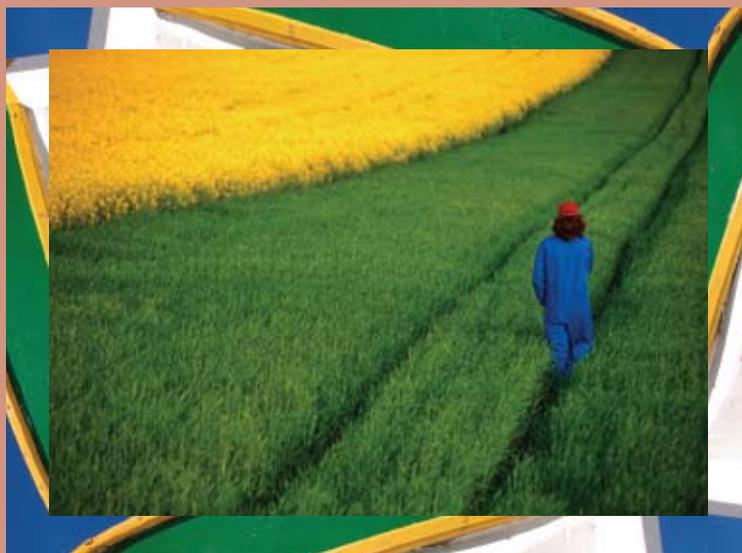
Uma boa forma de trilhar esse caminho é buscarem experiências de liderança, em equipes funcionais ou em alguns projetos, assumindo novas responsabilidades. Nessa experiência deverão procurar entender áreas de atuação que antes evitavam, gerando novas idéias para a instituição. Cada experiência, por mais simples que pareça, será muito útil para desenvolverem-se como líderes.⁽²⁾

A liderança deve ser entendida como um trabalho de todos. Todos nós podemos e devemos assumir papéis de liderança em nossas atividades regulares, devendo ser tarefa coletiva liberar o líder existente em cada um de nós, aceitando o fato de que, a qualquer momento, ele poderá ser convocado.⁽¹⁾

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) KOUZES, James M. e POSTER, Barry Z. *O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar a capacidade de liderança*. Elsevier, 2008.

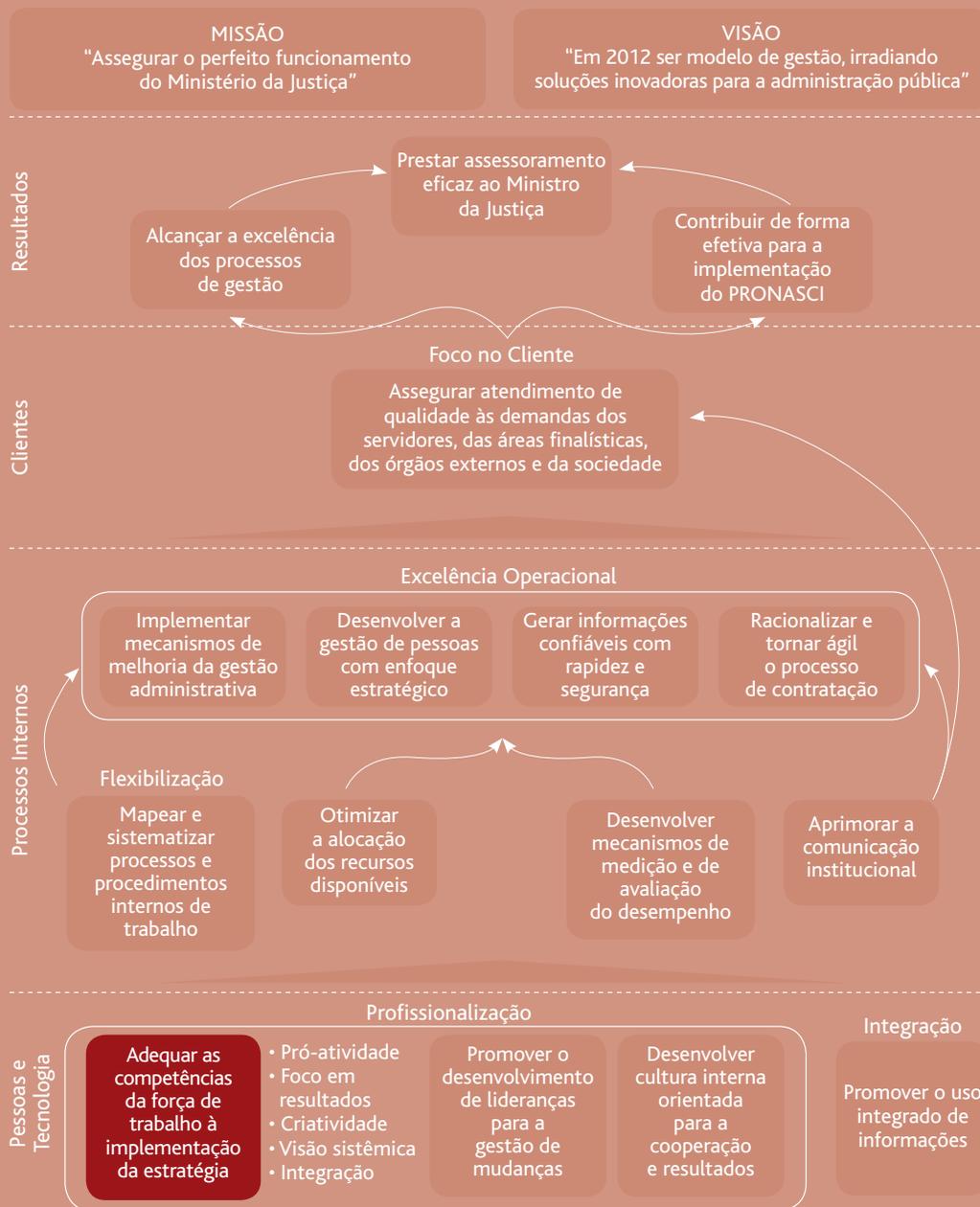
(2) JORDÃO, Sonia. Proatividade leva a uma liderança melhor. www.rh.com.br



Fazendo a adequação das
COMPETÊNCIAS À ESTRATÉGIA



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *A administração pública federal adota o sistema de gestão por competências como modelo de gestão de pessoas.*
- *Para alcançar os propósitos expressos no mapa estratégico, o mapeamento de competências é a ferramenta primordial para, entre outras ações, viabilizar a elaboração do Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que se consolidará a partir das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.*
- *A nova linha estratégica, cujos objetivos e metas expressam a intenção lógica dos processos e dos procedimentos a serem implantados e aperfeiçoados, impõe a identificação de lacunas entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis no quadro funcional.*
- *As competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.*



Edson Raimundo Machado¹

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo principal demonstrar a todos que integram a estrutura organizacional e administrativa do Ministério da Justiça a necessidade de se adequar as competências da força de trabalho da organização à implantação da estratégia definida no âmbito da Secretaria Executiva, com foco na missão institucional, na visão de futuro desejada e em seus objetivos estratégicos.

Para chegar à adequação da força de trabalho desejada, o mapeamento de competências se apresenta como uma etapa imprescindível, por ser capaz de identificar a lacuna de competências existente, apontando aquelas necessárias para a concretização dos objetivos traçados, bem como as necessidades de adequação.

Para alcançar os propósitos expressos no mapa estratégico, o mapeamento de competências é a ferramenta primordial para, entre outras ações, viabilizar a elaboração do Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que se consolidará a partir das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

À luz desse normativo, a administração pública federal deve adotar o sistema de gestão por competências como modelo de gestão de pessoas.

Dessa forma, faz-se necessário impulsionar o mapeamento, de forma planejada, identificando nos ambientes interno e externo as pessoas detentoras do conhecimento, das habilidades e das atitudes esperados, integrando-as ao ambiente organizacional.

Isso será feito em nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, em nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas.

Por outro lado, conhecidos os objetivos estratégicos, torna-se necessário o desenvolvimento das competências internas disponíveis no Ministério da Justiça, tanto no

¹ Edson Raimundo Machado, bacharel em Direito, servidor público, coordenador geral de Recursos Humanos.

nível individual – mediante processos de aprendizagem e aperfeiçoamento – como no nível organizacional, investindo-se em pesquisas.

ADEQUAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO À IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A adequação da força de trabalho à implantação da estratégia definida para o Ministério da Justiça passa, sem dúvida, pela aceitação de mudanças.

Para o exercício cotidiano das nossas tarefas, considerando a visão da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, será preciso conhecer não só o perfil do corpo técnico da organização e a sua capacidade de respostas às demandas institucionais e da sociedade, mas fazer um diagnóstico ainda mais abrangente, contemplando todo o quadro de pessoal.

Saber como se distribuem as competências e estabelecer o melhor método para desenvolvê-las é pré-requisito para sermos referência de administração, irradiando soluções inovadoras.

A nova linha estratégica, cujos objetivos e metas expressam a intenção lógica dos processos e dos procedimentos a serem implantados e aperfeiçoados, impõe a identificação de lacunas entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis no quadro funcional.

Para identificarmos essa possível lacuna, não basta fazer o levantamento de dados consignados em assentamentos funcionais. Torna-se necessário executar uma série de ações, que vão da realização de entrevistas ao planejamento e mensuração das competências identificadas, passando pela gestão do desempenho e pela capacitação, além de recrutamento e seleção externos de recursos humanos.

Torna-se imperativo ter uma visão do tamanho do Ministério da Justiça, em todos os sentidos, bem como do nível de maturidade dos nossos gerentes e, de igual modo, da Coordenação Geral de Recursos Humanos da organização, para atingir o realinhamento desejado e apresentado no mapa estratégico.

No que diz respeito à gestão de pessoas, as mudanças devem estar diretamente interligadas às necessidades da Coordenação Geral, atualizando-a, principalmente, com sistemas informatizados e integrados de gestão de recursos humanos já disponíveis no mercado e de ampla utilização em outros órgãos do poder público federal.

O QUE É COMPETÊNCIA?

Começamos este artigo falando seguidamente na necessidade de identificarmos as competências das pessoas. O que se entende por competência?

Inúmeros estudiosos relataram entendimentos com diversas conotações. Outros autores trouxe-

ram o entendimento da expressão para associar competência ao desempenho, não podendo ela ser separada da ação.

Competência seria saber agir de maneira responsável. Implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Assim, adotando a definição aceita no meio acadêmico, consideramos que as competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.

Conhecimentos, habilidades e atitudes seriam dimensões interdependentes da competência. O conhecimento é entendido como um conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que têm relevância e causam impacto em seu comportamento.

A habilidade diz respeito à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento – saber como fazer algo. Atitude é a predisposição da pessoa em relação ao trabalho, a objetos ou a situações.

Nessa perspectiva é que vamos considerar a gestão de competências no Ministério da Justiça, trabalhando para alcançar o objetivo estratégico identificado no mapa, bem

como para materializar, até 2012, a visão de futuro.

Embora haja prazo fixado para transformar em realidade a visão, nosso entendimento é o de que o que menos importa é o limite do tempo ou o período para implantação. Para o corpo funcional, a motivação é começar já e é isso o que faremos.

PERSPECTIVA PESSOAS E TECNOLOGIA

O mapa estratégico da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, nossa bússola, tem início nos processos relacionados a pessoas e tecnologias, adotando como ponto de partida o mapeamento das competências.

Pretende-se, ampliando as oportunidades de desenvolvimento e capacitação, intensificar a profissionalização dos servidores, para atingir a proatividade, ter foco em resultados, motivar a criatividade, ter visão sistêmica e produzir de forma integrada.

Para tanto, impõe-se promover o desenvolvimento de lideranças para a gestão de mudanças e desenvolver cultura interna orientada para a cooperação e resultados.

Com isto, sinergicamente articulada e integrada à melhoria dos processos internos,

tendo por foco central os clientes, a organização estará capacitada para gerar resultados mensuráveis e, assim, assegurar o perfeito funcionamento do Ministério da Justiça, para tornar-se modelo de excelência em gestão.

O mapeamento das competências será capaz de identificar, por exemplo, a existência de dois servidores numa mesma equipe desempenhando funções idênticas, com remunerações e avaliações de desempenho iguais; entretanto, será possível distinguir qual dos dois servidores é mais hábil para responder com maior rapidez e efetividade à demanda que foi atribuída a ambos.

Como proceder para dar nova capacidade de respostas ao outro? Por eventos de capacitação e desenvolvimento? Por realinhando das suas atividades diante da sua competência? Remunerando melhor o outro, em face da demonstração de melhor conhecimento, habilidade e atitude?

É para isso que será necessário implantar cotidianamente eventos de capacitação e desenvolvimento de pessoal, tanto no contexto da reciclagem e do aperfeiçoamento, como no que se refere a gerar um ambiente motivacional, estimulante para a prática da inovação. Da mesma forma, será necessário oferecer os meios tecnológicos imprescindíveis e aplicáveis, seja mediante a instalação de oficinas e laboratórios internos e/ou *in loco*, utilizando os espaços administrativos para a aplicação de ensino e de metodologias a serem utilizadas.

Pode-se afirmar que o aprendizado deverá preferencialmente ocorrer no local do trabalho e não apenas em sala de aula, em cursos presenciais.

Buscar-se-á, mediante acordos de cooperação, contratos, convênios, parcerias, contrapartidas e incentivos, transformar o tradicional Departamento de Pessoal – mecanicista, compartimentado e atrofiado – em unidade estratégica de recursos humanos, verdadeiro espaço de gestão de pessoas, conhecendo toda a força de trabalho existente na organização – servidores ativos, prestadores de serviços e demais colaboradores – e se manifestando sobre ela, na perspectiva de desenvolvimento e ampliação de competências.

Dando esse impulso interno, como modelo atualizado de gestão de pessoas, o passo seguinte será irradiar a solução por outras organizações governamentais, conquistando a instalação de um fórum de RH – fundamental para o aprimoramento da gestão de recursos humanos, uma vez que as áreas de RH estão submetidas à coordenação da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Devidamente alinhada à nova estratégia, a Coordenação Geral de Recursos Humanos está trabalhando na homologação do *Manual de Procedimentos de Recursos Humanos*, uma ferramenta importantíssima para o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle interno, devidamente atualizado, em condições de ofere-

cer agilidade aos processos de trabalho, gerando a eficiência e a eficácia há muito esperadas.

As mudanças que vão decorrer da implantação da gestão estratégica no MJ vão certamente proporcionar mais flexibilidade e transparência à gestão de pessoas, com otimização de recursos existentes através de investimentos no desenvolvimento profissional.

Haverá ampliação da capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos, verificada a flexibilidade do modelo para adaptar-se

às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia e para o equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

No que concerne às pessoas, espera-se ganhar em horizontes profissionais claros, com critérios de acesso definidos, com remuneração compatível à complexidade das atribuições e das responsabilidades, em estímulo ao auto-desenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação e em condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras contempladas pelo modelo adotado.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) BOYATZIS, R. *The competent manger: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

(2) BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. de A. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?* Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p 8-15, jan./mar. 2001

(3) DURAND, T. Forms of incompetence. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 1998, Oslo.

(4) FLEURY, A & FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000 – citada por JOEL SOUZA DUTRA, in “*Gestão de pessoas com base em competências*”, São Paulo: Editora Gente, 2001.

(5) MCLAGAN, P. *Competencies: the next generation*. Training & Development, p. 40-47, May 1997.

(6) NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.

(7) ROPÉ, F.; TANGUY, L. *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

(8) RUAS, R. *Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provações e desafios*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2001, Campinas. ANPAD, 2001. CD-ROM.

(9) SPENCER, L.; SPENCER, S. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.



Combinando Balanced Scorecard
E ESCRITÓRIO DE PROJETOS
PARA GARANTIR A
EFETIVIDADE DA ESTRATÉGIA





SUMÁRIO EXECUTIVO

- *O planejamento estratégico necessita de um mecanismo de garantia da efetividade das ações estratégicas, pois, de forma isolada, o plano não passa de um documento na teia da burocracia das organizações.*
- *A metodologia do Balanced Scorecard, de forma isolada, não garante a efetividade dos objetivos estratégicos, requer o auxílio de outros mecanismos de controle para garantia dos resultados esperados.*
- *O Escritório de Projeto pode ser um instrumento de canalização e alinhamento estratégico, pois, se bem estruturado, traz consigo a metodologia do Project Management Institute (PMI). Ele é a unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de todos os projetos estratégicos da organização.*



Marcos Antonio Moreira West¹

Fábio Zimmermann²

Peter M. Dostler³

INTRODUÇÃO

Embora cada barco seja impulsionado por atletas altamente motivados, a chave do sucesso é a sincronia entre os remadores. O alinhamento estratégico tem tanta importância quanto o timoneiro na condução da embarcação. ⁽¹⁾

Quando foi estabelecido o desafio de implantar um novo modelo de gestão na Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, focado em resultados, percebeu-se a necessidade de agregar valor a todos os serviços prestados e, conseqüentemente, adotar novas práticas e estabelecer métodos mais dinâmicos para a melhoria dos processos de gestão.

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia utilizada mundialmente por organizações de grande, médio e pequeno porte. Embora seja uma ferramenta espetacular de forma isolada, não é autossuficiente, ou seja, requer na sua implantação outros instrumentos para o alcance dos objetivos, tais como: sistemas de informações estruturados, mapeamento de processos e competências, sistema de indicadores focados nos resultados, existência de um Escritório de Projetos (PMO).

O PMO é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Um PMO também pode ser chamado de escritório de gerenciamento de programas, escritório de gerenciamento de projetos ou escritório de programas. ⁽²⁾

O escritório supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois, como é o caso da Secretaria Executiva. Há projetos específicos a serem acompanhados pelo Escritório de Projetos da SE, mas há também um conjunto de programas, em especial aqueles que estão no Plano Plurianual (PPA) 2008-2011.

¹ Marcos Antonio Moreira West, servidor público e mestre em Engenharia de Produção.

² Fábio Zimmermann, engenheiro agrícola (UNICAMP/SP) com MBA em Gestão da Qualidade Total em Serviços e Recursos Humanos (UnB).

³ Peter M. Dostler, consultor internacional e diretor da GD - Gestão & Desenvolvimento.

Qualquer mudança requer uma movimentação do que está constante. Segundo os princípios da física, essa mudança pode ser associada ao fenômeno da inércia. A inércia é uma propriedade física da matéria. Considere um corpo não submetido à ação de nenhuma força ou submetido a um conjunto de forças de resultante nula; nessa condição, esse corpo não sofre variação de velocidade. Isso significa que, se está parado, permanece parado, e, se está em movimento, permanece em movimento e a sua velocidade se mantém constante. Tal princípio, formulado pela primeira vez por Galileu e, posteriormente, confirmado por Newton, é conhecido como primeiro princípio da dinâmica (1ª lei de Newton) ou princípio da inércia. Nesse sentido, a mudança requer a adoção de método para mudar.

MEXENDO NO QUEIJO

O espírito da mudança na Secretaria Executiva segue a mesma lógica proposta pelo doutor Spencer Johnson em sua obra *Quem mexeu no meu queijo?*

Na parábola proposta pela obra, os quatro personagens estão em busca de um mesmo objetivo: um posto repleto de queijo. Ao encontrá-lo, todos ficam felizes e imaginam o que farão com tanto queijo. No entanto, os personagens esquecem-se de que, à medida que fazem uso do queijo, esse vai acabando. Ao per-

ceberem que o queijo terminou, cada um toma uma atitude diferente - da mesma maneira que cada um de nós, que também assumimos posturas diferentes diante de uma dificuldade.⁽³⁾

O queijo simboliza, na verdade, aquilo que cada um de nós almeja possuir, seja na vida pessoal ou no trabalho: saúde, prosperidade, conforto, etc. No entanto, a busca pelo que se quer nem sempre é fácil. Às vezes, nos deparamos com situações ótimas, que nos proporcionam alegria e satisfação pessoal; em outras, nos vemos em becos sem saída.

Para se obter o alinhamento desejado e enfrentar a mudanças na implantação da estratégia, são necessários cinco princípios de gestão:

- + Mobilização: orquestrar a mudança por meio de liderança executiva.
- + Tradução da estratégica: desenvolver mapas estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas.
- + Alinhamento da organização: alinhar as unidades de negócios às unidades de apoio, aos parceiros externos e ao conselho de administração com a estratégia.
- + Motivação dos empregados: proporcionar capacitação, comunicação, definição clara de objetivos, remuneração variável e treinamento.

+ Gerenciamento: integrar a estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e às reuniões gerenciais.

A mudança requer essencialmente a mexida no queijo. A esse processo deve-se agregar uma nova dinâmica, para que os princípios que norteiam a gestão possam ser vistos sob um único prisma e a condução pelo timoneiro leve o barco a um porto seguro.

Todo o processo de mudança de estratégia começa quando a administração corporativa define a proposta de valor da organização, destina-se a criar sinergia entre as unidades operacionais, as unidades de apoio e os parceiros externos.⁽¹⁾

O mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* corporativos identificam com clareza todas as unidades de negócios e unidades de apoio.

Mexer no queijo é uma atitude, é a possibilidade que a organização tem de mudar o seu estado de inércia e mudar a percepção de como a sociedade vê as organizações públicas.

IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

O PMO é o instrumento de coalizão de todas as iniciativas e práticas investidas no alcance

do planejamento estratégico e na obtenção de resultados.

Tradicionalmente, as corporações têm tratado suas unidades de serviços como centros de despesas distintos. Todos os anos, durante o processo orçamentário, decidem quanto podem gastar com cada unidade de serviços e então, durante o ano subsequente, monitoram as despesas efetivas das unidades de serviços em comparação com as verbas orçadas.⁽¹⁾

Nas organizações públicas, essa comparação também é feita, mas, somada à influência política, torna-se ainda mais complicada, o que pode mudar radicalmente o curso da estratégia.

No planejamento estratégico da SE do Ministério da Justiça, foram utilizados para o alinhamento estratégico três princípios:

1. Mapa Estratégico – composto de 16 objetivos estratégicos que sustentam a missão e a visão da SE de ser, em 2012, um modelo de gestão.
2. Escritório de Projetos – responsável pela supervisão e pelo acompanhamento dos projetos estratégicos, atua também como apoio na implantação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da SE.
3. Plano de Comunicação da Estratégia – responsável por comunicar as mudan-

ças contempladas na adoção da gestão estratégica e por incorporá-las à cultura da organização, através do suporte às ações e aos projetos destinados a materializar os objetivos estratégicos.

Para assegurar os objetivos estratégicos do mapa estratégico da SE, não basta somente comunicar, é preciso também estabelecer um instrumento que possibilite a real implantação da gestão estratégica dos projetos.

Nesse sentido, o primeiro passo é medir o grau de maturidade da organização quanto ao gerenciamento de projetos.

Para isso, foi aplicado um questionário para medir e identificar o grau de maturidade na gestão de projetos. Com base na análise das equipes da SE do MJ, foi possível afirmar que o nível de maturidade, quanto ao gerenciamento de projetos, encontra-se no nível inicial (1,92) para o ano de 2008.

NÍVEL DE MATURIDADE DA SE DO MJ



Segundo a metodologia adotada (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos MMGP – Darci Prado), a maturidade em gerenciamento de projetos da Secretaria Executiva do MJ pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos:

- Existe conhecimento sobre gerenciamento de projetos dispersos, com grande desnivelamento entre os servidores da organização.

- Existem apenas algumas iniciativas isoladas na área de gerenciamento de projetos.

- Não existe uma metodologia de gerenciamento de projetos definida e formalizada na organização.

- Não existe uma cultura de se trabalhar com projetos.

• A estrutura organizacional é voltada para o gerenciamento de atividades (processos), não propiciando um modelo de gestão adequado para projetos.

• Os projetos existentes não são coordenados com foco nos resultados estratégicos da organização.

Para reverter essa situação, foi traçado um plano de crescimento da maturidade, com o objetivo de direcionar a Secretaria Executiva para o estágio de excelência em gerenciamento de projetos.

Para a elaboração do plano de crescimento, foram levados em consideração não somente os aspectos técnicos, mas, principalmente, as intenções sugeridas do mapa estratégico da SE.

Além disso, sabe-se que, quanto maior for o nível de maturidade da instituição, maior a taxa de sucesso na execução dos projetos.

O plano está na mesma linha estratégica do mapa estratégico, e considera-se um processo evolutivo de crescimento contínuo até o ano de 2013.

CRONOGRAMA DA EVOLUÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Nível 01 – inicial - É o nível mais básico em gerenciamento de projetos e apresenta as seguintes características:

- + O conhecimento metodológico sobre gerenciamento de projetos e os aprendizados técnicos encontram-se dispersos entre os colaboradores e servidores da organização.
- + Existem apenas algumas iniciativas isoladas na área de gerenciamento de projetos.
- + Não existe uma metodologia de gerenciamento de projetos definida e formalizada na organização.
- + Não existe uma cultura de se trabalhar com projetos de forma adequada.
- + A estrutura organizacional é voltada para o gerenciamento de atividades (processos), não propiciando um modelo de gestão adequado para projetos.
- + Os projetos existentes não são coordenados com foco nos resultados estratégicos para a organização.

Nível 02 – conhecido – É o primeiro passo dado no sentido de superar os desafios destacados pelo nível inicial. Caracteriza-se pelas iniciativas básicas para organizar e difundir a prática de gerenciamento de projetos na organização. Os seguintes aspectos podem ser destacados:

- + Conhecimento básico sobre gerenciamento de projetos entre os colaboradores e servidores.
- + Escolha e elaboração de uma metodologia de gerenciamento de projetos para a organização ou de forma isolada.
- + Disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos entre os colaboradores e servidores.
- + Existência de uma linguagem comum sobre projetos adaptada à organização, propiciando um melhor relacionamento entre as pessoas que lidam com projetos.
- + Não existência de proposta formal de flexibilização da estrutura organizacional para melhorar o gerenciamento dos projetos;
- + Projetos existentes ainda não possuem relação com a estratégia da organização.

Nível 03 – padronizado – Neste nível a organização evolui para a aplicação efetiva das técnicas e atividades sobre gerenciamento de projetos. Os seguintes elementos caracterizam esse nível:

- + Colaboradores e servidores com conhecimentos básicos sobre gerenciamento de projetos, focalizando a metodologia adotada.
- + A metodologia de gerenciamento de projetos é aceita e praticada em todos os projetos formais da organização.

- + Toda a organização, ou determinado setor, formaliza um modelo comum de gerenciamento de projetos.

- + Os colaboradores e servidores da organização acreditam no gerenciamento de projetos como uma ferramenta que conduz à realização de resultados.

- + A organização adota um modelo organizacional voltado para o gerenciamento dos projetos.

- + Existem projetos alinhados com a estratégia da organização.

Nível 04 – gerenciado – Focaliza a gestão de projetos em um contexto corporativo, ou seja, alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Caracterizado pelos seguintes aspectos:

- + Os colaboradores e servidores praticam e possuem um grande conhecimento sobre gerenciamento de projetos.

- + Há metodologias e práticas alinhadas e aplicadas a um sistema integrado de tomada de decisão.

- + Existe integração das equipes setoriais em projetos estratégicos.

- + A estrutura organizacional de gerenciamento de projetos adotada propicia um bom desenvolvimento dos projetos.

- + Há racionalização dos recursos aplicados nos projetos e nas atividades da organização.

Nível 05 – otimizado - O último nível corresponde à consolidação dos anteriores, destacando-se pelos seguintes aspectos:

- + Os colaboradores e servidores possuem conhecimentos avançados sobre gerenciamento de projetos.

- + A metodologia de gerenciamento de projetos está consolidada na organização.

- + Existe uma cooperação entre gerentes funcionais e gerentes de projetos na distribuição dos recursos.

- + Os projetos são alinhados e geridos com base na gestão estratégica da organização.

O plano de crescimento segue a mesma trajetória da visão da SE de ser um modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras em 2012 na prática de gerenciamento de projetos.

OBJETIVOS E FUNÇÕES DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA SE

Os objetivos direcionarão as ações do Escritório de Projetos para o alcance de sua missão. Eles explicitam o que se deseja com o trabalho dessa nova unidade.

1. Difundir e consolidar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça (MGP-SE).

A incorporação da MGP-SE nas práticas dos projetos da Secretaria Executiva se pauta não somente pela utilização de uma metodologia, mas também pela otimização do trabalho dos gestores no sentido de aperfeiçoar o desenvolvimento dos projetos.

Além disso, deve-se considerar que a metodologia é dinâmica e precisa ser aperfeiçoada conforme a evolução das necessidades e demandas dos atores envolvidos.

2. Prover suporte aos gestores nos processos de gerenciamento de projetos.

Um dos principais objetivos do Escritório de Projetos é assessorar os gestores para que os projetos sejam bem-sucedidos, com apoio desde a concepção até sua avaliação final. Além disso, manter os projetos sob controle requer monitoramento constante.

Para facilitar o trabalho dos gestores e gerar análises mais consistentes dos resultados dos projetos, o Escritório de Projetos dará suporte ao processo de avaliação dos projetos, contribuindo para identificar medidas

de correção das ações e determinar como implantá-las.

Deve garantir a realização de atividades que visem manter o projeto alinhado com seu planejamento, de modo a contemplar as expectativas e necessidades de seus clientes.

3. Obter, gerar, consolidar e prestar informações sobre os projetos estratégicos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

Um dos benefícios de sistematizar os processos de monitoramento e avaliação de projetos é a quantidade de informações preciosas que se pode obter com base nas experiências com tais processos.

Para que essas informações se tornem de conhecimento da organização, é necessário levantá-las, registrá-las, classificá-las, armazená-las e disponibilizá-las a todos da organização. Esse processo de gestão do conhecimento em projetos tende a aumentar a capacidade da SE de produzir resultados efetivos em suas iniciativas.

As funções correspondem às atribuições que o Escritório de Projetos assumirá para cumprir os seus objetivos. Elas devem ser necessárias e suficientes para alcance destes objetivos.

OBJETIVO 1: DIFUNDIR E CONSOLIDAR A METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA (MGP-SE).

- ♦ Promover melhoria contínua na Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça (MGP-SE).
- ♦ Realizar auditorias nos processos de gerenciamento de projetos.
- ♦ Levantar necessidades e propor capacitações em gerenciamento de projetos.
- ♦ Captar e difundir boas práticas em gerenciamento de projetos.
- ♦ Realizar gestão do conhecimento sobre gerenciamento de projetos.

OBJETIVO 2: PROVER SUPORTE AOS GESTORES NOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

- ♦ Apoiar a elaboração do termo de abertura do projeto.
- ♦ Prestar suporte técnico para a estruturação dos projetos.
- ♦ Oferecer monitoria em gerenciamento de projetos.

OBJETIVO 3: OBTER, GERAR, CONSOLIDAR E PRESTAR INFORMAÇÕES SOBRE OS PROJETOS ESTRATÉGICOS DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA.

- ♦ Elaborar relatórios de desempenho dos projetos.
- ♦ Realizar avaliações de impacto dos projetos.
- ♦ Consolidar os indicadores estratégicos da Secretaria Executiva.
- ♦ Prestar informações para o Comitê de Gestão Estratégica (CGE) com vistas à gestão do portfólio de projetos.

LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (EP-SE)

Em virtude de sua finalidade, de seus objetivos e de suas funções, o Escritório de Projetos da SE será uma unidade vinculada diretamente ao Gabinete da SE.

A intenção é fortalecer a nova estrutura de reafirmar a importância dada pela organização à gestão de projetos. Com isso, a composição do Escritório de Projetos será feita com colaboradores e servidores de alto nível dentro da organização.



Posicionamento do Escritório de Projetos

ESTRUTURA FUNCIONAL DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS - SE

A estrutura funcional do Escritório de Projetos corresponde à composição mínima e suficiente

para cumprir as atividades atribuídas a ele, nas seguintes perspectivas:

PESSOAL – A equipe do Escritório de Projetos deve ter:

- + domínio da metodologia de gestão de projetos (MGP-SE);
- + bom relacionamento interpessoal;
- + capacidade de transmissão de conteúdo e comunicação;
- + visão sistêmica;
- + intimidade com o planejamento estratégico da Secretaria Executiva.

METODOLOGIA – Os processos de gestão de projetos devem ser capazes de:

- + unificar uma linguagem sobre gestão de projetos;
- + estabelecer processos padrões sobre gestão de projetos;
- + ter simplicidade e aplicabilidade;
- + possibilitar a integração de pessoas e equipes;
- + focar em resultados.

TECNOLOGIA – A solução tecnológica de gestão de projetos deve ser capaz de:

- comunicar de forma eficiente a situação dos projetos em andamento;
- interagir com simplicidade;
- garantir a confiabilidade das informações.

Nesta etapa inicial de consolidação do Escritório de Projetos, foi idealizada uma estrutura simples e dinâmica.



Estrutura Funcional do Escritório de Projetos

O Escritório de Projetos deve ser coordenado por um colaborador ou servidor, que terá a função de gerente do Escritório de Projetos, assumindo algumas funções técnicas. Deverá compor a equipe com um grupo de técnicos terceirizados – consultoria externa.

Além disso, será formado um grupo técnico de trabalho, composto por três servidores, que irá participar, de forma espontânea, das atividades técnicas executadas pela consultoria externa e as acompanhará.

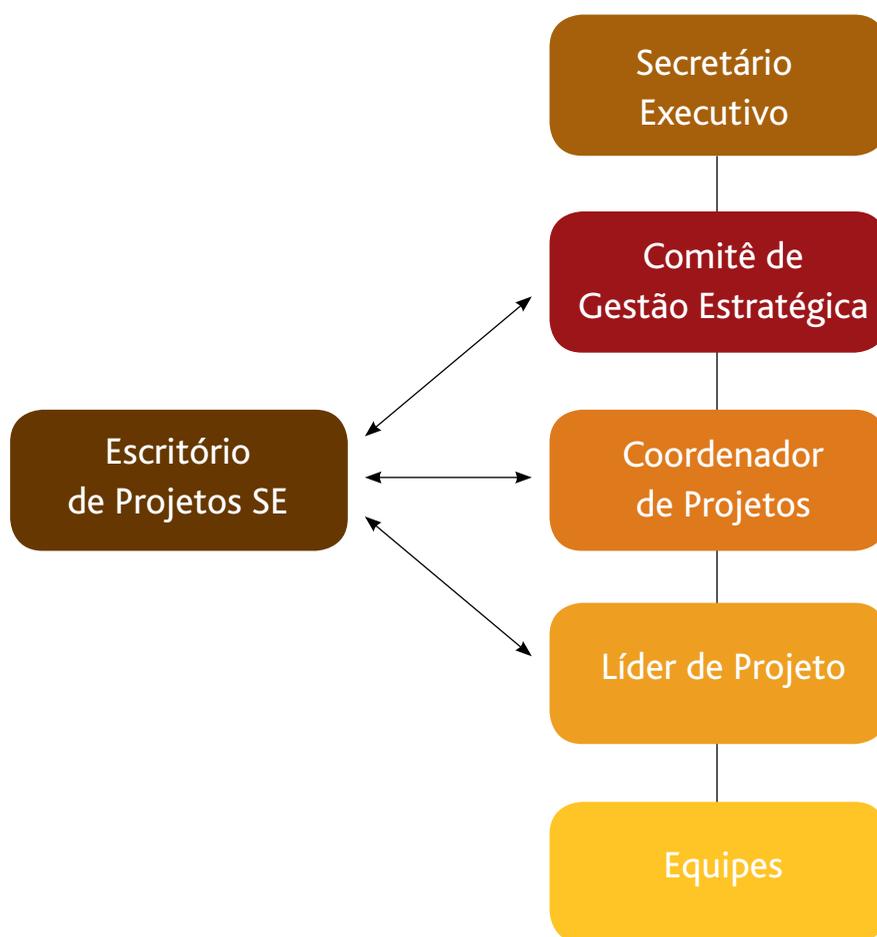
A proposta do Escritório de Projetos da SE do MJ é ser formado por quatro colaboradores ou servidores, alocados integralmente nas novas funções da unidade, com FCT oriunda do Grupo Técnico de Gestão (GTG).

No que se refere à consultoria externa, é de caráter temporário até que as equipes de projetos estejam totalmente estruturadas e que a Metodologia de Gerenciamento de Projetos seja parte da cultura de elaboração de projetos no Ministério da Justiça.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES			
FUNÇÕES	Gerente do Escritório de Projetos	Equipe Técnica de Trabalho	Consultoria Externa
1.1 Promover melhoria contínua na Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça (MGP-SE).	Interagir com os coordenadores, líderes e a com equipe dos projetos para coletar problemas e sugestões para a MGP-SE.	Contribuir com o processo de revisão da metodologia.	Realizar análise dos problemas e sugestões e incorporar à MGP-SE.
1.2 Realizar auditorias nos processos de gerenciamento de projetos.	Selecionar projetos e articular com gestores para viabilizar as auditorias.	Participar das reuniões de auditorias e contribuir com recomendações.	“Visitar” os projetos selecionados e elaborar relatórios de recomendações.
1.3 Levantar necessidades e propor capacitações em gerenciamento de projetos.	Articular com equipe e gestores com vistas a organizar propostas de capacitação.	-	-
1.4 Captar e difundir boas práticas em gerenciamento de projetos.	Estudar os projetos para identificar boas práticas de gestão. Disponibilizar as boas práticas.	Contribuir para a identificação de boas práticas.	Contribuir com a análise e seleção das práticas.
1.5 Realizar gestão do conhecimento sobre gerenciamento de projetos.	Classificar, armazenar e disponibilizar o histórico sobre os projetos.	-	-
2.1 Apoiar a elaboração do Termo de Abertura do Projeto.	Articular com atores envolvidos com o projeto.	Contribuir com o trabalho da consultoria e acompanhá-lo.	Assessorar as equipes na elaboração do Termo de Abertura do Projeto.
2.2 Prestar suporte técnico para a estruturação dos projetos.	Articular com atores envolvidos com o projeto.	Contribuir com o trabalho da consultoria e acompanhá-lo.	Assessorar as equipes nos processos de planejamento dos projetos.
2.3 Oferecer monitoria em gerenciamento de projetos.	Prestar informações técnicas sobre MGP-SE.	Prestar informações técnicas sobre MGP-SE.	Prestar informações técnicas sobre MGP-SE.
3.1 Elaborar relatórios de desempenho dos projetos.	Articular com gestores para fornecimento de informações sobre projetos.	Acompanhar o trabalho da consultoria.	Elaborar relatórios de desempenho conforme a MGP-SE.
3.2 Realizar avaliações de impacto dos projetos.	Coletar informações sobre os projetos e agendar reunião com os gestores.	Acompanhar o trabalho da consultoria.	Elaborar relatórios de avaliação final conforme a MGP-SE.
3.3 Consolidar os indicadores estratégicos da Secretaria Executiva.	Elaborar os relatórios de indicadores estratégicos.	-	-
3.4 Prestar informações para o Comitê de Gestão Estratégica (CGE) com vistas à gestão do portfólio de projetos.	Fornecer as informações para o CGE.	-	Elaborar relatórios gerenciais.

ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

A estrutura de gerenciamento do plano estratégico corresponde à forma pela qual serão tomadas as decisões sobre o portfólio de projetos estratégicos da SE.



Estrutura de Gerenciamento do Plano Estratégico

ELEMENTO DE GESTÃO	COMPOSIÇÃO	RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES
Secretário Executivo	Secretário executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Deliberar sobre os encaminhamentos do Comitê de Gestão Estratégica (CGE).
Comitê de Gestão Estratégica	Equipe de desenvolvimento, incluindo a CGL e a CGRH	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o impacto dos projetos. • Assessorar a decisão do Secretário Executivo sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Seleção e cancelamento de projetos (gestão do portfólio). • Revisões do mapa estratégico e painel de indicadores. • Priorização dos projetos.
Coordenador de Projetos	Servidor indicado pelo secretário executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Apurar os dados dos indicadores estratégicos. • Monitorar o andamento dos projetos e respectivas entregas. • Gerenciar a alocação de recursos para os projetos. • Focar eficiência e eficácia dos projetos.
Líder de Projeto	Servidor indicado pelo secretário executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar o projeto segundo MGP-SE
Equipes	Pessoas indicadas pelo líder de projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Executar das atividades do projeto.
Escritório de Projetos SE	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente do Escritório de Projetos (um servidor – FCT) • Equipe técnica (três servidores – FCT) • Consultoria externa (um ou dois consultores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir e consolidar a metodologia de gerenciamento de projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça (MGP-SE). • Prover suporte aos gestores nos processos de gerenciamento de projetos. • Obter, gerar, consolidar e prestar informações sobre os projetos estratégicos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

Responsabilidades e atribuições

CONCLUSÃO

Ao escolher o *Balanced Scorecard* como metodologia de planejamento estratégico, a SE do Ministério da Justiça deu um salto para modernidade. Assim como quando estabeleceu geográfica e estruturalmente o Escritório de Projetos, vinculado diretamente ao seu gabinete da SE.

Demonstrou de forma clara às unidades vinculadas à SE, que pretende empreender uma liderança efetiva e capaz de acompanhar de forma eficaz todos os passos da implementação do Planejamento Estratégico da SE.

A combinação entre o BSC e o PMI é, para a administração pública, um caminho a ser trilhado, uma vez que permite às organizações o alinhamento estratégico e o foco direto nos resultados, pois o instrumento a servir o timoneiro está sempre à mão – o mapa estratégico.

A bússola é a metodologia de gerenciamento de projetos. Os indicadores estratégicos são os instrumentos de navegação, e o Escritório de Projeto, a cabine de controle.

Finalmente, essa combinação, se bem conduzida, levará a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça a ser um modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras até 2012.

ENCONTRE MAIS INFORMAÇÕES EM:

(1) KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

(2) *Guia PMBOK*. 3. ed. Project Management Institute. Four Campus Boulevard, Newton Square, USA, 2004.

(3) JOHNSON, Spencer. *Quem mexeu no meu Queijo?*

(4) BRASIL. *Metodologia de gerenciamento de projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça*. Ministério da Justiça, 2008.

(5) DINSMORE, Paul Campbell. *Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

(6) HELDMAN, Kim. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. 3. ed. São Paulo, 2006.

(7) KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Reenée. *Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 16 ed., Rio de Janeiro, 2005.

(8) NORTON, David P. e KAPLAN, Robert S. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

(9) KAPLAN, Robert S. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

(10) NORTON, David P. e KAPLAN, Robert S. *Alinhamento: utilizando o balance scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

(11) MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

(12) PERROTT, Bruce E. *Managing strategic issues in the public service*. Long Range Planning, Vol. 29, n. 3, pág. 337-343. 1996.

SOBRE OS AUTORES

Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto – Secretário executivo. Economista e advogado. É servidor público federal do quadro do Ministério da Justiça. Preside o Conselho Nacional de Combate à Pirataria e aos Delitos Contra a Propriedade Intelectual e o Comitê Gestor do Fundo Nacional de Segurança Pública. Foi secretário Nacional de Justiça Substituto e diretor do Departamento de Estrangeiros.

Sylvio Rômulo Guimarães de Andrade Junior – Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério. Bacharel em Ciências Jurídicas. Foi coordenador geral de Logística do Ministério da Justiça e secretário adjunto de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego.

Adélio Cláudio Basile Martins – Diretor de Programa da Secretaria Executiva. Economista. Foi subsecretário de Planejamento e Orçamento, subsecretário de Administração, coordenador geral de Planejamento Setorial e coordenador geral de Articulação Setorial no Ministério da Justiça.

Alenon de Loyola Fleury Júnior – Coordenador Geral de Logística. Administrador e pós-graduado em Formação Geral para Altos Executivos do Banco do Brasil. Ocupou diversos cargos de direção no Banco do Brasil.

Ana Maria da C. Gomes Lindgren – Assessora técnica do Escritório de Projetos da Secretaria Executiva. É servidora pública federal do quadro do Ministério da Justiça. Administradora e especialista em Planejamento e Gestão Estratégicos no Setor Público, está concluindo MBA em Gestão de Projetos-Foco PMI.

Ângela Cristina Radis – Colaboradora do Ministério da Justiça. Bacharel em Ciências Contábeis, possui MBA em Controladoria. Atuou como assessora técnica da Área de Cooperação com Organismos Internacionais da Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República

Donald Magalhães Hamú – Chefe de gabinete da Secretaria Executiva. Administradora e especialista em Orçamento Público pelo CENDEC/IPEA. Foi chefe de gabinete da Secretaria Executiva do Ministério do Trabalho e Emprego.

Edson Raimundo Machado – Coordenador geral de Recursos Humanos. Servidor público federal do quadro do Ministério da Justiça. Advogado e pós-graduado em Administração Pública pela FGV. Foi coordenador geral de Assuntos Jurídicos e Diretor do Departamento de Proteção e Defesa Econômica da Secretaria de Direito Econômico, assessor do presidente e secretário executivo do Conselho Nacional de Trânsito.

Fábio Zimmermann – Professor e consultor. Engenheiro agrícola com MBA em Gestão da Qualidade Total em Serviços e Recursos Humanos. Assessora diversas instituições públicas e privadas em gestão de projetos nos processos de planejamento, monitoramento e avaliação.

Fátima Rodrigues Guimarães – Servidora pública federal do quadro do Ministério da Justiça. Psicóloga e pós-graduada em Administração Pública pela FGV.

Gláucia Elaine de Paula – Assessora especial de Controle Interno do Ministério da Justiça. Advogada, especialista em Direito Administrativo pela PUC/SP e mestranda em Administração e Políticas Públicas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, de Lisboa/Portugal. Foi consultora jurídica e coordenadora do Programa de Transparência no Ministério da Justiça e assessora jurídica da Prefeitura de São Paulo e da Fundação Padre Anchieta.

Jorilson da Silva Rodrigues – Coordenador geral de Tecnologia da Informação e perito criminal federal. Bacharel em Direito e Informática, mestrando em Informática na Universidade de Brasília, é especialista em Gestão de Políticas de Segurança Pública.

Marcos Antonio Moreira West – Coordenador geral de Planejamento Setorial substituto. Economista, mestre em Engenharia de Produção pela UFSC, pós-graduado em Estudos de Política e Estratégia pela UnB e em Administração Pública pela FGV, possui especialização em Gestão Pública, Planejamento Estratégico Situacional, Gestão pela Qualidade Total e Balanced Scorecard e MBA em Projetos na FGV. É professor universitário.

Magda dos Santos Volpe – Assessora do secretário executivo. Bacharel em Ciências Jurídicas e pós-graduada em Direito Público. Foi chefe do Cerimonial do Ministério da Justiça.

Mariana Delgado de Carvalho Silva – Coordenadora do Programa de Transparência do Ministério da Justiça. Advogada com pós-graduação em Direito Constitucional.

Nelson Campos – Secretário executivo do Conselho Federal Gestor do Fundo de Defesa de Direitos Difusos e coordenador do Grupo Técnico de Gestão. Servidor federal do quadro do Ministério da Justiça. Economista, pós-graduado em Administração Pública pela FGV. Foi chefe de gabinete da Secretaria de Direito Econômico e coordenador de Promoção Comercial do Conselho de Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e do Comércio.

Orlando José Soares de Freitas – Coordenador Geral de Orçamento e Finanças e economista. Servidor público federal. Foi chefe da Divisão de Orçamento das Instituições Federais de Ensino Superior do MEC e subsecretário de Planejamento e Orçamento substituto no Ministério da Justiça.

Paulo F. B. Garcia – Coordenador geral de Planejamento Setorial. Servidor público federal do quadro do Ministério da Justiça. Administrador, mestre em Gestão Empresarial Pública e pós-graduado em Administração Pública pela FGV, especialista em Planejamento Estratégico Situacional e mestrando em Administração e Políticas Públicas no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa de Lisboa/Portugal. Foi assessor da Coordenação Geral de Planejamento Setorial e da Coordenação Geral de Articulação Institucional do Ministério da Justiça.

Peter M. Dostler – Professor e consultor internacional. Sócio diretor da Gestão & Desenvolvimento Empresarial, especialista em Planejamento e Gestão Estratégica. Pós-graduado e MBA em Gestão de Negócios para Executivos pela FGV-SP e pela Escola de Administração de São Paulo; pós-graduado em Administração e Gestão para Executivos pela Universidade de Miami; e pós-graduado em Gestão de Projetos pela Universidade Católica de Brasília. Instrutor do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro e Professor Tutor da Escola Nacional de Administração Pública.

Raquel Marshall Gadea – Coordenadora geral de Modernização e Administração. Servidora pública federal. Administradora, com especialização em Gestão Pública pela ENAP e Gestão de Pessoas pela FGV. Foi coordenadora geral de Administração de Recursos Humanos no Ministério da Previdência e coordenadora de Administração de RH e gerente executiva do Serviço de Recursos Humanos no INSS.

Sérgio Torres Santos – Assessor do secretário executivo, perito criminal federal. Bacharel em Ciências Contábeis, pós-graduado em Contabilidade Avançada pela FGV e especialista em Controladoria pela UnB. Foi contador geral da Empresa Brasileira de Comunicação.

PASSO À FRENTE.

PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA SECRETARIA EXECUTIVA.

Já diz o ditado que, para conseguir completar uma caminhada de mil quilômetros, devemos começar pelo primeiro passo. É isso o que a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça fez ao implementar o seu plano de gestão estratégica. Dar o primeiro passo a favor da mudança e da renovação. Um passo à frente rumo a um futuro promissor para a administração pública, com menos burocracia e mais agilidade.

E, para facilitar a compreensão do novo plano, a logomarca criada mostra uma mudança de direção, um passo que se desloca em busca do novo. Queremos que todos os servidores do MJ, ao conhecerem o projeto, sintam-se parte dele e contribuam para o seu sucesso. O passo à frente que dá nome ao programa diz respeito a essa mudança de atitude em prol da inovação. Uma caminhada que se inicia hoje no Ministério Justiça e que, quem sabe um dia, alcançará todo o governo federal.



Passo à Frente

Plano de Gestão Estratégica
da Secretaria Executiva

Ministério
da Justiça

