



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Governança Estratégica como Ferramenta de Acompanhamento da Saúde Organizacional

Sandro Ney Cassiano Rodrigues, Auler Gomes De Sousa, Juliana Moura Cavalcanti Xavier

[RELATO TÉCNICO] GT 3 Gestão de Organizações Públicas

Governança Estratégica como Ferramenta de Acompanhamento da Saúde Organizacional

Resumo:

Este trabalho apresenta como a Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) estruturou a sua Governança Estratégica nos últimos anos para potencializar o alcance dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico quadrianual. O artigo demonstra como o conjunto formado por ferramentas, processos, pessoas e capacitação municia uma organização de mecanismos que alavancam o desempenho e maturidade para produção de resultados. São apresentados os ritos criados para se gerir as metas e projetos estratégicos desde o nível estratégico até o nível operacional. Também é apresentado o fluxo para coleta de informações sobre o andamento das metas e projetos, bem como avaliação de seus resultados com a alta gestão. Por último, o trabalho sugere alternativas para uma organização maximizar o alcance de sua estratégia, bem como manter produzindo em plena velocidade durante uma mudança de governo. Este último resultado é um problema pelo qual o setor público de maneira geral sofre periodicamente.

Palavras-chave: planejamento. governança. estratégia. gestão. resultado.

Introdução

As organizações públicas no Brasil buscam mecanismos de administração mais produtivos e que gerem valor para a sociedade. Dentre os principais modelos de gestão podemos citar a Administração Patrimonialista que tinha características clientelistas, conforme Campelo (2013, p. 299), e que foi implantada no Brasil com a chegada da Família Real. Em seguida, buscando encerrar os vícios desse modelo de gestão, o Estado migra para a Administração Burocrática, que foi definida por Campelo (2013, p. 306) como um modelo cuja legitimidade baseia-se em normas legais racionalmente definidas. Esse modelo ainda pode ser encontrado hoje, mas novos modelos de gestão surgiram com o movimento *New Public Management* na década de 1980 como indicado por Schedler e Proeller (2000, p. 163).

No Brasil, surgiu o programa GesPública na década de 2000 com a finalidade de “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”, como definido legalmente em legal Brasil (2005a, p. 1). Ademais, o GesPública “busca-se também eficiência na aplicação dos recursos públicos”, conforme Silva e Fadul (2011, p. 261). Esse processo de amadurecimento da gestão pública nos trouxe ao modelo de gestão orientado a resultados.

Esse trabalho visa apresentar instrumentos para apoiar o planejamento, acompanhamento e controle da execução estratégica dentro de uma instituição de governo com o foco em entregar resultados. Para tal, é necessário voltar-se para dentro e analisar os principais pontos a serem desenvolvidos, reconhecer as forças do órgão e também capturar uma visão do ambiente em que a instituição está inserida. Assim, contando com o envolvimento dos diversos servidores realizou-se um trabalho participativo, fomentando assim a criação de um rico insumo para as demais etapas do planejamento estratégico.

A partir desta reflexão, o passo seguinte é estabelecer o norte a ser seguido e definir as

estratégias dos próximos anos. Essas estratégias visam superar desafios atuais gerando grandes resultados para a Sefaz-CE e, conseqüentemente, para a sociedade.

Metodologia

O sucesso da estratégia da Sefaz-CE passa pela construção e apropriação pelos seus servidores de um modelo de governança que permita à administração do órgão o acompanhamento periódico das metas estabelecidas e a tomada de decisões gerenciais tempestivas para a correção de distorções e o saneamento de questões que possam vir a comprometer os objetivos estratégicos.

O modelo de governança deve, portanto, estabelecer os ritos necessários para o monitoramento das iniciativas estratégicas; o arranjo institucional adequado para respaldar e executar esse monitoramento; e os instrumentos que apoiam todo o processo de monitoramento da estratégia da Sefaz-CE. Desta forma, o Modelo de Governança da Estratégia da Sefaz-CE busca, em sua essência:

- Objetividade pela estruturação de ritos e procedimentos de monitoramento para a mensuração de resultados e entregas, projetos e indicadores estratégicos;
- Simplicidade pela adoção de ferramentas e modelos de fácil utilização pelas diferentes áreas da secretaria; e
- Agilidade e confiabilidade pela transparência e celeridade de informações com apoio intensivo da tecnologia e canais estruturados dedicados à gestão estratégica.

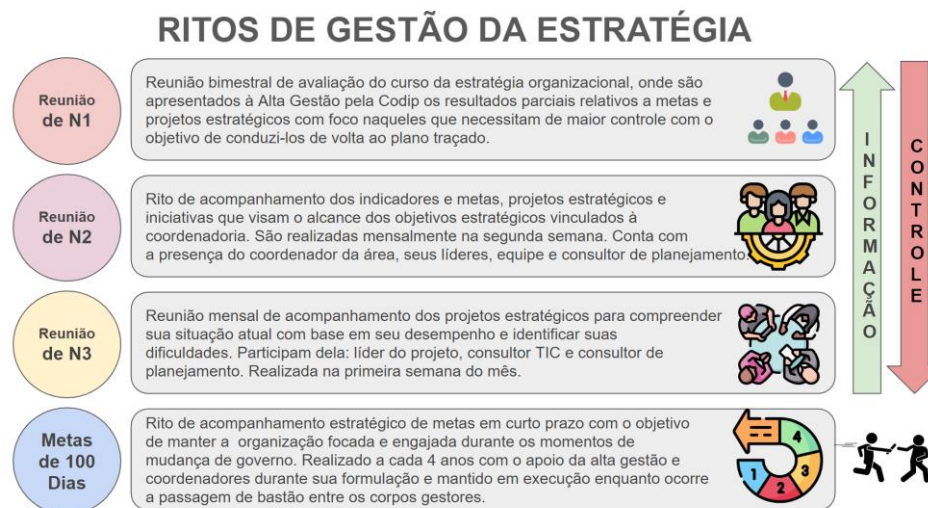
Para garantir o foco na execução e alinhamento das equipes, a governança da estratégia está segmentada em quatro níveis, como descrito abaixo e disposto na Figura 1:

- **Nível 1** - Responsável por acompanhar os grandes resultados da estratégia;
- **Nível 2** - Responsável por acompanhar o desempenho das metas estratégicas, projetos e iniciativas que contribuem com objetivos de processo e aos objetivos habilitadores;
- **Nível 3** - Responsável pelo acompanhamento da carteira de projetos estratégicos; e
- **Nível 4** - Mantém a organização em plena operação em mudança da gestão (para transições de governo que ocorrem a cada 4 ou 8 anos).

Após a definição de um processo para gestão da estratégia, é necessário divulgá-lo para que o público envolvido diretamente com os 4 níveis de atuação da Governança da Estratégia fique ciente dos fluxos de atividades. Além disso, é importante a divulgação periódica da

agenda estratégica pelos canais institucionais.

Figura 1: Fluxo de informações e decisões através dos 4 níveis de atuação.



Fonte: Documento de Kickoff de Projetos - Sefaz-CE.

Ritos da Governança Estratégica

Os ritos de monitoramento têm a finalidade de criar e realizar a manutenção de uma disciplina de acompanhamento do desempenho do Plano Estratégico da instituição. Busca-se fornecer uma visão orientada a resultados com andamento dos projetos estratégicos, metas, além de se evitar desvios investimentos em iniciativas que não geram os resultados esperados.

Reunião de N1 - Nível executivo: monitora o desempenho da estratégia da Sefaz-CE de forma geral. Isto é, os grandes resultados da Receita, Tesouro Estadual e Metas Fiscais, Corregedoria, Planejamento e Gestão Interna e Assessorias. A reunião ocorre bimestralmente com o Secretário da Fazenda, Secretários Executivos e Coordenação da Codip.

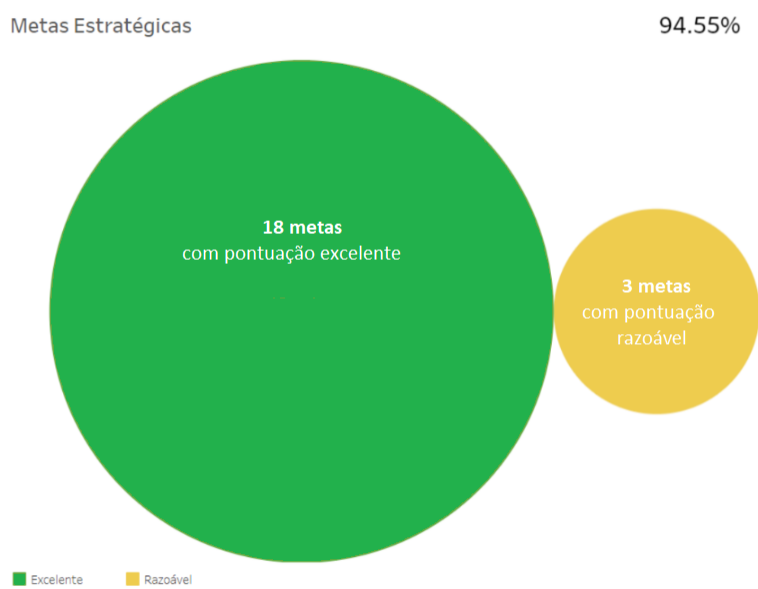
A Figura 2 apresenta uma visão geral da Sefaz-CE por meio de alguns indicadores da instituição, conforme Sefaz-CE (2021a). Tais indicadores apresentam como a Sefaz-CE encontra-se naquele mês em relação a alguns aspectos como, por exemplo: Capacidade de Pagamento, % de Satisfação dos Colaboradores, Índice de Eficiência da Instituição, Arrecadação Anual, Avaliação Geral da Estratégia e Total de Colaboradores em atividade.

Figura 2 – Painel Sefaz-CE em Números.



Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

Figura 3 – Painel Saúde da Estratégia – Gráfico de Bolha dos Indicadores Estratégicos.



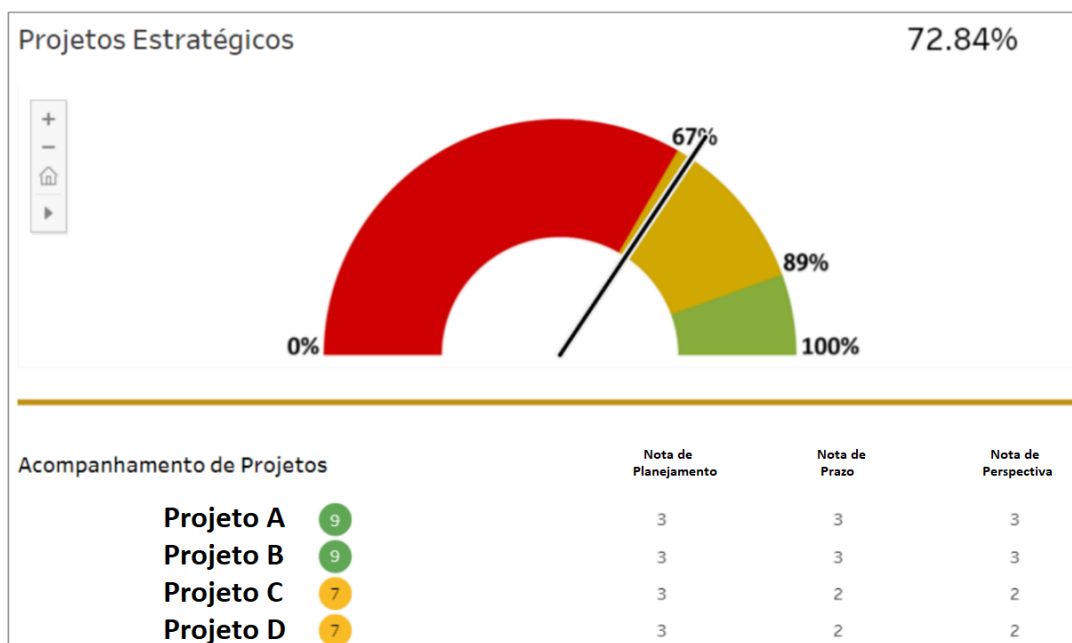
Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

Por sua vez, a Figura 3 apresenta uma visão de como se encontram esses indicadores em termos de alcance de metas, conforme Sefaz-CE (2021b).

Com o objetivo de informar a condição geral dos projetos estratégicos, a reunião executiva de Nível 1 avalia os projetos sob três dimensões: planejamento, prazo e perspectiva. Para tornar a reunião mais eficiente, são tratados com maior destaque pontos que possam apoiar a recondução de projetos para o seu bom andamento. A Figura 4 apresenta as informações

referentes aos projetos estratégicos, conforme Sefaz-CE (2021b).

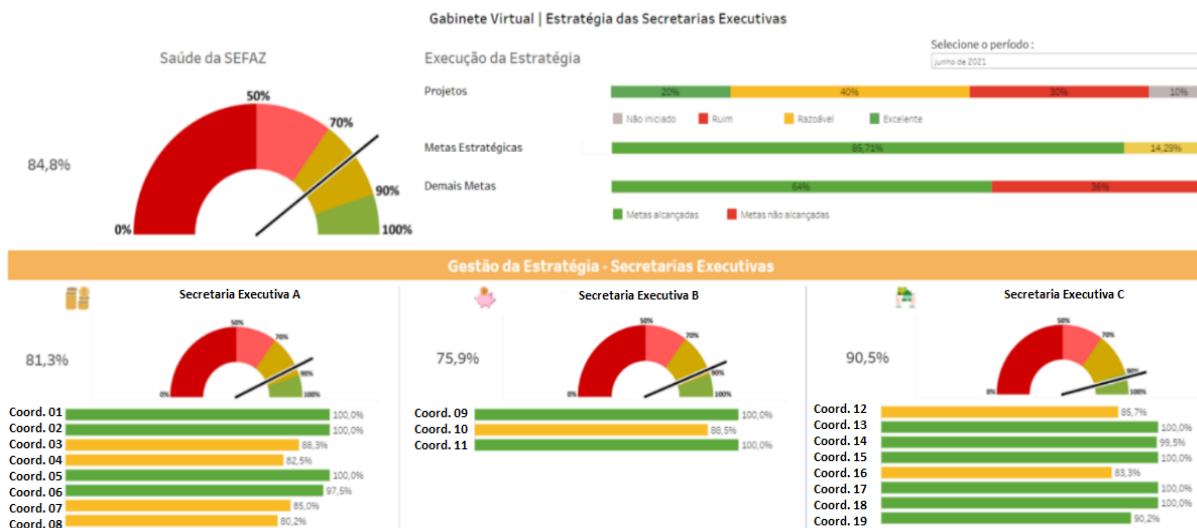
Figura 4 – Painel Saúde da Estratégia – Gráfico da Avaliação e Listagem dos Projetos.



Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

A partir das informações obtidas nas Figuras 3 e 4, é possível apresentar uma nota geral de avaliação da estratégia organizacional da Sefaz-CE para qualquer mês já avaliado no ano. Para além das informações consolidadas, a reunião executiva também trata de uma forma mais geral de acompanhamento das áreas da Sefaz-CE. Para isso, o Gabinete Virtual apresenta um painel de avaliação apresentado na Figura 5, conforme Sefaz-CE (2021c).

Figura 5 – Painel Estratégia da Sefaz-CE – Avaliação Geral da Estratégia

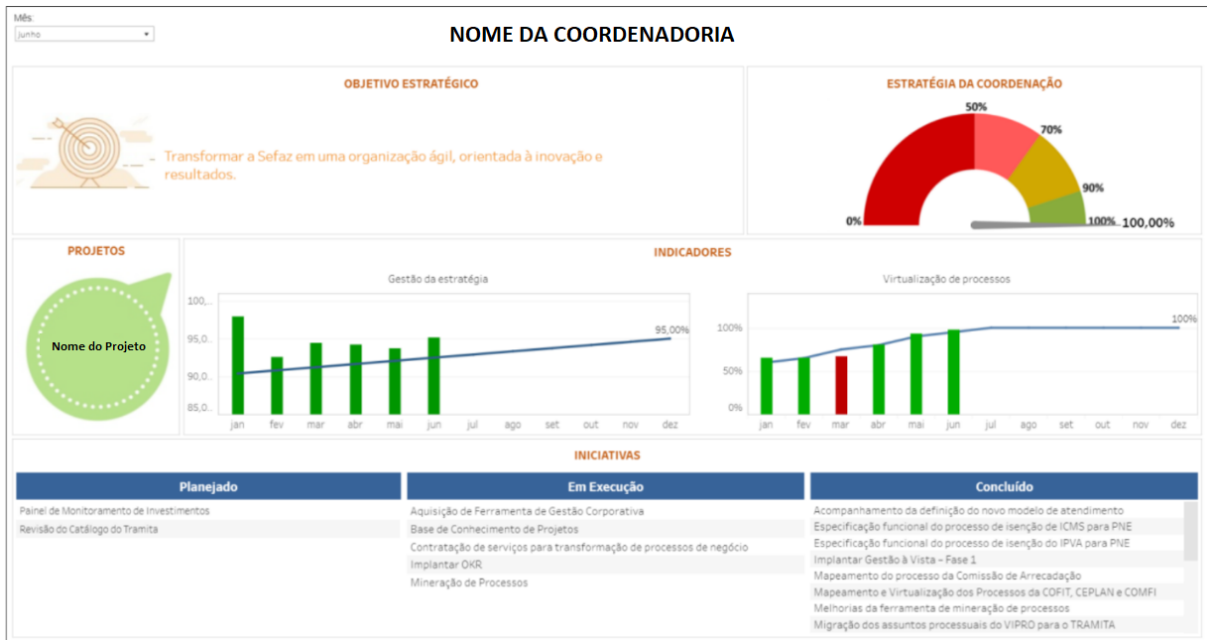


Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

A Figura 5 apresenta um painel versátil com informações consolidadas das coordenadorias como das secretarias executivas da organização. E, por fim, apresenta a nota da Saúde da Sefaz-CE para esse cenário em apreciação. Tais informações possibilitam identificar rapidamente áreas que precisam de uma atenção maior e deliberações que busquem reconduzir o setor para uma avaliação melhor por meio dos seus indicadores. São essas decisões deliberadas no mais alto escalão da organização que geram o fluxo de decisão ilustrado na Figura 1. E as informações apresentadas nessa reunião de nível executivo só são possíveis porque foram coletadas anteriormente. É disso que se trata a ilustração do fluxo de informação presente também na Figura 1.

Reunião de N2 - Nível estratégico: Reúne-se mensalmente para apresentação do resultado de metas referentes aos objetivos da gestão estratégica que interferem diretamente na consecução dos objetivos das coordenadorias. Cada coordenadoria/assessoria realiza sua reunião mensal com a presença dos gestores e, se possível, sua equipe; além do Consultor de Planejamento. A reunião avalia as metas, projetos estratégicos e iniciativas relacionadas à coordenadoria em questão. O Consultor de Planejamento garante que a pauta seja cumprida e, além disso, coletar demandas da área que possam ser destravadas com o apoio da Codip ou da cúpula da Sefaz-CE. A Figura 6 ilustra o painel utilizado nesta reunião.

Figura 6 – Painel de Acompanhamento da Estratégia das Coordenadorias e Assessorias



Fonte: Ferramenta Gabinete Virtual 2021 da Sefaz-CE.

Para exemplificar o uso do Gabinete Virtual na Reunião de N2, o painel apresentado na Figura 6, conforme Sefaz-CE (2021d), visa lembrar a “Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento” do objetivo estratégico ao qual a área está associada. Em seguida, é apresentado num gráfico de velocímetro o valor alcançado para a sua execução da estratégia no mês selecionado. A nota da coordenadoria é definida conforme o desempenho do projeto e metas. As iniciativas visam apoiar equipes para o alcance de temas. No caso em questão, como os dois indicadores alcançaram as metas projetadas para o mês, e o projeto estratégico também obteve a maior nota possível em sua avaliação, computou-se no velocímetro o alcance de 100% para o desempenho da execução estratégica. O acompanhamento do status das iniciativas dentro da Reunião de N2 visa alinhar toda a equipe quanto às entregas importantes do período. Assim, a coordenação deve manter esse quadro atualizado para o momento da Reunião de N2.

Reunião de N3 - Acompanhamento de projetos estratégicos: reunião mensal realizada para cada projeto estratégico para acompanhar seu desempenho e identificar dificuldades a serem removidas. Além de ditar ritmo para implantação dos projetos, a reunião é profícua em razão de seu caráter pedagógico e de disseminação da cultura de gestão de projeto. A Reunião de N3 tem como participantes o Líder do Projeto, Consultor TIC e Consultor de Planejamento, no mínimo. E, eventualmente, seu patrocinador. Após as reuniões, os projetos são avaliados e suas notas são lançadas no Gabinete Virtual para o acompanhamento de todos.

Os projetos são avaliados em função da conformidade em três critérios: Planejamento, Prazo e Alcance de Objetivos, conforme Sefaz-CE (2021e). Cada critério recebe nota de 0 a 3 de acordo com seu grau de aderência.

A adoção de um método padronizado para a definição da nota dos projetos é muito importante para manter critérios mais objetivos e conseguirmos alinhar todos sob a mesma ótica, desde a própria equipe até os integrantes nos níveis mais estratégicos da instituição.

Metas de 100 Dias - Rito apropriado para os momentos de mudança de gestão: Iniciativa adotada para garantir o foco no alcance da visão por meio das metas alinhadas à estratégia. Tal iniciativa blinda as equipes das questões relacionadas à mudança dos gestores. Mais do que um rito de acompanhamento da estratégia, as Metas de 100 Dias são uma sistemática completa de execução de um ciclo PFCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir) durante aproximadamente 7 meses, de outubro de determinado ano a abril do ano subsequente, com o seguinte plano de ação:

Em Outubro: A área de planejamento coordena a elaboração dos balanços de gestão quadrianual de cada coordenadoria da Sefaz-CE com o apoio da alta gestão e dos membros dos membros do Comitê Executivo, onde constam informações importantes como suas realizações e desafios.

Em Novembro: Os balanços são aprovados pelos secretários executivos. Neste mês, a área de planejamento inicia uma frente com o apoio dos membros do Comitê Executivo para levantamento de propostas de Metas de 100 Dias para todas as coordenadorias. Cada coordenador e sua equipe elencam de 1 a 5 iniciativas que estejam direcionadas a solucionar os desafios que ainda perduram na área e programam um plano de ação de janeiro a abril para cada uma.

Em Dezembro: Todas as Metas de 100 Dias são consolidadas, validadas pela alta gestão da instituição e, em seguida, apresentadas no último Encontro de Gestores juntamente com o balanço quadrianual como uma retrospectiva das realizações do atual corpo gestor.

Em Janeiro: Novos gestores assumem e se apropriam das Metas de 100 Dias propostas, promovem mudanças se entenderem que alguma meta não está bem ajustada à nova realidade. A partir de 20 de janeiro inicia oficialmente o prazo de execução.

De Fevereiro a Abril: As equipes das coordenadorias executam o Plano de Ação programado para cada iniciativa pactuada e a Codip acompanha sua evolução.

Resultados e Discussões

O principal resultado alcançado com a adoção da governança da estratégia é sem dúvida o alinhamento de todos da alta gerência na organização com as prioridades elencadas pela alta gestão. A partir do momento que todos na instituição estão cientes dos seus objetivos e dos projetos prioritizados, reduz-se a energia empreendida com iniciativas que não contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Outro aspecto relevante com a adoção dos mecanismos de governança estratégica na Sefaz-CE, que ainda está em curso e se aprimora com o passar do tempo: a mudança de cultura na organização. Com o passar do tempo, as equipes reconheceram a importância dos ritos da gestão estratégica para garantir o alinhamento da organização desde a alta administração até os gestores setoriais (orientadores de célula).

Ao longo do tempo, a cultura da organização se aperfeiçoa em prol do controle para o alcance dos objetivos estratégicos. Como consequência disso, os gestores passam a usar o mesmo mecanismo de controle para acompanhar outras iniciativas setoriais, seja por iniciativa própria ou por orientação superior.

A adoção da ferramenta Gabinete Virtual para o acompanhamento da estratégia da Sefaz-CE contribuiu para que os indicadores das áreas e projetos estratégicos fossem conhecidos por todos na organização. Essa transparência é importante para que seja possível o apoio à tomada de decisão no nível de maior escalão, como também para que as pessoas conheçam os indicadores que orientam os rumos da instituição.

Mais um resultado deste trabalho é o melhor controle dos projetos estratégicos com o acompanhamento institucional estruturado com as reuniões de N3. A partir desses encontros, a equipe do **escritório de projetos** obteve maior visibilidade dos riscos existentes e realizou ajustes na execução dos projetos, seja por realinhamento com a alta gestão ou definição direta com as equipes dos projetos. O **escritório de projetos** também orientou as equipes dos projetos com mentorias em gestão de projetos - onde foram repassados conceitos gerais de gestão - e no funcionamento dos ritos de gestão da organização.

A adoção das Metas de 100 Dias foram fator crucial para manutenção das equipes focadas na execução da estratégia e blindá-las das questões políticas em função da mudança do corpo gestor a cada quatro anos. Tal iniciativa funciona como um mecanismo que garante a permanência de foco na estratégia mesmo quando há mudança dos gestores.

Até o momento, a governança estratégica adotada na Sefaz-CE possui mecanismos de acompanhamento da estratégia até o nível de gestão intermediária. O próximo passo será

expandi-lo até o nível operacional. Com isso, prevemos maior alinhamento dos resultados com todos os funcionários da organização. Quando alcançarmos esse objetivo, teremos a estratégia para o alcance da Visão Organizacional sedimentada desde o posto principal da Sefaz-CE até o seu funcionário setorial em um posto fiscal de divisa.

Recomendações

A definição de uma metodologia para gerir a estratégia de uma organização é muito importante e, por isso, é necessário que a alta administração patrocine este trabalho.

Durante o acompanhamento da Estratégia da Sefaz-CE, identificou-se que a medição do alcance das metas, bem como a maneira como algumas metas estavam descritas não mediam corretamente o avanço esperado. Neste momento, a administração decidiu ajustar a metodologia para a medição refletir melhor a realidade, apesar das reclamações obtidas.

Para facilitar a aceitação da metodologia pelos diretores, é importante que a equipe de governança simplifique ao máximo os conceitos técnicos e, principalmente, se aproprie do negócio das diferentes unidades. Em outras palavras, não são as áreas de negócio que devem conhecer as técnicas de gestão, mas a equipe de governança que deve conhecer do negócio.

Cada organização possui particularidades representadas em sua cultura. O caminho utilizado pela Sefaz-CE no amadurecimento da gestão de sua estratégia pode contribuir para outras organizações, mas é importante uma crítica para se identificar o que deve ser adaptado.

Mas apesar do sucesso da metodologia, os resultados só ocorreram com a existência de um bom planejamento, com projetos alinhados aos objetivos estratégicos e a implantação de uma cultura de gestão para resultados. A gestão para resultados permitiu à organização buscar os benefícios reais do trabalho realizado e, assim, viabilizou muitas mudanças institucionais.

Referências

CAMPELO, G. S. B. **Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos.** Ciência & Trópico, [S. l.], v. 34, n. 2, 2013. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>. Acessado em: 17 ago. 2021.

SCHEDLER, K; PROELLER, I. **New Public Management.** Bern, u.a.: Haupt, 2000.

Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod_resource/content/1/Book%20New_Public_Management_Current_Trends%20%281%29.pdf#page=176. Acessado em: 17 ago. 2021.

SILVA, L. P.; FADUL, E. M. C., **A Percepção dos Gestores Públicos Estaduais sobre o seu Papel na Implantação de Novos Padrões de Eficiência na Gestão Pública: O GESPÚBLICA.** Administração Pública e Gestão Social. 2011, 3(2), 257-278. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351556464003>. Acessado em: 10 ago. 2021.

BRASIL. **GesPública.** Decreto N° 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. 2005a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acessado em: 10 de jul. 2021.

Sefaz-CE – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Ferramenta Gabinete Virtual - Painel SEFAZ em Números.** Fortaleza, CE: SEFAZ, 2021a. Disponível em: intranet.sefaz.ce.gov.br. 2021a. Acessado em: 10 jul. 2021.

Sefaz-CE – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Ferramenta Gabinete Virtual - Painel Saúde da Estratégia.** Fortaleza, CE: SEFAZ, 2021b. Disponível em: intranet.sefaz.ce.gov.br. 2021a. Acessado em: 10 jul. 2021.

Sefaz-CE – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Ferramenta Gabinete Virtual - Painel Estratégia da SEFAZ.** Fortaleza, CE: SEFAZ, 2021c. Disponível em: intranet.sefaz.ce.gov.br. 2021a. Acessado em: 10 jul. 2021.

Sefaz-CE – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Ferramenta Gabinete Virtual - Painel Saúde das Coordenadorias.** Fortaleza, CE: SEFAZ, 2021d. Disponível em: intranet.sefaz.ce.gov.br. 2021a. Acessado em: 10 jul. 2021.

Sefaz-CE – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Ferramenta Gabinete Virtual – Painel Saúde da Estratégia – Critérios de Pontuação de Projetos.** Fortaleza, CE: SEFAZ, 2021e. Disponível em: intranet.sefaz.ce.gov.br. 2021a. Acessado em: 10 jul. 2021.