

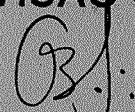
10

IJ01028

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E AÇÕES ESTRATÉGICAS
INSTITUTO DE APOIO À PESQUISA E AO DESENVOLVIMENTO
JONES DOS SANTOS NEVES

MODELO DE GESTÃO PARA O IJSN

UMA VISÃO SISTÊMICA



Adm. Adauto Beato Venerano

VITÓRIA-ES, IJSN, AGOSTO DE 1996

ATAS	CRÊDITOS
10/10/96	10/10/96

IJ01028
116/2009

APRESENTAÇÃO

Este trabalho surgiu da necessidade e da vontade de participar, como pessoa, como profissional e como servidor integrante do atual Governo, e colaborar com a Diretoria no processo de condução do IJSN, sugerindo condições para a continuidade das ações técnico-administrativas para o atingimento da sua missão.

A proposta decorre da crença de que ainda somos eficientes, como no período em que éramos uma Fundação e nos primeiros anos de *autarquia*, onde desenvolvemos relevantes trabalhos, que produzem reflexos positivos até hoje.

O nosso quadro de pessoal sofreu algumas alterações; os que saíram na maioria dos casos ocupam posições de destaque; os que ficaram estão de alguma forma tentando melhorar os seus conhecimentos, em prol de dignificar o nome da Instituição.

Estamos, hoje, diante da luta pela sobrevivência. Precisamos mudar para acompanhar a virada do milênio; mudar para acompanhar a evolução tecnológica do conhecimento e da informação; mudar para ganhar produtividade, para ser competitivo, para sobreviver.

A *Reforma Administrativa* do Governo avança no sentido de reduzir gastos, privatizar, descentralizar, etc. Algumas ações já foram implementadas, alguns órgãos foram extintos, outros foram reduzidos institucionalmente e alguns estão com seu futuro seriamente questionado.

Chegou o momento final. Ou lutamos, apresentando um bom trabalho, com integração interna e *caminhando com as próprias pernas* ou seremos varridos, jogando fora nossa carreira e a nossa realização profissional.

Nesse sentido precisamos urgentemente repensar o Instituto: com mais criatividade e inovação, do que com ordens e burocracias; com mais planejamento e gestão participativa, com trabalhos em equipe, do que com planos autocráticos, iluminados e mirabolantes.

Precisamos introduzir novas ferramentas de gerenciamento, entre as quais o *contrato de gestão* e o *contrato de resultado*, instrumentalizando a elevação da performance administrativa.

Constatamos que as maiores dificuldades enfrentadas no desafio de mudar a Instituição diz respeito à dimensão afetiva (querer, acreditar) e à dimensão da habilidade (fazer, acontecer). Alguns avanços já conseguimos no campo da inovação gerencial; a descrença e a apatia ainda rondam a grande maioria dos dirigentes, gerentes e funcionários. Esses fatores dificultam e retardam a implantação e o gerenciamento das mudanças, criando pontos de inflamação, o que exigirá grande esforço para superá-los.

Algumas dificuldades são mais freqüentemente identificadas quando queremos mudar a face de uma Instituição, entre as quais as resistências psicológicas e culturais ao processo de mudanças: desconfianças quanto à intenção, a continuidade e à eficácia das mudanças; barreiras motivacionais e de atitudes à recepção do conhecimento e a sua aplicação; alegações imediatistas, em geral decorrentes do desconhecimento de resultados e experiências, tais como: falta de recursos, baixos salários, responsabilidade ou culpa transferidas às esferas decisórias superiores (o Estado, o Governo, os políticos, a estrutura, a cúpula diretiva, etc.).

A superação desses obstáculos exige um acentuado esforço de esclarecimento, motivação, para internalização de atitudes e exteriorização de comportamentos. Requer ações para recuperar os horizontes *afetivo* e *habilitador*, para afinar a linguagem entre dirigentes e servidores e para que, cada um compreenda o seu papel na organização e sua missão institucional, criando senso de propriedade e compartilhando uma visão de futuro.

De maneira geral, o que falta no Órgão é uma percepção mais abrangente do que vem a ser o *ser humano*. É um homem dividido, que entra na Instituição e esquece os problemas do lar, dos filhos, da família? Ou é um ser completo, que tem intelecto e sentimentos? Se não conhecermos este *ser* em toda sua plenitude, com certeza não conseguiremos resgatar dele o potencial e o talento que possui. Esse resgate agrada às pessoas. Elas vão se sentir muito mais realizadas quando perceberem que os dirigentes da Instituição, estarão tirando delas o que elas têm de importante, que é a criatividade e o talento criador.

As resistências são grandes. Mas mudanças é uma exigência do mundo e quem não mudar realmente vai ficar para trás. É justamente neste ponto que está a chave da questão. O centro dessas mudanças é o *homem* e não a tecnologia.

Produzir lideranças que possam influenciar as pessoas, reduzindo o nível de incertezas e operar efetivamente às mudanças, pois estas não ocorrem se não houver quem as advogue e as conduza.

Finalizando, gostaríamos de registrar que ao invés de ficar esperando pela *vontade política*, devemos criar uma base material de alternativas tecnicamente embasadas, de tal forma que a escolha política possa recair sobre essas opções, prévia e corretamente formuladas.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

PARTE 1 - CONTRATO DE GESTÃO	4
1. DEFINIÇÃO	5
2. VANTAGENS DO CONTRATO DE GESTÃO	5
3. OTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE CONTRATO DE GESTÃO	5
4. AUTONOMIA COM COMPROMISSO	7
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	8
PARTE2 - ADMINISTRAÇÃO POR PROJETO - UMA REALIDADE PARA O IJSN	9
1. INTRODUÇÃO	10
2. CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	11
3. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	11
4. ATUAÇÃO	12
5. AMEAÇAS	14
ANEXO - ORGANOGRAMA	15
PARTE 3 - MODELOS DE GESTÃO	18
1. INTRODUÇÃO	19
2. GESTÃO PARTICIPATIVA	19
2.1. CONTRATO DE GESTÃO	19
2.2. CONTRATO DE RESULTADO	20
3. GESTÃO MATRICIAL	20
4. GESTÃO PELA QUALIDADE	21
5. GESTÃO ESTRATÉGICA	22
6. GESTÃO PARTICIPATIVA	22
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23

PARTE 1
CONTRATO DE GESTÃO

1. DEFINIÇÃO

Um instrumento moderno de administração por objetivos foi criado na França no final dos anos 60, absorvido no Brasil com o nome de *contrato de gestão*. Consiste em compromissos periódicos com objetivos e metas. É da natureza dos contratos que, em contrapartida ao compromisso do Órgão, o Estado passe a conceder-lhe mais autonomia gerencial, liberando-o de controles burocráticos de meios, com o intuito de viabilizar a elevação de sua eficiência.

2. VANTAGENS DO CONTRATO DE GESTÃO

- . Traduzir e conectar o planejamento global do Governo, em diretrizes, objetivos e metas do Órgão;
- . possibilita a avaliação da eficácia gerencial;
- . fixa claramente a missão, objetivos e metas a serem atingidos pelo Órgão;
- . fortalece o planejamento interno;
- . induz o Órgão à conquista de níveis de eficácia no uso de seus recursos diversos, procurando alcançar altos padrões de excelência;
- . concede maior possibilidade à programação de seus investimentos em manutenção e reposição de sua tecnologia;
- . motiva e satisfaz os servidores do Órgão;
- . utiliza planejamento estratégico e modernas técnicas de gestão;
- . concepção de um plano de informações gerenciais, e outras.

3. ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE CONTRATO DE GESTÃO

- 3.1. Identificação e qualificação das partes intervenientes
- 3.2. Finalidade e objetivos do contrato
- 3.3. A delimitação operacional, orçamentária, financeira, patrimonial e da administração de pessoal.
- 3.4. A quantificação física das metas, objetivos, referenciais e padrões de desempenho das atividades programadas para execução pelo órgão, consoante as diretrizes e planos governamentais.

3. 5. Os compromissos, metas e medidas para aumento da receita própria e para a auto-sustentação do Órgão, bem como para a redução das despesas administrativas, de pessoal e de custeio.

Para a elaboração do Contrato de Gestão é essencial que se observe e se defina:

A Missão:

Razão de ser da entidade, expressando a função da entidade na administração, indicando o seu espaço negocial.

Objetivos:

É o alvo a ser atingido ou que pretende-se atingir, expressando quantidade e tempo.

Meta:

É o resultado final que se pretende alcançar dentro de um período de tempo, necessitando ser quantificada, mensurável, com prazo de atingimento pré-determinado.

Planos de Ação:

São os passos/ações necessários ao atingimento da meta, devendo ser quantificáveis, mensuráveis e com prazo definido.

Indicadores:

São valores que expressam numericamente, o desempenho da gestão ou de aspectos da gestão da entidade, sendo consideradas para aplicação dos Contratos de Gestão os indicadores de qualidade de serviço, de produtividade, econômico-financeiros e de expansão, sendo:

- Indicadores de Qualidade de Serviços:

Mede o nível da satisfação do cliente, a qualidade dos serviços oferecidos e o grau de atendimento;

- Indicadores de Produtividade:

Mede a eficiência dos recursos da entidade.

- Indicadores Econômico-Financeiro:

Mede a situação econômico-financeira da entidade.

- Indicadores de Expansão:

Mede o esforço da entidade/órgão no desenvolvimento de novos serviços e no desenvolvimento tecnológico.

4. AUTONOMIA COM COMPROMISSO

O reconhecimento do importante papel do IJSN, no processo de desenvolvimento econômico e social do ES, e a necessidade de modernizar a gestão pública, levamos a incorporar a figura do *Contrato de Gestão*, à sistemática de relacionamento do Órgão com o Governo do Estado.

O princípio básico da proposta está fundamentado na concepção de que é necessário substituir controles *a priori* e interferências indevidas no dia-a-dia do Órgão por avaliações de resultados - *a posteriori*, o que é feito estabelecendo-se um conjunto relevante de indicadores de desempenho.

O *Contrato de Gestão* constitui, portanto, um acordo formal entre o Governo do Estado e a Instituição, contendo a programação dos objetivos e metas do órgão e os compromissos do Governo, para que os mesmos possam ser atingidos.

O processo de negociação dos contratos é a sua fase mais importante, pois permite ao governo conhecer mais profundamente as características do órgão, além, é claro, de propiciar entendimentos entre ambos, que irão facilitar o relacionamento.

Os problemas de política econômica passam a ser melhor entendidos pelo IJSN como condicionantes de seus pleitos, pois fica clara a necessidade de harmonizar seu planejamento com a política e planos gerais e setoriais do Governo.

Em suma, o *Contrato de Gestão* constitui para o IJSN a culminância de seu Planejamento Estratégico, do qual decorrem planos operacionais, funcionais e financeiros (de investimento, de recursos humanos, de pesquisa e desenvolvimento, etc.)

Duas ressalvas devem ser feitas quanto ao papel do *Contrato de Gestão*. A primeira é que esse instrumento não deve ser entendido como uma *Carta de Alforria* para a instituição, de forma a liberá-lo de todos os controles do Governo. A segunda é que o contrato, embora seja considerado como uma forma adequada de melhorar o desempenho do Órgão, não é uma panacéia para resolver problemas graves de ordem administrativa e/ou financeira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Contrato de Gestão contribuirá para uma gestão mais participativa e para adoção de Programas de Qualidade Total. O Contrato de Gestão tem objetivos e metas integrados no plano gerencial interno, o que induz a uma maior responsabilização do corpo funcional do Órgão, com os compromissos contratuais.

Não são leis, nem códigos, nem sanções que, isoladamente, contribuirão para uma ascensão do padrão ético atual dos funcionários; é preciso uma mudança cultural baseada na esperança e no desejo de maior auto-realização pessoal e coletiva.

PARTE 2

ADMINISTRAÇÃO POR PROJETO UMA REALIDADE PARA O IJSN

O PAPEL DO GERENTE NA ADMINISTRAÇÃO
POR PROJETOS (DEPARTAMENTALIZAÇÃO MATRICIAL =
POR PROJETO E FUNCIONAL)

1. INTRODUÇÃO

A utilização da administração por projeto e matricial tem sido disseminada em vários países do mundo, quer em instituto de pesquisa, quer em empresas envolvidas com projetos multidisciplinares que exigem uma atitude extremamente favorável à sua aplicação. A fim de evitar a sobrecarga para um único indivíduo, criou-se a figura do *gerente de projeto*, que é responsável pela aplicação dos recursos para atingir as metas pré-determinadas em um dado projeto.

Neste tipo de departamentalização agrupamos as pessoas utilizando como critério o projeto no qual estão envolvidos naquele determinado instante. Cada projeto é como se fosse um *departamento temporário*, cujo chefe é o Gerente, cuja equipe é a do projeto e que existe enquanto o projeto não termina. Muitas vezes um especialista trabalha em dois ou mais projetos simultaneamente, prestando serviços dentro da sua especialidade. Este tipo de departamentalização apresenta muita flexibilidade e alta eficácia quanto a respostas a mudanças ambientais. Uma nova necessidade é imediatamente transformada em um projeto através da rápida formação de uma equipe.

Se um projeto é terminado mais rapidamente, os técnicos podem ser distribuídos pelos outros projetos evitando a tendência de criação de capacidade ociosa.

Não havendo a criação de novos projetos, os técnicos não incorporados, ficarão à disposição da Coordenação de Recursos Humanos, que em conjunto com a *Coordenação Técnica* encaminharão estes servidores para treinamento técnico, ou cursos de pequena duração, dada a tendência, a diversificação que a nova estrutura os leva a ter, ou serão orientados para pesquisas individuais.

Outros problemas poderão surgir como por exemplo: em períodos de muita atividade, os gerentes não terão a quem recorrer, o que causaria atrasos no projeto ou queda na qualidade. Possível solução: o gerente de projeto solicita a coordenação de Recursos Humanos a contratação de pessoal com o perfil necessário ao desenvolvimento do Projeto; esta tomará as providências junto à Gerência/Setor de Recrutamento e Seleção. Outro problema que poderá tornar-se freqüente devido a impossibilidade característica de Projetos, principalmente no Setor Público, é nunca se saber exatamente quando o gerente do Projeto precisará da *devolução* do técnico. Esta impossibilidade também faz com que, muitas vezes, o empréstimo por duas semanas seja insuficiente e o Gerente do outro projeto se recuse a devolver o técnico na data prometida. Possível solução: a ser estudado conjuntamente Gerentes de Projetos/Coordenação e Técnica Recursos Humanos.

Outros problemas poderão surgir, mas com a estrutura funcionando, mais rapidamente terão a solução adequada.

Tem-se verificado que à medida em que aparecem a departamentalização por projetos como parte da estrutura Matricial no contexto organizacional, como forma de administrar projetos complexos e multidisciplinares, o Gerente de Projeto passa a desempenhar um papel de extrema importância; face as características especiais que deve possuir para fazer frente a esse trabalho.

A minha pretensão baseada em diversos artigos e publicações de autores nacionais e estrangeiros é de rever alguns conceitos sobre a figura do Gerente de Projeto. Para tanto serão levantadas considerações sobre suas *características pessoais, características do trabalho e situação dentro do Projeto*.

Isto será feito através da síntese dos trabalhos de diversos autores que se preocupam com a atuação e a importância do gerente de projeto na organização.

2. CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

O gerente de projeto deve possuir conhecimento técnico em diversas especialidades, tendo, se necessário, capacidade de aumentar seu conhecimento em uma dada especialidade; não desconhecendo os problemas administrativos, que devem ser monitorados paralelamente aos problemas técnicos; e necessitando estar familiarizado com o conceito de lucratividade. Para tanto, sua formação e experiência deverão, preferivelmente, ter sido moldadas em ambientes onde se utilize avançada tecnologia. Deve ser capaz de organizar em sua própria cabeça uma grande massa de informações necessárias para assegurar seu sucesso e o do próprio projeto.

Além disso, existe uma característica de fundamental importância para o sucesso do projeto, e que sem a qual ele nunca será um bem sucedido gerente de projeto; ou seja, ele deve ser um integrador generalista, na mais ampla acepção do termo, fazendo o balanceamento de fatores muitas vezes conflitantes, tais como tecnologia, custo, programação e recursos humanos, executando todas as funções administrativas requeridas pelo projeto, coordenando e sincronizando as atividades do projeto em relação ao tempo e lugar, falando e discutindo com a alta administração e com os técnicos, na empresa, e com os clientes, fora dela.

Portanto, teoricamente ele deve ser um executivo e um técnico igualmente competentes. Na verdade isso é impossível; porém sendo um pouco de cada, ele é diferente de ambos e é esta qualidade do balanceamento entre especialização técnica e responsabilidade administrativa que o torna tão importante dentro da organização.

3. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

O trabalho do gerente de projeto é altamente diferenciado daquele dos outros gerentes que atuam na organização, pois ele deve executar todas as funções administrativas requeridas pelo seu projeto. Mas isto não é tudo: sua função também inclui a coordenação e a sincronização das atividades do projeto em relação ao tempo e lugar. Seu trabalho não se restringe às atividades dentro da

organização, pois, freqüentemente, ele e sua equipe são levados a trabalhar fora do órgão.

Seu trabalho envolve o manuseio da não-rotina, de problemas inesperados que surgem entre as funções tradicionais que cada um desenvolve, obrigando-o a resolver conflitos interdepartamentais. Sua tarefa é limitada no tempo e normalmente ele não possui *feed-back* nos primeiros estágios do projeto, devendo valer-se apenas de sua sensibilidade e experiência. A responsabilidade fundamental de sua atividade é entregar seu produto final de acordo com os resultados desejados, dentro dos limites de seu orçamento e dentro da programação de tempo especificada.

Sua função dentro da organização é bastante controvertida, pois deve atuar junto à administração falando de orçamentos, prazos e políticas e, junto à sua equipe, de tecnologia, desenvolvimento e *performance*. Deve acompanhar os propósitos da alta administração, ao mesmo tempo que deve propiciar aos membros do projeto um ambiente de tranquilidade para que eles possam executar eficazmente os trabalhos sob sua responsabilidade.

4. ATUAÇÃO

A autoridade do gerente de projeto deve variar de fraca a forte, dependendo do progresso de seu projeto e dos objetivos de sua atuação: deve ser mais fraca no início, a fim de não inibir as idéias na formulação do programa do projeto, e intensificar-se à medida em que o projeto se desenvolve, a fim de assegurar a consecução dos objetivos.

O gerente de projeto deve possuir ampla autoridade sobre todos os participantes do projeto. Sua autoridade deve ser suficiente para permitir que ele acione todas as atitudes técnicas e administrativas necessárias para que o projeto termine de forma bem sucedida. A exata dimensão de sua autoridade não pode ser quantificada, uma vez que ela varia de projeto para projeto, de gerente para gerente, e em função do tempo necessário, do custo envolvido, da complexidade e de inúmeras outras variáveis.

O gerente de projeto deve obter o respeito e exercer autoridade sobre os membros do projeto que não são seus subordinados devendo para tanto propiciar um mecanismo pelo qual o pessoal do projeto se identifique com este. Sua forma de obter cooperação pode fluir de vários modos: através de seu "status" e respeito obtidos dentro e fora da organização, de sua habilidade de persuasão, de sua reputação e capacidade de resolver problemas complexos, da prioridade do projeto dentro e fora do órgão, do seu conhecimento técnico e de sua influência na organização.

O gerente de projeto usualmente não tem autoridade direta em suas relações, exceto aquelas definidas na carta do projeto. Mas sua autoridade existe, pelo menos informalmente, pois ele a compartilha com muitos outros: faz barganhas, constrói

alianças, busca acordos comuns entre os intrincados pontos de vista que ocorrem dentro do projeto e supervisiona as decisões que serão apoiadas pelos demais participantes. Uma vez que sua autoridade não acompanha a escala hierárquica do órgão, mas cruza todas as funções, ele pode entrar em deliberado conflito com os gerentes funcionais, pois, enquanto o gerente de projeto determina quando e o que é necessário para a atividade do projeto, os gerentes funcionais, que fornecem apoio para diferentes projetos, determinam como o apoio será fornecido.

Desde que a autoridade do gerente de projeto não é definida como uma autoridade funcional ou autoridade-linha, mas espalhada por todas as funções envolvidas no projeto, um conceito de autoridade de projeto emerge. Em virtude disso, podemos dizer que o gerente de projeto depende fortemente de poderes fora de sua autoridade formal.

O poder e o controle exercido pelo mesmo podem estar completamente divorciados de sua autoridade formal, de onde as alianças políticas representam importante papel para preencher a lacuna existente em sua autoridade. Esta, muitas vezes, estará mais afeta à sua habilidade em formar um ambiente de reciprocidade em seu projeto. Esta espécie de autoridade não pode ser delegada ao gerente de projeto, mas deve ser conseguida por ele.

O gerente de projeto deve exercer autoridade, no mínimo, para:

- ter participação no estabelecimento das prioridades para a locação de recursos que possam melhorar ou prejudicar o andamento do projeto;
- ter o direito de controlar a locação e os gastos monetários e de participar no orçamento e na elaboração do plano do projeto;
- ter o principal papel na tomada de decisões dentro da organização, no que tange às atividades técnicas e administrativas de seu projeto;
- possuir um importante voto na seleção dos subcontratados e outras organizações, que servirão de suporte para o desenvolvimento do projeto.

O gerente de projeto deve despender um considerável esforço para aprender como comunicar-se adequadamente com seus técnicos, a fim de que estes entendam o porquê das tarefas sob sua responsabilidade. Assim por exemplo, orçamentos, programas, etc..., não devem ser meros editoriais, mas devem ser cuidadosamente preparados com a ajuda e conhecimento dos técnicos, que irão conviver com eles.

O gerente de projeto deve estar disposto a atacar problemas de qualquer nível, embora deva selecionar o que é de sua competência resolver. Dessa forma, ele deve controlar seus custos, procurando acompanhar as atividades e o tamanho de sua equipe, formulando planos simplificados, realizando freqüentes revisões de custos, programando reuniões e fazendo prontas avaliações das mudanças técnicas, para determinar se elas são realmente necessárias ou se constituem em meros refinamentos.

5. AMEAÇAS

Devido ao alto grau de dependência da organização quanto ao sucesso do projeto, o gerente de projeto recebe considerável *visibilidade* da cúpula do órgão e, por esse mesmo motivo, fica muito exposto através dos relatórios que é obrigado a apresentar e que monitoram o progresso de seu projeto.

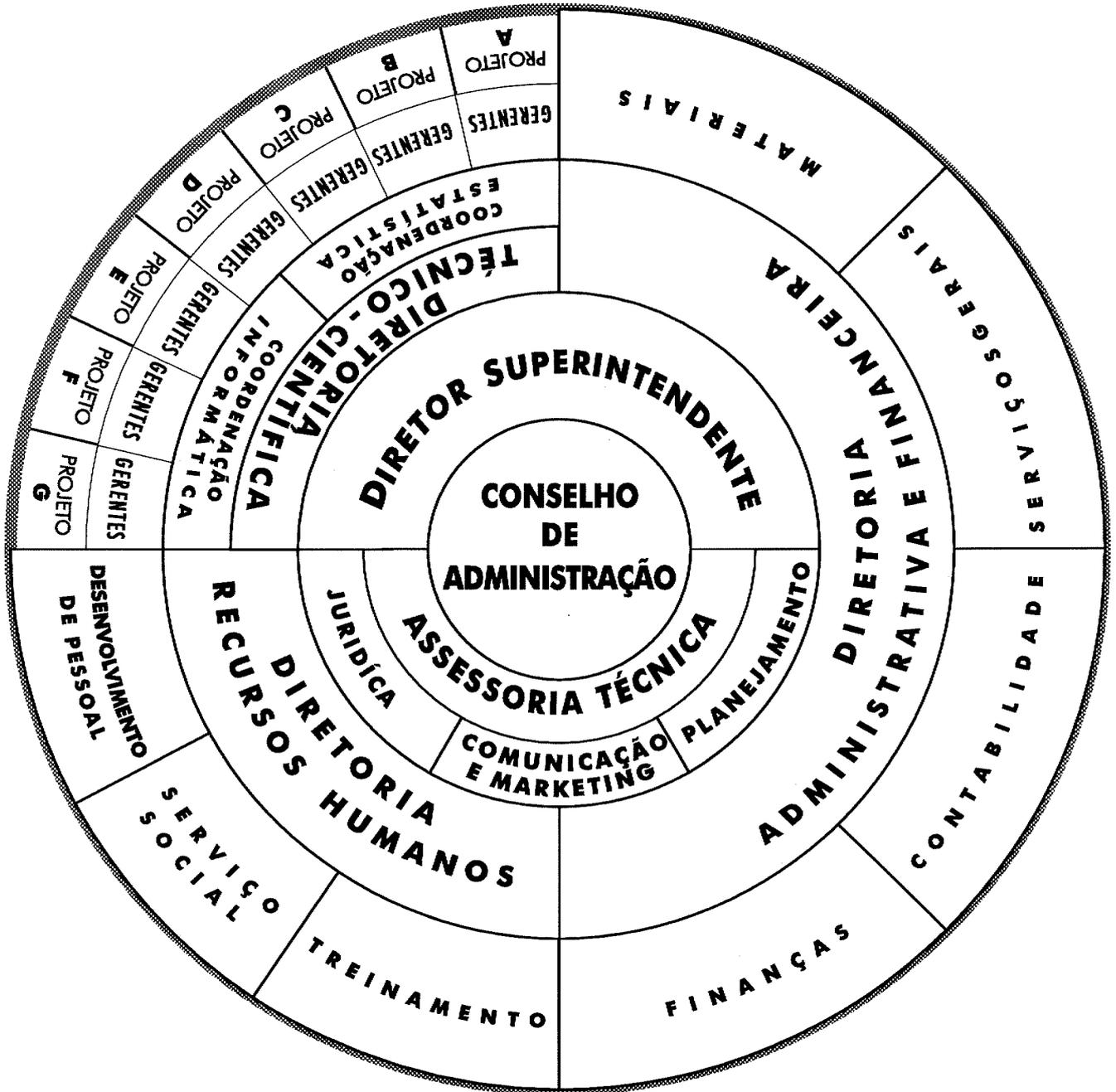
O gerente de projeto enfrenta problemas pessoais, em termos do eventual fracasso do projeto e da obsolescência profissional, visto que se afasta de sua especialização para assumir uma função administrativa.

O gerente de projeto precisa estar capacitado para enfrentar a ambigüidade de lidar com os contribuintes do projeto e com uma equipe sobre os quais não tem autoridade formal, maior a sua necessidade de criar uma base de influência no ambiente do projeto.

Face a tudo o que foi descrito sobre o gerente de projeto, verifica-se que, além de todas as características especiais de seu trabalho e das características pessoais de que devem ser possuidor, ele ainda deve empenhar-se na criação de formas que induzam seu pessoal a manter um alto grau de apoio e envolvimento no projeto. Por tudo isso, a tarefa da escolha de um gerente de projeto deve ser revista de especial atenção, pois ela está fortemente associada ao sucesso do próprio projeto.

ANEXO

Modelo Matricial



PARTE 3

MODELOS DE GESTÃO

1. INTRODUÇÃO

A simples experiência sem conhecimento não transforma, não reproduz a realidade, uma vez que as circunstâncias, as perspectivas e as predições mudam. Por outro lado, a teorização afastada da realidade reduz-se à retórica ingênua, romântica, às vezes perversa. O que é necessário é enriquecer a experiência ancorando-a em referenciais teóricos, à luz dos quais possa ser analisada, avaliada, criticada, com razoáveis graus de reprodução e de predição.

Todavia, sempre que se recorre à base conceitual e às formulações teóricas a propósito de necessidades *práticas*, logo vem a frase: *na prática a teoria é outra*.

Num contexto de interrelações dinâmicas e reciprocamente influentes, podemos fazer referência a alguns modelos de gestão, correlatos e interdependentes, capazes de elevar a performance gerencial da instituição e do desempenho de seu corpo funcional.

Entre esses modelos estão: Gestão Descentralizada, Gestão Matricial, Gestão pela Qualidade, Gestão Estratégica e Gestão Participativa.

2. GESTÃO DESCENTRALIZADA

Introduz novas ferramentas de gerenciamento, entre as quais o Contrato de Gestão e os Contratos de Resultados, instrumentalizando a elevação da performance administrativa, com ênfase na capacitação gerencial para programas sociais e áreas de escassez, Complexidade e Multidisciplinaridade.

2.1. CONTRATO DE GESTÃO

Poderoso instrumento de gestão institucional, como assinalado por Bráulio Sérgio Ferreira Batista, no seu livro "Estudos sobre Novos Modelos de Gestão", onde o contrato de gestão é por ele conceitualizado como um "compromisso firmado entre o Estado e uma instituição governamental ou entidade pública não estatal, para o desenvolvimento de programas de fortalecimento institucional e de modernização da gestão, com vistas a atingir melhores resultados, que objetivem uma superior qualidade do produto ou serviço prestado ao cidadão". Confere autonomia administrativo-financeira aos gestores públicos e não-governamentais, emprestando-lhes condições gerenciais necessárias e suficientes ao desempenho desejado, permitindo a avaliação com base em indicadores pré-definidos, aferição da eficácia gerencial e continuidade administrativa.

2.2. CONTRATO DE RESULTADO

O Contrato de Resultado caracteriza-se como um instrumento de planejamento, controle e avaliação das ações do Órgão. Coloca à disposição dos gerentes da Instituição, informações relativas ao desenvolvimento da programação, possibilitando intervenções durante a execução das propostas. Tem o mérito de subsidiar o gerenciamento das ações com base em planejamento racional, criterioso e exequível.

Essa modalidade de ação permite um processo participativo que mobiliza e compromete todas as partes integrantes da organização, gerando grau de responsabilidade na obtenção dos resultados almejados.

Enquanto mecanismo que induz ao planejamento coerente e transparente incentiva a adoção de estabelecimento de metas que expurgam a passividade, acomodação, subdimensionamentos ou superdimensionamentos, dentre outros fatores que mascaram as reais potencialidades do Órgão.

O Contrato de Resultado, estabelece procedimentos que viabilizam o acompanhamento, controle e avaliação do processo operativo dos Projetos, mensurando os aspectos relativos à eficiência e eficácia dos mesmos.

Fundamentalmente, induz a conjunto dos segmentos internos a elaborar o plano de gestão identificado com a missão, diretrizes e metas do Órgão.

3. GESTÃO MATRICIAL

A estruturação matricial é um modelo não prisioneiro das estruturas hierárquicas rígidas, mas dinâmico, capaz de articular os enfoques temático-setoriais e de flexibilizar o gerenciamento das ações através de planos, programas e projetos, em substituição às atividades ortodoxas, no bojo das quais seria mais difícil introduzir a mudança. Esse modelo favorece uma atuação mais incisiva sobre as dimensões fundamentais da gestão contemporânea: cultura e comunicação; recursos humanos; processos; tecnologia de informação e custo/preço, que deixariam de ser atribuições exclusivas dos respectivos setores delimitados pelos organogramas convencionais, para serem âmbitos de intervenção de interesse de toda a organização social (é a esta dinâmica que chamamos de articulação temático-setorial). Seriam exemplos desse tipo de planificação:

3.1. CONCEPÇÃO E ESTRUTURAÇÕES INSTITUCIONAIS (DIMENSÃO PROCESSO)

Substitui as velhas estruturas organizacionais por estruturas contemporâneas, dinâmicas, de inspiração holística, do tipo pirâmide invertida (árvore) ou celular (de textura permeável), visualizada em desenhos radiais, circulares, orbitais,

multidimensionais (hologramas ao invés de organogramas). Nessa concepção, a hierarquia inverte-se: ao invés de apoiar-se sobre os níveis inferiores, recoloca-se em sua base para suportá-la ou em seu centro para irradiar o conhecimento (matriz do novo poder).

3.2. BANCO DE POTENCIAIS HUMANOS (DIMENSÃO RECURSOS HUMANOS)

Recreia necessidades de trabalho em função dos talentos humanos, ao invés de traçar perfis e tentar enquadrar pessoas naquelas molduras preconcebidas. Mapeia habilidades, vocações, tendências e latências humanas, com vistas à elevação de sua auto-estima e satisfação das suas necessidades de auto-realização, criando condições para que a concepção dos produtos finais e dos serviços seja reorientada no sentido de realizar e potencializar o melhor aproveitamento do conjunto de virtudes dos seres humanos que os realizam.

4. GESTÃO PELA QUALIDADE

Na Gestão pela Qualidade, toda a ênfase desloca-se para o conceito básico de produto final, ou seja, o resultado do trabalho humano destinado a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos. A Qualidade não pode ser vista, de forma alguma, como um modismo, como uma panacéia, como uma pedra filosofal que ao primeiro toque a tudo transformaria em ouro; ou apenas como um método de gerenciamento; mas antes e sobremaneira, como fio condutor interligando todo o processo de mudança pessoal e institucional, a partir da nova atitude gerencial.

Nessa ótica, os Programas de Qualidade disseminam e instalam a cultura qualitativa em toda a administração; utilizam metodologias próprias para análise e solução de problemas; aplicam técnicas e ferramentas de acompanhamento e controle; simplificam, normalizam e padronizam processos de trabalho, racionalizando procedimentos, reduzindo seus prazos e agilizando o alcance de sua finalidade; combatem o desperdício e reduzem custos e preços; promovem um intenso esforço de sensibilização, conscientização e motivação e desenvolvem ações de Educação e Treinamento, voltadas para a filosofia e para a metodologia gerencial da Qualidade e para o atendimento ao público, qualificando os setores que lidam diretamente com o consumidor dos serviços, tanto sob o aspecto comportamental quanto sob o aspecto da compreensão organizacional e da missão institucional; concebem e executam projetos que agregam valor ganhos de produtividade ou de mudança conceitual; promovem a formação e o exercício de liderança, buscando novos paradigmas e reafirmando crenças na excelência; desenvolvem ações de articulação institucional e fazem relatos de sua atuação para troca de informações e intercâmbio de saber e de experiência; aprendem fazendo, fazem aprendendo (on the job training), experimentam, realinham caminhos e prosseguem para renovar as crenças de que é possível transformar algo que poderia esclerosar-se, promovendo a melhoria contínua dos serviços e produtos,

submetendo-os ao crivo superior da satisfação da clientela de cidadãos usuários, contribuintes.

Necessário salientar que Qualidade e Produtividade são conceitos indissociáveis. Por esta razão, Qualidade reduz custo e reduz preço, ao contrário do que se pode à primeira vista e superficialmente conjecturar. Daí sua indiscutível legitimidade social, posto que implica, em última análise, na democratização do acesso aos bens produzidos, notadamente quando aplicada no setor público.

5. GESTÃO ESTRATÉGICA

Administra recursos escassos para realizar mudanças táticas e articula as mudanças táticas alcançadas para obter a situação desejada; mapeia o ambiente, as transformações, o contexto e os fatores sociais; prospecta cenários, variáveis e alternativas estratégicas; através de diagnósticos, identifica pontos fracos e pontos fortes da instituição; analisa as macro-tendências sócio-político-econômicas e tecnológicas e identifica as ameaças, os riscos e as oportunidades de novos negócios institucionais que envolvem a gestão, com enfoque na adequação da estrutura, na necessidade de elevação da produtividade e no melhor aproveitamento das capacidades instaladas; considera permanentemente, através de mecanismos de avaliação e crítica, as possibilidades de conversão de fatores e resultados negativos em virtualidades positivas, de adaptação, de mudança, de saltos transformadores (mutuação) e de transcendência; converte círculos viciosos em círculos virtuosos, redefinindo conceitos de visão, valores, missão, objetivos, rumos, trajetórias, referenciais, políticas, diretrizes, estratégia e logística, a partir dos quais define sua carta de navegação; articula-se com segmentos estratégicos da sociedade, buscando integração, parcerias e cooperação; revê e altera modelos organizacionais, planejando, executando e gerenciando o desenvolvimento institucional; desenvolve visão prospectiva e de longo e médio prazos.

6. GESTÃO PARTICIPATIVA

Elegendo a participação como princípio legitimador e qualificador do processo decisório, essa concepção convoca mecanismos agregadores e harmonizadores das diversas equipes, estimulando e sincronizando as trocas de informação e o exercício do questionamento para aperfeiçoamento do processo decisório, a formulação de proposições, o acompanhamento e o controle das medidas adotadas, o registro histórico da memória dos fatos e elementos levados em consideração nas decisões gerenciais, buscando consenso, comprometimento e senso de propriedade na equipe de dirigentes, gerentes e servidores.

Seus modelos acolhem e estimulam manifestações da criatividade, ensejam mudanças e inovações, acompanhando a evolução dos sistemas de produção e reprodução do conhecimento e de novas tecnologias, estabelecimento de

referenciais de desempenho administrativo e reservatórios de produção e aplicação do conhecimento gerencial, disponibilizando-o para atender as necessidades de gestão dos demais órgãos. Recriam e operam novos padrões de comunicação organizacional e para disseminação de informações, alimentando e realimentando os informativos internos e fazendo fluir a informação; buscam ampla interação com os demais atores do cenário contextual, chegando junto aos poderes públicos, às Universidades, aos Sindicatos, às Associações Comunitárias, às classes produtoras, com eles buscando entendimento, negociações, debates, cooperação e parcerias, tanto pelo aspecto da sinergia quanto em face da necessidade de administrar a escassez e de racionalizar recursos e esforços.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Já se disse: Gerência é regência. Exige decisões ágeis e seguras.

Por fim, não acreditando em receita de bolo, seja no âmbito do setor público, seja no espaço da iniciativa privada. Mas cremos que, combinando e experimentando bem as diferentes doses dos fermentos, ingredientes e especiarias aqui colocados, pode-se exorcizar o monstro que ronda a nossa Instituição, construindo e (re) gerenciando aqui e agora um Órgão de sucesso.

