



Experiência:

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO CENSIPAM - PARCERIA, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Casa Civil

Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia – Censipam

Responsável: Miguel Crisóstomo Brito Leite - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Endereço: SPO Área 5 QD 3 B1 J

Brasília-DF

Tel.: (61) 3214-0287

Fax.: (61) 3214-0203

miguel.leite@sipam.gov.br

Data de início da implementação da experiência: Março de 2004

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

Vinculado à Casa Civil da Presidência da República, o Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia – Censipam foi criado por meio do Decreto nº 4.200, de 17 de abril de 2002. Tem como principais atribuições a formulação, a coordenação, a implementação e a avaliação das políticas, diretrizes e programas necessários ao cumprimento das finalidades do Sistema de Proteção da Amazônia – Sipam.

O Sipam é formado pela parceria entre órgãos e entidades da Administração Pública federal, estadual, distrital e municipal que, direta ou indiretamente, possam produzir conhecimentos voltados para a proteção, a preservação, a conservação e o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal Brasileira.

Ciente da importância estratégica do Sistema, a direção do Censipam buscou, durante o ano de 2003, empreender uma administração integrada à Casa Civil e às diretrizes gerais do governo federal, visando a superar os desafios inerentes à estruturação de um órgão recém-criado. Entre outras demandas, a instituição carecia de um planejamento que possibilitasse a otimização dos recursos e a minimização das fraquezas e ameaças à efetiva implementação do sistema.

Para dar resposta a esta situação, a direção do Censipam iniciou um processo de alinhamento estratégico institucional para debater o futuro desejado para o Censipam. Para assessorar o órgão nesse desafio, a Diretoria procurou o Departamento de Programas de Gestão da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – DPG/SEGES/MP.

A primeira etapa consistiu na realização da Auto-Avaliação, cujo resultado ratificou a fragilidade institucional face ao potencial tecnológico disponível e a sub-utilização do sistema, não gerando os resultados esperados pela Sociedade.

DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Objetivos propostos e resultados visados

Os objetivos esperados para este trabalho eram: realizar a Auto-Avaliação da Gestão do Censipam; realizar o Alinhamento Estratégico do Censipam; e implementar e monitorar o Plano de Melhoria da Gestão do Censipam para o biênio 2005/2006.

Ações realizadas

Os trabalhos foram iniciados em 31 de março de 2004, com a designação de dois grupos de trabalho – GTs, por meio de portarias. O primeiro teve a finalidade de desenvolver os trabalhos de planejamento; o segundo objetivou realizar a Auto-Avaliação da Gestão do órgão. As principais ações realizadas/etapas de implementação foram:

A Auto-Avaliação da Gestão mediante a aplicação do instrumento de avaliação da gestão pública (500 pontos) desenvolvido com base no modelo de excelência em gestão pública e utilizado no âmbito do antigo Programa de Qualidade no Serviço Público (atual Gespública). A aplicação do instrumento de avaliação foi feita por equipe multidisciplinar e multissetorial do próprio Censipam, que foi anteriormente capacitada por técnicos do DPG/SEGES/MP, com acompanhamento de consultores voluntários, integrantes da Rede Nacional de Gestão Pública. O Censipam obteve a pontuação 68,25, nível 1, que significa “*Estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas de gestão. Não se pode considerar que os resultados decorram das práticas implementadas.*”

Em seqüência foi realizada a oficina técnica, com a participação da direção e da maioria dos servidores, para o Nivelamento dos principais conceitos de administração estratégica, necessários para garantir a produtividade e a qualidade do trabalho de alinhamento. Esse trabalho preliminar e o embasamento no documento de referência do Sipam, o CONOPS¹, permitiu a Definição da Missão e da Visão do Censipam.

Definida a missão e a visão, partiu-se para a Análise dos Ambientes Interno e Externo, que consistiu na identificação das ameaças e oportunidades no cenário de atuação do Censipam; na avaliação dos pontos fortes e das oportunidades de melhorias e na identificação dos parceiros, usuários e outras organizações que interagem com a instituição.

Após vários ciclos de debates, com reuniões em Brasília e no Seminário do Censipam, realizado em setembro de 2004, em Manaus, chegou-se à versão atual dos Componentes Estratégicos, expressos pela Missão, Visão de Futuro, Competências, Macroprocessos, Processos e Objetivos Estratégicos. Os Componentes Estratégicos passaram por uma análise de consistência e por uma validação pela alta-administração do Sipam.

O Plano de Ação do Censipam – Pas 2005/2006 é um instrumento de gestão constituído por um conjunto de ações, metas e etapas estabelecidas e priorizadas com base nas oportunidades de melhoria, na análise dos ambientes interno e externo e dos direcionadores estratégicos, com vistas a transformar a sua ação gerencial e melhorar o seu desempenho institucional. O PAS 2005/2006 é composto por 19 ações que abrangem todas as Diretorias do Censipam. Para cada ação foi designado um gestor, que é o responsável por cadastrar, gerenciar, acompanhar e informar sobre o desenvolvimento da ação. Para o cadastro das ações, foi elaborada planilha eletrônica específica, acompanhada das instruções para preenchimento. Com o preenchimento do formulário de cadastro, todas as fichas de monitoramento são preenchidas automaticamente.

O Monitoramento do Pas 2005/2006 tem duas fases, no primeiro momento, cada gestor tem como atribuição monitorar o dia-a-dia da execução da ação sob sua responsabilidade. Para auxiliar este processo, foi desenvolvido o “*roteiro de implementação da ação*”, ficando a cargo do Gestor adotá-lo ou não.

A segunda fase é realizada bimestralmente, sendo atribuição do gestor repassar as informações da ação sob sua responsabilidade para a Assessoria de Planejamento, que faz a consolidação das informações e o envia o relatório gerencial para as Diretorias do Censipam. Para operacionalizar o monitoramento, foram desenvolvidas planilhas eletrônicas, em *software* comercial largamente utilizado, que permitem o envio das informações e a geração automática de relatórios sobre o desenvolvimento das ações e do Plano.

Os gestores precisam preencher a data, escolher entre as opções disponibilizadas na planilha a situação da etapa (Não Iniciada, Atrasada; Em Andamento; ou Concluída) e preencher o valor alcançado da meta, que poderá ser classificada como “Abaixo do Previsto” ou “Dentro do Previsto”, tendo como base o valor esperado. Caso a situação escolhida para a etapa não seja coerente com a data de preenchimento da avaliação, a planilha solicita ao gestor que cheque a informação preenchida.

A situação de cada ação (tab. 1) é calculada pelo conjunto da situação de suas etapas ou metas e é utilizada como indicador de desempenho da mesma.

¹ CONOPS – Conceitos Operacionais do Sistema de Proteção da Amazônia

Tabela 1: Situação da Ação / Indicador de Desempenho da Ação

Situação	Descrição
Não Iniciada - 🖐️	Período anterior ao mês previsto para início da ação.
Atrasada - 🖐️	Ação com percentual de “Etapas Atrasadas” ou “Metas abaixo do previsto” superior a 50%, ou com a “Etapa Estratégica” atrasada.
Dentro do Prazo - 🖐️	Ação com percentual de “Etapas Atrasadas” ou “Metas abaixo do previsto” inferior a 50%.
Concluída - 🖐️	Todas as etapas já finalizadas

Por fim, os gestores precisam fazer uma análise qualitativa do desenvolvimento da ação, informando os principais pontos positivos, as restrições encontradas, as estratégias adotadas e as recomendações para a Diretoria. Com base nessas informações, são gerados os relatórios de cada ação (fig. 1 e fig. 2). A 1ª página do relatório contém a situação da ação naquele monitoramento, enquanto a 2ª página mostra a evolução da ação durante a implementação do Plano.

Fig. 1 - 1ª página - situação da Ação no monitoramento realizado

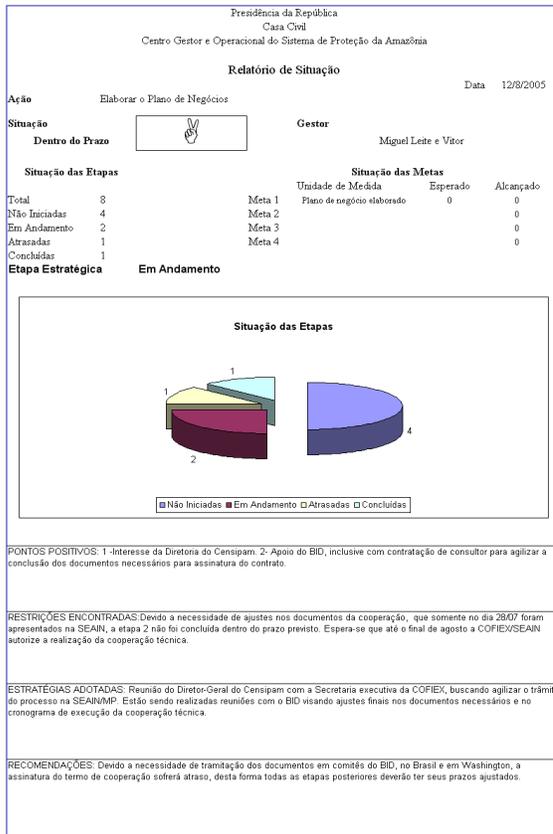
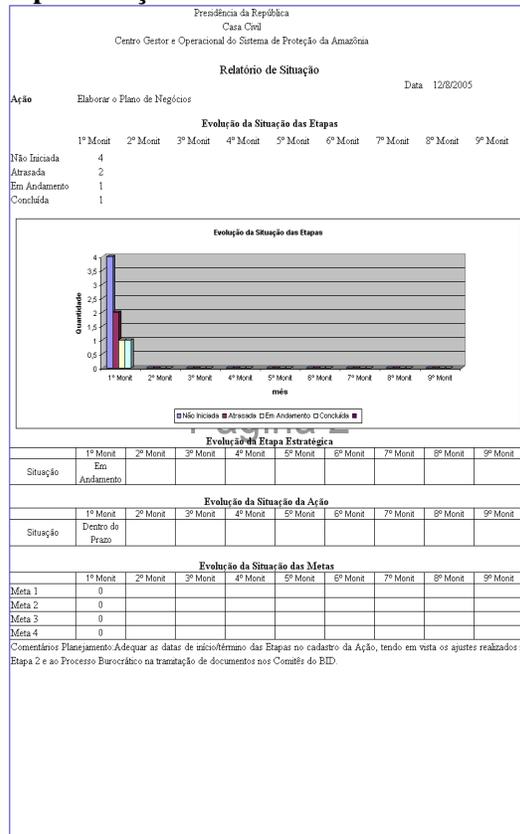


Fig. 2 - 2ª página - evolução da Ação durante a implementação do Plano



A situação do PAS 2005/2006 (tab. 2) é calculada com base no conjunto da situação das ações e serve como indicador de desempenho do mesmo.

Tabela 2: Situação do Plano / Indicador de Desempenho do Plano

Situação	Descrição
Ruim - ☹️	Percentual de “Ações Atrasadas” superior ou igual a 70%
Regular - 😐	Percentual de “Ações Atrasadas” entre 41 e 70%
Bom - 😊	Percentual de “Ações Atrasadas” entre 11 e 40%
Ótimo - 😄	Percentual de “Ações Atrasadas” inferior ou igual a 10%

A primeira parte do relatório do Plano é gerada automaticamente pela planilha e é composta de duas páginas, a 1ª página contém a situação do Plano naquele monitoramento, enquanto a 2ª página mostra a evolução do Plano durante a sua implementação. A segunda parte do relatório, elaborada pela Assessoria de Planejamento, consiste na análise qualitativa dos principais pontos positivos, das restrições encontradas, das estratégias adotadas e das recomendações para a Diretoria.

As planilhas ficam disponíveis na rede local de computadores, propiciando o acesso dos gestores das ações para alimentação e da Diretoria para consulta.

A Avaliação do Plano será realizada semestralmente pela Assessoria de Planejamento, visando identificar e implementar as adequações necessárias a otimizar o desempenho do gerencial da instituição.

A Divulgação das atividades permeou todo o processo de alinhamento estratégico do órgão e de implementação do PAS 2005/2006, por meio de divulgação na intranet, informativos impressos e notas no boletim "Por Dentro do SIPAM". A constante divulgação de informações estimulou a participação dos servidores.

Etapas de implementação

Designação de dois grupos de trabalho, por meio de portaria em 31 de março de 2004.

Identificação dos componentes estratégicos em setembro de 2004.

Institui-se o Plano de Ação do Cesipam – Pas 2005/2006.

RECURSOS UTILIZADOS

Não houve custos significativos para a implementação da experiência, visto que os recursos humanos, financeiros e logísticos envolvidos foram todos pertencentes ao Governo Federal. Desse modo, não foram contratados técnicos ou empresas de consultoria, nem adquiridos equipamentos específicos para o desenvolvimento dos trabalhos. Os recursos financeiros diretamente envolvidos com esse trabalho foram destinados ao pagamento de diárias e passagens de técnicos e aluguel de salas quando da realização do seminário em Manaus. No seminário realizado em Manaus, os técnicos de Brasília se deslocaram em avião da Força Aérea Brasileira – FAB. Os recursos logísticos utilizados foram os equipamentos de informática já disponíveis e o material de consumo.

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Considerando a situação da gestão do Censipam no início do trabalho em março de 2004, pode-se citar como principais resultados obtidos, entre outros: Auto-Avaliação da Gestão realizada desde maio de 2004; Alinhamento Estratégico elaborado desde dezembro de 2004, com economia de R\$ 15.000,00²; Plano de Melhoria da Gestão – Plano de Ação do Censipam PAS 2005/2006 - elaborado e implementado desde maio de 2005; metodologia e ferramenta de monitoramento do PAS implementadas desde agosto de 2005, com economia de R\$ 70.000,00³; reestruturação administrativa do Censipam, Decreto 5.420, de 13 de abril de 2005, adequando a estrutura do órgão aos objetivos estratégicos oriundos do processo de elaboração do alinhamento; e elaboração de proposta de Projeto de Lei para a autarquização do Censipam, atualmente em análise no Ministério do Planejamento, como resposta às demandas oriundas do processo de alinhamento.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

O 1º indicador utilizado foi o Índice de Qualidade da Gestão – IQG - calculado com base na pontuação obtida na Auto-Avaliação da Gestão. Durante a fase de elaboração do Alinhamento Estratégico, foram estipulados prazos para apresentação de relatórios por parte dos GTs para a Direção do Censipam, o que permitiu que o processo fosse avaliado continuamente pela Direção. Ao longo do processo de definição e implementação do PAS 2005/2006, foram utilizados alguns indicadores descritos na tabela 3.

² Valor estimado para a contratação de uma equipe de consultoria.

³ Valor estimado para contratação de um sistema de monitoramento.

Tabela 3: Indicadores Utilizados no processo de definição e implementação do PAS

Indicadores	Forma de Cálculo	Resultados
Percentual de ações com cadastro realizado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ações com cadastro realizado}}{\text{Total de ações}} * 100$	1 ^a aferição (06/05/05) – 37%
		2 ^a aferição (27/05/05) – 84%
		3 ^a aferição (12/08/05) – 100%
Percentual de ações com informações enviadas no 1º monitoramento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ações com informações}}{\text{N}^\circ \text{ de ações cadastradas}} * 100$	1 ^a aferição (12/08/05) – 83,3%
		2 ^a aferição (19/08/05) – 88,8%

Pela análise da tabela 1, nota-se claramente a evolução do processo, o que foi permitida em grande parte devido ao contínuo processo de aferição dos indicadores criados.

Por fim, a cada dois meses ocorre o monitoramento do PAS 2005/2006; nesta oportunidade é gerado um relatório que é encaminhado para todos os diretores. Desse relatório, constam os indicadores de desempenho do Plano e de cada ação, calculados como demonstrado anteriormente.

LIÇÕES APRENDIDAS

Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Para superar a falta de recursos para contratação de consultoria, o Censipam estabeleceu uma parceria com o DPG/SEGES/MP, de modo que toda a condução do processo de alinhamento foi a custo zero para o Censipam. Para contornar a alta rotatividade dos técnicos decorrente da saída de alguns técnicos no meio do processo, o Censipam utilizou-se de duas estratégias: (i) instituiu outro Grupo de Trabalho, mantendo no novo grupo os integrantes que permaneceram na instituição, buscando a continuidade dos trabalhos e (ii) requisitou servidores, com o perfil profissional desejado, de outros órgãos de Governo. A falta de recursos para contratação do sistema de monitoramento foi superada pelos próprios servidores do Censipam que desenvolveram a ferramenta utilizada e que consistiu em uma planilha eletrônica. Para sanar o atraso no preenchimento do cadastro das ações, a Direção-Geral do órgão participou ativamente do processo, enviando memorandos aos Diretores e Gestores para cobrar a realização do planejamento da ação e conseqüentemente do preenchimento do cadastro.

Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

A realização de um Alinhamento Estratégico e a implementação de um Plano de Melhoria da Gestão, por si só, não significam inovações na gestão pública, contudo, com base nos resultados alcançados e nos recursos financeiros utilizados, conclui-se que a experiência teve alta eficácia e eficiência. Ou seja, 100% dos resultados previstos foram alcançados (eficácia) com baixo custo (eficiência).

Ademais, esta experiência tem diferenciais que comprovam os altos níveis de eficácia e eficiência alcançados e devem ser considerados como boa prática de gestão, quais sejam: a utilização das estruturas existentes dentro do próprio Governo por meio da parceria com o DPG/SEGES que foi fundamental no desenvolvimento dos trabalhos, o que demonstra que os órgãos de Governo podem economizar recursos na contratação de Consultores, aproveitando a mão de obra especializada disponível, inclusive para posterior difusão de iniciativas semelhantes em outros órgãos públicos. Como vantagem desta prática está o fato de que a equipe da SEGES está totalmente integrada às diretrizes de Governo; a ferramenta de monitoramento foi desenvolvida pela própria equipe do Censipam, em software comercial largamente utilizado, o que permite que outras instituições a adotem com pequenas adaptações facilmente executáveis. Cabe ressaltar que é pretensão

converter a ferramenta desenvolvida em 'software aberto', com vistas a adequá-la às diretrizes do Governo Federal. Uma vantagem advinda da utilização desta ferramenta é a facilidade de acompanhamento das ações pelos Diretores, visto que as planilhas encontram-se disponíveis na rede local de computadores e são de fácil manuseio; o apoio da alta direção da instituição foi fundamental para o desenvolvimento do trabalho. Desde o início participou das reuniões e deu o apoio necessário para os Grupos encarregados da execução do trabalho; alto nível de participação dos servidores, desde a realização do alinhamento estratégico que envolveu técnicos de todos os níveis do órgão, com destaque para o seminário de Manaus, que mobilizou praticamente todo o corpo técnico do órgão, até a implementação do Plano de Ação. Vale ressaltar que o 1º monitoramento do PAS 2005/2006 teve informação de 88,8% das ações. Este dado é bastante relevante, por ser esta uma prática nova no Censipam, o que demonstra o alto nível de comprometimento dos gestores.