

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ

Clarice Costa de Araújo

**Mudança no Planejamento Estratégico Empresarial para um
Modelo Participativo Adaptado ao Serviço Federal de
Processamento de Dados Serpro:
Um estudo de caso**

Porto Alegre

2009

Clarice Costa de Araújo

**Mudança no Planejamento Estratégico Empresarial para um
Modelo Participativo Adaptado ao Serviço Federal de
Processamento de Dados Serpro
Um estudo de caso**

**Monografia do Curso de Especialização em
Administração Pública Eficaz do Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
elaborada como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Administração.**

Orientador: Prof. Luis Alberto Guadagnin

Porto Alegre

2009

Clarice Costa de Araújo

Mudança no Planejamento Estratégico Empresarial para um Modelo Participativo Adaptado ao Serviço Federal de Processamento de Dados Serpro
Um estudo de caso

Monografia de pós-graduação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: **Prof. Luis Alberto Guadagnin**

Conceito final:

Aprovado em 04 de dezembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luis Roque Klering – UFRGS

Prof. Dra. Christine da Silva Schröder – UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Luis Alberto Guadagnin – UFRGS

Agradeço a Deus !

RESUMO

O presente trabalho versa sobre a mudança no planejamento estratégico empresarial do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) para um modelo participativo, construído a partir da proposta teórico-metodológica - Planejamento Estratégico Situacional – desenvolvida pelo economista chileno Carlus Matus. Além disso, apresenta um panorama da metodologia de planejamento estratégico desenvolvida por Kaplan e Norton, aplicada por meio do Balance Scorecard e faz uma comparação entre a metodologia anterior e a atual, utilizada para elaboração do planejamento estratégico do Serpro. O estudo revelou, através de pesquisa aplicada por meio de questionário, que apesar da forma de comunicação e orientação ter sido bem entendida pela maioria dos respondentes, na prática, ela precisa ser incrementada, com vistas a ampliar sua penetração junto às equipes sediadas fora das dez regionais do Serpro, a fim de potencializar a participação dos empregados no planejamento estratégico da organização. Por fim, fundamentadas no referencial teórico estudado e na análise das técnicas empregadas, foram propostas diretrizes gerais de melhoria do planejamento estratégico atual da empresa.

Palavras-chave: planejamento estratégico; administração pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Clientes	15
Quadro 2 – Políticas do Governo Federal apoiadas pelo Serpro	16
Quadro 3 – Perspectivas do Balance Scoregard	26
Quadro 4 – Os Quatro Momentos do PES.....	28
Quadro 5 – Conceituação de Nós Críticos.....	29
Quadro 6 – Componentes Estratégicos.....	30
Quadro 7 – Componentes Estratégicos do Serpro.....	31
Quadro 8 – Painel Estratégico do Serpro	33
Quadro 9 – Diretorias do Serpro	35
Quadro 10 – Convite aos Empregados	36
Quadro 11 – Cronograma de Divulgação.....	36
Quadro 12 – Comparação do PES com o Método Tradicional.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos Empregados no Brasil.....	18
Tabela 2 – Empregados por Cargo de Carreira	18
Tabela 3 – Quadro Interno e Externo	19
Tabela 4 – Percentual de Respondentes por Localidade	45
Tabela 5 – Percentual de Respondentes da Pesquisa por Cargo.....	46

LISTA DE SIGLAS E GLOSSÁRIO

ANS: Acordo de Nível de Serviço estabelecido entre o cliente e a Unidade de relacionamento com o cliente.

AOS: Acordo Operacional de Serviço estabelecido entre a Unidade de operações e a Unidade de relacionamento com o cliente.

BSC: Indicadores Balanceados de Desempenho (Balanced Scorecard).

CEPAL: Comissão Econômica para a América Latina

CMMI: Modelo da Maturidade e Capacidade Integrado (Capability Maturity Model Integration).

EBITDA: Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization).

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

PBQP: Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade

PES: Planejamento Estratégico Situacional

PGPS: Processo de Gerenciamento de Projetos e Portfólios do Serpro

PSDS: Processo Serpro de Desenvolvimento de Soluções criado para garantir a institucionalização e a melhoria contínua do processo de desenvolvimento.

PSE: Prestadores de Serviço Externo, servidores do Serpro subordinados a outros órgãos do Governo Federal.

QUADRO EXTERNO: Servidores do Serpro que trabalham no cliente e são subordinados aos clientes.

QUADRO INTERNO: Servidores que trabalham na empresa ou subordinados à empresa mas fisicamente dentro do ambiente dos clientes.

RECEITANET: Aplicativo da Receita Federal do Brasil utilizados para transmissão de dados.

RARH: Regimento de Administração de Recursos Humanos.

ROE: Retorno sobre o Patrimônio (Return On Equity).

SISCOMEX: Sistema de Comércio Exterior.

SWOT: (Strenghts – forças, Weakness – fraquezas, Opportunities – oportunidades, Threats – ameaças), é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário.

TIC: Tecnologia da Informação e Comunicação

UniSERPRO: Universidade Corporativa do Serpro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. SERPRO	13
1.1. A EMPRESA.....	13
1.2. ASPECTOS HISTÓRICOS.....	20
1.3. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA	22
1.4. OBJETIVOS.....	23
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.1. BALANCED SCORECARD.....	25
2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL.....	27
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ANTERIOR DO SERPRO..	30
2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ATUAL DO SERPRO.....	33
3. MÉTODO	38
3.1. DEFINIÇÃO DO MÉTODO.....	38
3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.3. PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.4. AMOSTRA DA PESQUISA.....	42
3.5. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	42
3.6. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	43
3.7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	45
4. ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1. RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	46
4.2. RESULTADO DA PESQUISA QUALITATIVA.....	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	59

APÊNDICE B – RESPOSTAS DAS PERGUNTAS FECHADAS CONSOLIDADAS.....	61
APÊNDICE C – RESPOSTAS DAS PERGUNTAS FECHADAS ESTRATIFICADAS.....	63
APÊNDICE D – RESPOSTAS DAS PERGUNTAS ABERTAS CONSOLIDADAS.....	65
ANEXO A – ÁRVORE DO PROBLEMA NO MÉTODO PES.....	68
ANEXO B – CONTEÚDO DA TELA DO APLICATIVO E-CAR.....	69

INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa as mudanças organizacionais promovidas no Planejamento Estratégico do Serpro, empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Descrevem-se os métodos utilizados para estimular a participação dos servidores e examina-se o impacto dos mesmos na estruturação de um processo de planejamento participativo, com o intuito de identificar oportunidades de melhoria nas práticas gerenciais, com vistas à otimização do desempenho organizacional.

A primeira parte do trabalho descreve a empresa, seus componentes estratégicos, e apresenta o histórico do caminho percorrido até a implementação das mudanças no seu Planejamento Estratégico.

Em sequência, é feita uma rápida passagem pelo Planejamento Estratégico anteriormente adotado, seguida pela apresentação das mudanças que compõem o Planejamento Estratégico Participativo. Destaca-se o método no qual foi inspirado, Planejamento Estratégico Situacional (PES), concebido pelo chileno Carlos Matus, autor que tem exercido notória influência no aprimoramento das práticas de planejamento em nosso país, notadamente no Setor Público.

Vários outros autores têm suas contribuições teóricas mencionadas na revisão de literatura, procurando-se estruturar um modelo teórico que ofereça suporte ao estudo de caso pertinente à transformação dos métodos de planejamento do Serpro.

Finaliza apresentando os dados da pesquisa que foi aplicada por meio de questionário, com vistas a abranger um maior número de pessoas e regiões geográficas. No entanto, a maioria das respostas recebidas foi de Porto Alegre, local de trabalho da pesquisadora. A principal constatação observada foi que os servidores que acessaram as informações tiveram facilidade de entender a nova metodologia, e o grande número de sugestões encaminhadas reforça esta comprovação. Uma oportunidade de melhoria sugerida é fazer todas as informações chegarem às equipes que estão fora da sede e das dez regionais.

1. SERPRO

O Serpro, Serviço Federal de Processamento de Dados, maior empresa de tecnologia da informação da América Latina, é considerada vanguarda em Tecnologia da Informação e Comunicação e modelo de competência na prestação de serviços para o setor público. Dentro deste contexto, Lobato (1982, p.9) faz uma comparação lúdica a respeito da empresa “Como Dionísio, nascido da perna de Júpiter, o Serpro nasceu do bojo de um gigante, para logo assumir seu devido lugar entre os órgãos especializados da Administração Pública”.

LEI Nº4.516, DE 1 DE DEZEMBRO DE 1964

Cria o **Serviço Federal de Processamento de Dados**, vinculados ao Ministério da Fazenda.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art 1º É criado, com vinculação e ao Ministério da Fazenda o Serviço Federal de Processamento de Dados.

Art 2º O Serviço Federal de Processamento de Dados terá por objeto a execução, com exclusividade, por processos eletromecânicos ou eletrônicos, de todos os serviços de processamento de dados e tratamento de informações, necessários aos órgãos do Ministério da Fazenda a execução de serviços congêneres que venha a contratar com outros órgãos da administração federal, estadual ou municipal; a prestação do processamento técnico a esses mesmos órgãos, no campo de sua especialidade.

1.1 A EMPRESA

O Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, cuja natureza e finalidade são descritas nos artigos 1º a 3º do Decreto nº 6.791/2009, a seguir transcritos:

DECRETO No- 6.791, de 10 de março de 2009 – Capítulo I.

Art. 1º O Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro, empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, criado pela Lei no 4.516, de 1º de dezembro de 1964, regido pela Lei no 5.615, de 13 de outubro de 1970,

pelo presente Estatuto Social e pelas normas legais que lhe forem aplicáveis, tem por objeto a execução de serviços de tratamento de informações e processamento de dados, incluindo as atividades de teleprocessamento e comunicação de dados, voz e imagens, que sejam requeridas, em caráter limitado e especializado, para a realização dos referidos serviços, e a prestação de assessoramento e assistência técnica no campo de sua especialidade.

Art. 2o O Serpro tem sede e foro em Brasília, Distrito Federal, e atuação em todo o território nacional, sendo indeterminado o prazo de sua duração.

Art. 3o São finalidades do Serpro:

I - atender prioritariamente, com exclusividade, aos órgãos do Ministério da Fazenda;

II - aplicar as disponibilidades de sua capacidade técnica e operacional na execução dos serviços de sua especialidade que venham a ser convencionados com outros órgãos e entidades da administração pública federal, estadual e municipal, mediante contratação;

III - viabilizar soluções no campo da modernização e do apoio à tomada de decisão, no âmbito da administração pública;

IV - atuar no sentido de racionalizar e simplificar as atividades atinentes à tecnologia da informação no setor público; e

V - incentivar o desenvolvimento do setor de informática pública, de acordo com as diretrizes definidas pelo Governo Federal.

Seu negócio é o desenvolvimento de soluções que possibilitem maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos, contribuindo para a eficácia da gestão dos recursos públicos, além de permitir uma relação facilitada dos cidadãos com o governo. O sistema de Imposto de Renda via Internet (ReceitaNet), a nova Carteira Nacional de Habilitação, o novo Passaporte Brasileiro e os Sistemas de Comércio Exterior (Siscomex), são exemplos de soluções desenvolvidas para facilitar a vida do cidadão. Relacionam-se abaixo as principais linhas de negócio do Serpro:

Desenvolvimento de Soluções: Desenvolvimento de aplicações, Fábrica de sítios, Desenvolvimento de plataforma livre, Desenvolvimento Web e Metodologia de desenvolvimento de soluções;

Serviços de Datacenter: Hospedagem de aplicações, Hospedagem de servidores, Armazenamento de dados, Espelhamento de bases de dados, Publicações Internet, Gerenciamento e administração de aplicações e serviços;

Multiserviços de Rede: Redes virtuais privadas (VPN), Redes corporativas, Provedor de acesso corporativo Internet, Interconexões de redes, Convergência de dados, voz e vídeo, Redes locais, Gerenciamento integrado de redes e Acesso remoto discado;

Segurança: Consultoria em gestão de segurança, Definição de políticas de segurança, Certificação digital, Análise de vulnerabilidades, Política de antivírus, Pesquisa e investigação (análise forense), Grupo de resposta e ataques e Auditoria de segurança;

Integração/Interoperabilidade: Barramento de integração, Data Warehousing, Sistemas de apoio à decisão, Integração de processos, sistemas e dados, Padrões para interoperabilidade, Integração de diretórios e Plataforma de pagamentos;

Serviços ao Cidadão: Central de atendimento, Caixa postal eletrônica do cidadão, Ouvidoria, Espaço Serpro Cidadão e Ensino à distância.

Finanças públicas é o principal mercado de atuação da empresa, correspondendo a mais de 80% do volume de negócios. Outros segmentos importantes são as ações estruturadoras e integradoras da Administração Pública Federal. Dentre os clientes com maior volume de serviços prestados pelo Serpro, destaca-se a Receita Federal do Brasil. O Quadro 1 mostra uma relação dos principais clientes do Serpro.

PRINCIPAIS CLIENTES	
Secretaria da Receita Federal	Procuradoria Geral da Fazenda Nacional
Secretaria do Tesouro Nacional	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Comércio Exterior	Departamento Nacional de Infra Estrutura e Transporte
Ministério da Fazenda	Advogacia Geral da União
Presidência da República	Ministério de Educação e Cultura
Tribunal de Contas da União	Gabinete do Ministro
Departamento da Polícia Federal	Tribunal Superior do Trabalho
Ministério do Trabalho e Emprego	Estados e Municípios
Ministério da Integração Nacional	Departamento Nacional de Trânsito
Instituto Nacional da Propriedade Industrial	Estados e Municípios
Ministério da Integração Nacional	Sociedade

Quadro 1 - Clientes

Fonte: Portal do Serpro - Julho 2009
Relatório de Gestão - 2008

A empresa apoia as políticas do Governo Federal, promovendo projetos que contemplem as questões sociais de Inclusão Digital e Acessibilidade, investindo no desenvolvimento de solução em Software Livre, praticando o compartilhamento de conhecimentos e disponibilizando ferramenta de correio desenvolvida em código aberto com a colaboração de comunidade internacional de software livre. O Quadro 2 apresenta uma breve descrição dos principais projetos alinhados às políticas do governo, nesta área.

INCLUSÃO DIGITAL	
Telecentros	Doação de microcomputadores para entidades públicas e instituições da Sociedade Civil, com vista à implantação de telecentros comunitários. A empresa disponibiliza equipe técnica para elaboração dos projetos e para o treinamento dos monitores que atenderão a comunidade.
Projeto UCA - Um Computador por Aluno	Elaboração de projetos de redes wireless nas escolas públicas, em parceria com o Governo Federal.
Oficina de Inclusão	Capacitação de jovens carentes, por meio de cursos ministrados por empregados voluntários e parceiros, no uso e disseminação da Tecnologia da Informação e sua integração a projetos comunitários.
Espaço Serpro Cidadão	Mantém, para a sociedade, computadores conectados à internet e orientação supervisionada de monitores, que ajudam na utilização dos equipamentos e no acesso às informações desejadas.
SOFTWARE LIVRE	
Correio Expresso	Disponibiliza o Correio Eletrônico em Plataforma Livre para os clientes e para a comunidade de Software Livre Expresso. Este trabalho teve seu início na Companhia de Informática do Paraná (CELEPAR) e hoje tem várias empresas parceiras.
Comitê de Software Livre	Desenvolve ações que possam levar à ampliação e à consolidação dessa tecnologia em todo Governo Federal.
ACESSIBILIDADE	
Desenvolvimento de Sítios e Acessibilidade Web	Desde de 2003 o Serpro discute as recomendações internacionais sobre acessibilidade estabelecidas pela World Wide Web Consortium (W3C), entidade responsável por orientar o uso da rede em todo o mundo.

Quadro 2 – Políticas do Governo Federal apoiadas pelo Serpro

Fonte: Portal da Inclusão Digital e Portal do Serpro

Em março de 2009, o presidente do Serpro, Marcos Mazoni (Portal do Serpro, 31/03/2009), em entrevista, informou que o uso de plataformas abertas pelo governo já propiciou economia de mais de 370 milhões de reais para os cofres públicos: Destacou que essa economia não é o ponto mais importante: a principal vantagem consiste na possibilidade de investir em inteligência tecnológica nacional, disseminando a lógica de cooperação e compartilhamento nas instituições governamentais, tornando mais eficiente, ágil e justa a administração de Tecnologia da Informação (TI) pública.

No decorrer de seus 45 anos, o Serpro consolidou-se como um referencial, aprimorando e desenvolvendo tecnologias utilizadas pelo setor público, as quais foram incorporadas à vida dos brasileiros.

O Serpro tem mais de dez mil servidores distribuídos por todo o território nacional, mantém equipes em todas as capitais e em mais 300 cidades brasileiras, totalizando mais de quatro mil servidores que trabalham fora da instituição. Na Tabela 1 é possível acompanhar a distribuição das pessoas por órgão de alocação. Na estrutura do Serpro existem uma sede e dez regionais, que correspondem as dez regiões fiscais do Brasil. Na Tabela computa-se o total de funcionários que atuam em cada uma das dez regionais da empresa. Todos os funcionários que estão nas cidades do interior e nas capitais que não são sede de região fiscal, foram contabilizadas nas respectivas regionais.

DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS NO BRASIL POR REGIÃO FISCAL E SEDE

Sede em Brasília,	1.263
1ª Regional Brasília e escritórios em Goiânia, Palmas, Cuiabá e Campo Grande	1.005
2ª Regional Belém e escritórios em Manaus, Macapá, Boa Vista, Porto Velho e Rio Branco	502
3ª Regional Fortaleza e escritórios em São Luiz e Teresina	644
4ª Regional Recife e escritórios em João Pessoa, Maceió e Natal	811
5ª Regional Salvador e escritório em Aracaju	574
6ª Regional Belo Horizonte	746
7ª Regional Rio de Janeiro e escritório em Vitória	2.091

DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS NO BRASIL POR REGIÃO FISCAL E SEDE

8ª Regional São Paulo e escritório em Ribeirão Preto	1.879
9ª Regional Curitiba e escritório em Florianópolis	805
10ª Regional Porto Alegre	575

Tabela 1 – Distribuição dos Empregados no Brasil

Fonte: Intranet do Serpro – Julho/2009

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos servidores por cargo de carreira no ano de 2009. Os serviços da empresa são prestados especialmente pela conjugação de esforços no desenvolvimento das atribuições inerentes aos cargos de analistas e técnicos. No entanto, observando-se os dados da tabela, verifica-se que a composição atual do quadro da empresa ainda retrata o que foi o Serpro no século passado, época em que sua atuação se dava nos moldes das organizações da Era Industrial. Os processos que mais empregavam pessoas eram: recepção de documentos, preparo de documentos para a transcrição, digitação dos documentos, preparo para expedição e expedição. Para estas atividades foram contratados empregados para o cargo de auxiliar. Ainda permanecem na empresa 4.592 auxiliares, empregados que contam hoje com mais de vinte anos de serviço.

EMPREGADOS POR CARGO DE CARREIRA

Cargo	Quantidade
Analista	3.703
Técnico	2.567
Auxiliar	4.592
TOTAL	10.895

Tabela 2 – Empregados por Cargo de Carreira

Fonte: Regimento da Administração de Recursos Humanos 2 Julho/2009

Nas décadas de setenta e início de oitenta, período em que não era necessário concurso público para ingressar na empresa, foram contratados muitos empregados pelo Serpro para trabalharem no Ministério da Fazenda, ficando sua

administração sob a responsabilidade do cliente. Estes funcionários apresentam dupla subordinação: subordinação técnica ao cliente e subordinação administrativa ao Serpro. Totalizam hoje 3.369 empregados, compondo o grupo denominado de Prestador de Serviço Externo (PSE), que não participa do processo de Planejamento Estratégico da empresa Serpro.

Mais recentemente, com objetivo de prestar serviços de atendimento técnico nas redes de computadores dos clientes, foram distribuídas equipes de empregados para trabalharem no ambiente dos clientes. Estes profissionais estão nas dependências da Receita Federal do Brasil, Procuradoria da Fazenda Nacional, Ministério da Fazenda, Departamento da Polícia Federal (aeroportos), Departamento Nacional de Infra Estrutura e Transporte entre outros, em sedes localizadas no interior e nas capitais. A gestão destas equipes é feita remotamente pelas regionais do Serpro. Embora exerçam atividades de forma preponderante nos estabelecimentos dos clientes, são funcionários do Serpro, mantém subordinação técnica e administrativa ao Serpro e participam do planejamento estratégico da empresa.

Na Tabela 3 observa-se que 38% dos empregados trabalham fora das dependências da empresa. Cabe ressaltar que deste quantitativo, 814 servidores pertencem ao quadro interno, mesmo trabalhando dentro da sede do cliente e 3.369 são servidores que pertencem ao quadro Prestador de Serviço Externo.

EMPREGADOS QUE TRABALHAM NAS INSTITUIÇÕES DO CLIENTE		
Quadro	Cliente	Quantidade
Interno	Receita Federal e Procuradoria da Fazenda Nacional Tipo de Serviço: Atendimento Técnico Subordinação Técnica e Administrativa: Serpro	814
Externo	Ministério da Fazenda - Prestador de Serviço Externo (PSE) Tipo de Serviço: Apoio Administrativo Subordinação Administrativa: Serpro Subordinação Técnica: Cliente	3.369
Total de Empregados Externos		4.183
Empregados Externos em relação ao Total de Empregados da Empresa		38,4 %

Tabela 3 – Quadro Interno e Externo
Fonte: Intranet do Serpro – Julho/2009

Neste contexto, a comunicação assume um papel muito importante, tornando-se essencial para promover a participação dos empregados na mudança do processo de Planejamento Estratégico e para garantir o maior envolvimento dos servidores com vistas ao sucesso da gestão empresarial.

1.2. ASPECTOS HISTÓRICOS

Cada vez mais, as empresas públicas buscam uma gestão eficiente e eficaz. Um marco relevante foi a instituição do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). O Programa começou em 1990, para apoiar a modernização das empresas brasileiras que precisavam se ajustar à abertura econômica introduzida no governo do Presidente Fernando Collor Mello, e a forte concorrência estrangeira, dela decorrente. Dentre os programas setoriais que derivaram do PBQP, há que se referir ao “PBQP Software”, implantado para estimular a adoção de normas, métodos, técnicas e ferramentas da qualidade e da Engenharia de Software, de forma a promover a melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços de software brasileiros, com o intuito de tornar as empresas mais capacitadas a competir no mercado globalizado. Outra evidência da consolidação do processo de busca contínua de ampliação da eficácia na Gestão Pública consiste na consolidação do “GesPública”, um programa do Governo Federal voltado para a avaliação da gestão e a melhoria das organizações públicas. O modelo de excelência em Gestão Pública adota como pilares os seguintes fundamentos da excelência gerencial: Pensamento sistêmico; Liderança e Constância de propósitos; Visão de futuro; Comprometimento com as pessoas; Responsabilidade social; Orientação por processos e informações; Gestão participativa; Controle social; Desenvolvimento de parcerias; Geração de valor; Cultura organizacional; e Aprendizagem organizacional.

Até os anos 80 o mercado brasileiro era protegido por uma política rigorosa de proteção ao mercado interno. Naquela época as taxas de importação eram altas,

restringindo a entrada de produtos estrangeiros. A concorrência ocorria apenas entre as empresas nacionais. Com isso, a importância da qualidade e produtividade era relegada ao segundo plano. Sem concorrência internacional, o mercado local podia adicionar o custo da falta de produtividade e qualidade ao produto final, onerando o cliente.

Em 1990, logo após sua eleição, o Presidente Collor de Mello promoveu uma drástica redução nas alíquotas de importação. O empresário nacional ficou repentinamente, frente a frente com a concorrência internacional. Os esforços para preservar a competitividade, diante de preços praticados em outros países, inferiores aos do mercado local, levou os empresários brasileiros a buscarem técnicas de qualidade. Visava-se aumentar a produtividade, reduzir os custos e tornar as empresas competitivas em relação ao mercado internacional.

A história do Serpro nos anos 90 está associada ao movimento do PBQP. Após sua adesão, a empresa reproduziu internamente os fundamentos e conceitos do programa. Era uma época de crise no setor de informática pública. Para enfrentá-la, a empresa precisava de uma estratégia que mudasse seu modelo de negócio. Passou-se do foco no produto para o foco no cliente.

É oportuno registrar que nesse período o Serpro considerava seus clientes, como clientes cativos, sem a interferência da concorrência. A situação mudou e a empresa começou a perceber, em algumas situações, a concorrência com o próprio cliente, além da necessidade de superar em qualidade, prazo e custo, os serviços que passaram a ser oferecidos aos órgãos governamentais pelas demais empresas de informática.

Em 1995, estabeleceram-se os conceitos balizadores dos componentes estratégicos, com envolvimento de toda equipe diretiva. No ano seguinte, ampliou-se para todos os servidores a reflexão sobre a nova estratégia organizacional.

Perseguindo o objetivo de adoção de novos conceitos de qualidade na gestão e melhoria nos processos da organização, o Serpro ingressou no Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e passou a fazer parte do grupo de definições conceituais do Prêmio da Qualidade do Governo Federal (PQGF).

O envolvimento da empresa nos programas citados deu um novo rumo para a gestão da empresa, com reflexos no Planejamento Estratégico, que passou a ser estruturado, controlado e divulgado para todas as partes interessadas, de acordo com os novos conceitos assimilados.

Em 2008, ainda com a ideia de promover uma mudança na estrutura do Planejamento Estratégico e com vistas a ampliar a participação dos servidores, a empresa efetuou estudos em busca de novos métodos para realização de seu planejamento. Foi escolhido o método desenvolvido pelo chileno Carlos Matus, denominado Planejamento Estratégico Situacional.

No entanto cabe a pergunta: **Quais os principais resultados que a mudança no Planejamento Estratégico do Serpro vem trazendo, especialmente com relação à participação dos servidores no processo?**

Este trabalho pretende encontrar a resposta para esta questão, por meio da análise de referenciais teóricos e métodos científicos de pesquisa.

1.3. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

A escolha do tema está apoiada na necessidade de um Planejamento Estratégico eficiente. Este deve desempenhar um papel importante de apoio às decisões e ao mesmo tempo tornar possível a criação de um ambiente no qual as pessoas sejam valorizadas, compartilhem as informações e tenham possibilidade de colaborar com suas ideias no aprimoramento do desempenho organizacional, atividade antes restrita aos gestores da empresa.

Por outro lado, a pesquisa versa sobre um método novo, que desperta uma grande expectativa a respeito de seus resultados e melhorias para a gestão empresarial, no qual a informação assume relevante importância para a tomada de decisão:

O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e

ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho. (Peter Drucker, www.administradores.com.br, 2009)

1.4. OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar as mudanças implementadas no Planejamento Estratégico do Serpro, confrontando os modelos em uso antes e após 2008, com foco na análise da participação dos servidores.

Adotam-se os seguintes objetivos específicos:

a) caracterizar, em linhas gerais, o modelo anterior e o atual de Planejamento Estratégico do Serpro;

b) identificar, a partir dos gestores e servidores, os principais fatores críticos relacionados à implementação do Planejamento Estratégico Participativo;

c) analisar as técnicas de gestão estratégica participativa utilizadas, quanto a sua efetividade em termos organizacionais;

d) a partir da análise destas técnicas, bem como da identificação dos aspectos críticos relevantes, propor diretrizes gerais de melhoria para o Planejamento Estratégico Participativo.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento é habitualmente relacionado em primeiro lugar, dentre as funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. Classificado em estratégico, tático e operacional, compete à função planejamento o diagnóstico da situação organizacional vigente, a definição da situação futura idealizada e a adequação das estratégias e dos procedimentos para viabilizar a migração da realidade atual para a ideal.

Na elaboração do Planejamento Estratégico, promove-se o questionamento sobre a missão - razão de ser da organização; a visão - descrição do que se pretende venha a ser a organização em determinado horizonte de tempo; os princípios - que devem pautar as condutas, as decisões reputadas como coerentes com a missão, a visão e a ética organizacionais.

Ocorre também a análise externa, do ambiente em que a organização está inserida, classificando-se os fatores relevantes em oportunidades ou em ameaças ao desenvolvimento organizacional. Na análise interna, diagnosticam-se os pontos fortes, as forças, os diferenciais competitivos e, de outra parte, os pontos fracos, as fragilidades em termos de competências, tecnologia, processos, relacionamentos e técnicas de gestão.

Neste capítulo sintetizam-se duas importantes concepções teóricas relacionadas com o planejamento organizacional, O Balanced Scorecard e o Planejamento Estratégico Situacional.

O Balanced Scorecard, usualmente traduzido como Painel Balanceado de Indicadores, foi concebido por Kaplan e Norton. Os autores constataram que, na transição da Era Industrial para a Era Digital, o monitoramento do desempenho das organizações focado apenas na dimensão financeira não se revela mais suficiente. Sustentam que os indicadores financeiros refletem o desempenho passado: há que se mensurar e gerenciar os vetores do desempenho futuro. Sugerem um modelo multi-dimensional de gestão da competência organizacional, agregando quatro perspectivas: aprendizagem e inovação, melhoria dos processos internos, relacionamento com os clientes e resultados financeiros. Formulam o Mapa

Estratégico, propondo a identificação clara de objetivos, ações, metas quantificáveis e indicadores de desempenho em relação a cada uma das perspectivas da excelência organizacional.

Exercendo significativa influência sobre a Administração Pública em nosso país, a produção teórica de Carlos Matus, introduz componentes e técnicas novas para assegurar participação e comprometimento no processo de elaboração do planejamento. Sugere atenção particular aos interesses dos diferentes atores envolvidos no processo e enfatiza a análise situacional.

Tratando-se de duas concepções cujos postulados influenciaram e influenciam os modelos de planejamento estratégico da empresa pesquisada, elabora-se, a seguir, resenha teórica sobre o BSC e sobre o Planejamento Estratégico Situacional. Após, sintetizam-se os conceitos inerentes ao Planejamento Estratégico, reproduzem-se as definições estratégicas adotadas pelo SERPRO e descrevem-se as mudanças em curso, voltadas a assegurar maior participação dos funcionários na elaboração do Planejamento Estratégico.

2.1. BALANCED SCORECARD

O advento da era da informação, no final do século XX, tornou obsoletas muitas teorias referentes à concorrência. As empresas já não conseguiam obter vantagens competitivas com os modelos de gestão em uso. Ainda neste contexto, Kaplan e Norton (1997, p. 3) recordam que o “impacto da era da informação é ainda mais revolucionário para as empresas de serviço do que para as indústrias. Muitas empresas de serviço, principalmente dos setores de transporte, serviço público, comunicação, financeira, e assistência médica, conviveram por muitas décadas com um confortável ambiente não competitivo”.

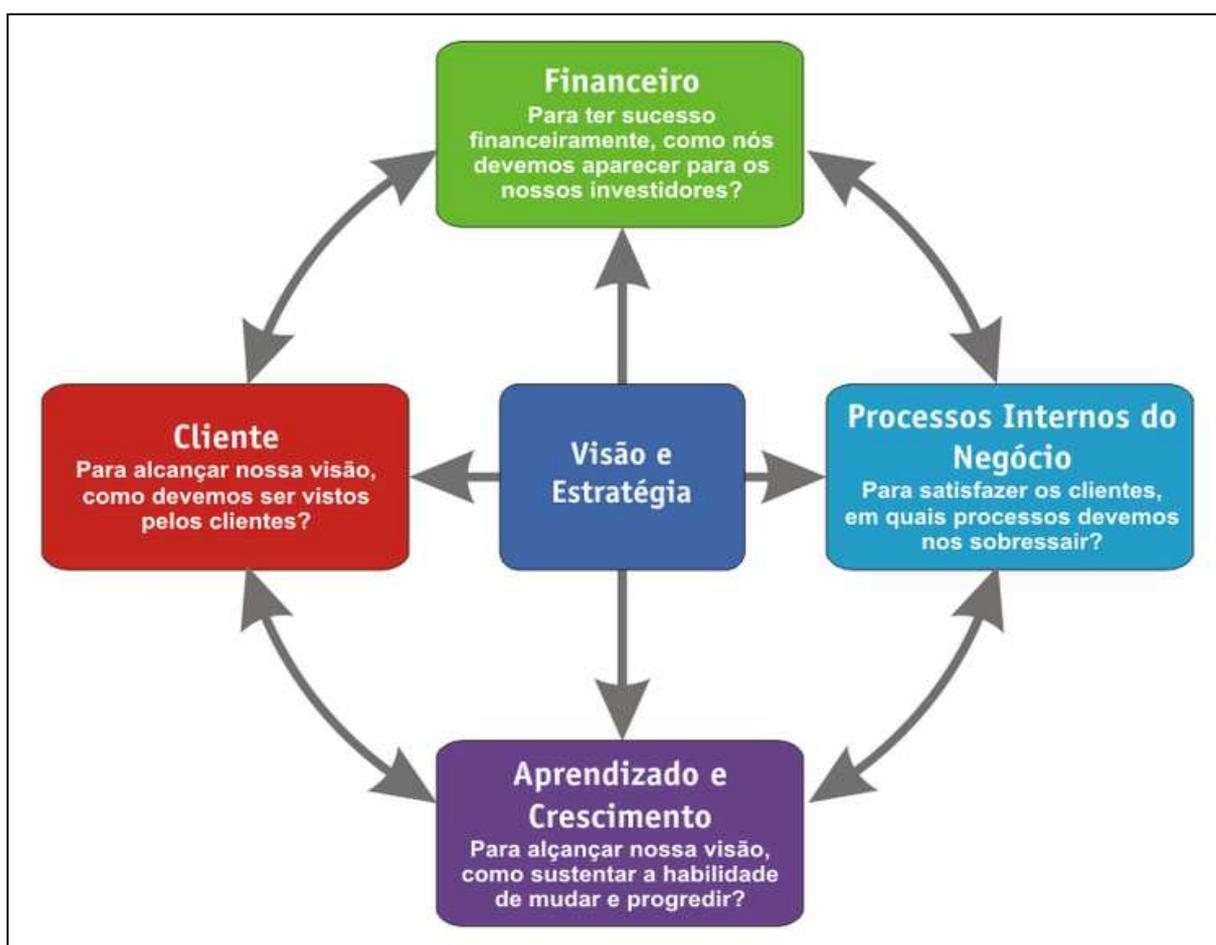
O Balanced Scorecard foi desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Utiliza métodos baseados em metodologias consagradas no meio empresarial que permitem estabelecer um sistema de gerenciamento voltado ao cumprimento da missão, por meio da tradução

das estratégias em objetivos operacionais.

Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e de organizações não governamentais do mundo inteiro, e foi reconhecido como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos anos.

Segundo Kaplan e Norton (2006, p.45), o Balanced Scorecard é o mecanismo ideal para descrever a proposta de valor da organização e, em seguida, para alinhar os recursos da corporação, com vistas a aumentar a criação de valor.

O Balanced Scorecard traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados em quatro perceptivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme mostrado no Quadro 3.



Quadro 3 – Perspectivas do Balance Scorecard

Fonte: Estratégia em Ação, Kaplan e Norton (1997)

O acompanhamento dos indicadores de desempenho financeiro revela se a estratégia adotada está contribuindo para a melhoria dos resultados da empresa. Na perspectiva clientes empregam-se aferições sobre a importância que a empresa tem para o cliente. Na perspectiva dos processos internos, as atividades devem estar voltadas para o atendimento das expectativas dos clientes. Por fim, a perspectiva aprendizado e crescimento está relacionada com a melhoria contínua dos processos operacionais e a capacidade de inovar para ingressar em novos mercados.

No ano de 2009, o Balanced Scorecard completou 17 anos, desde então é considerado um dos métodos de gestão mais importantes das últimas décadas.

O principal mérito deste método é a sua capacidade de poder medir tudo e dar uma visão completa da organização aos gestores, permitindo que as empresas sejam geridas de forma proativa e com a flexibilidade exigida pelo mercado, bem como a eficácia no uso das informações estratégicas para a tomada de decisão no curto e no longo prazo.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Conhecer é ganhar a liberdade para decidir entre opções, planejamento é uma medição entre o conhecimento e a ação. (Carlos Matus, 1989, p.156)

Carlos Matus, economista chileno, graduou-se na Universidade do Chile em 1955 e um ano após recebeu o título de Master em Economia da Universidade de Harvard, atuou na Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) nas décadas de 60 e 70 e participou da administração pública como Ministro do Governo de Salvador Allende, em 1973, no Chile.

Os conhecimentos obtidos com mais de 20 anos de aplicação de técnicas de planejamento econômico na América Latina, colaboraram para que Carlos Matus apresentasse uma proposta teórica-metodológica para elaboração do planejamento. A proposta de Matus não deixou inteiramente de lado as características do planejamento tradicional e normativo, mas evoluiu em várias questões,

principalmente, introduzindo o conceito e a prática situacional para o planejamento, conhecido como Planejamento Estratégico Situacional (PES).

Carlos Matus (Huertas, 1996, p103), salienta que o ponto-chave consiste em entender que o planejamento é o resultado de uma medição entre o conhecimento e a ação. Explica que o PES é constituído por quatro momentos, sendo que os três primeiros apontam para metodologias e teorias para acumular conhecimento antes de agir. Neles se promove a identificação, a seleção de problemas e a respectiva explicação situacional. Após, são elaboradas as análises do cenário, estratégia e os planos de contingência. O último é o momento tático operacional, onde a ação é executada com o suporte do plano. É importante salientar que o planejamento estratégico situacional trabalha com o conceito de problemas, ameaças e oportunidades.

A seguir apresentamos os quatro momentos do Planejamento Estratégico Situacional:

OS QUATRO MOMENTOS DO PES	
M1 = Momento Explicativo	(foi, é, tende a ser)
M2 = Momento Normativo-Prescritivo	(deve ser)
M3 = Momento Estratégico	(pode ser do deve ser)
M4 = Momento Tático Operacional	(fazer e recalcular)

Quadro 4 – Os Quatro Momentos do PES

Fonte: Publicação de Martha Cassiolato, ENAP, 2009

Momento explicativo, voltado a ampliar a compreensão coletiva da realidade por meio da identificação dos problemas declarados pelos atores. Começa com a enumeração e identificação dos problemas reais e termina com a explicação de cada um, obtida através da técnica situacional, com a construção da árvore explicativa e a seleção dos nós críticos de cada problema. Na explicação da realidade são admitidas várias informações, pois a abordagem é sempre situacional, considerando as diferentes percepções e interesses dos diversos participantes. No Anexo E é apresentada sua árvore explicativa.

Momento normativo prescritivo, compreende a identificação, seleção, priorização de problemas e determinação das causas. Começa o desenho do conjunto de ações e operações necessárias para atacar as causas fundamentais dos problemas, denominadas nós críticos, vide o conceito de nós críticos no Quadro 4. Neste momento é definido o plano, adotando-se uma dinâmica modular: as formulações são constantemente reformuladas, como forma de acumulação de conhecimento.

CONCEITO DE NÓS CRÍTICOS
<p>Uma causa para ser considerada um nó crítico é necessário que satisfaça, simultaneamente, as seguintes condições:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter alto impacto sobre o problema; 2. Ser um centro prático de ação, ou seja, o ator deve poder agir de modo prático, efetivo e direto sobre a causa, sem a necessidade de ver-se obrigado a agir sobre as causas da causa; 3. Ser um centro oportuno de ação política durante o período do plano, o que implica o julgamento preliminar de sua viabilidade política e da relação custo-benefício político.

Quadro 5 – Conceituação de Nós Críticos
 Fonte: Publicação de Martha Cassiolato, ENAP, 2009

Momento estratégico, tem propósito de formular um conjunto de propostas práticas e teóricas para viabilizarem o plano e garantirem sua realização. O conhecimento do cenário torna-se muito importante, pois permite uma simulação sobre as condições futuras e a antecipação de problemas, a tempo de formular melhores estratégias para eficácia do plano.

Segundo Matus (Huertas, 1996,p104), depois que um problema passou por estes três momentos só mudou o conhecimento da equipe a respeito do mesmo, mas ainda necessita de uma ação, que é definida no momento 4.

Momento tático-operacional é o mais importante, nele decide-se tudo a respeito das ações a implementar. O planejamento da ação tende a ser um processo contínuo, com a introdução dos aprimoramentos que se fizerem necessários. Cada etapa do planejamento estratégico situacional só termina quando o plano é executado e avaliado.

Finalmente, cabe salientar que o método PES foi introduzido no Brasil a partir

da década de oitenta, sendo amplamente disseminado e utilizado, particularmente no setor público.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ANTERIOR DO SERPRO

O Planejamento Estratégico anteriormente adotado pelo Serpro era um processo corporativo com atribuições voltadas para a formulação das estratégias organizacionais, monitoramento do desempenho empresarial e alinhamento das Unidades Organizacionais e pessoas em relação aos Componentes Estratégicos, a seguir conceituados no Quadro 5.

Várias empresas podem atuar dentro do mesmo negócio, porém o que as distingue é a sua missão, seu papel dentro deste negócio. Algumas missões são complementares, outras semelhantes, e, portanto, concorrentes. (Vasconcellos e Pagnoncelli, 2001, p.85)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS	CONCEITO
Visão	refere-se ao que a organização deseja ser no futuro.
Missão	representa sua razão de ser, seu papel na sociedade, define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação.
Negócio	campo de atuação da organização, considerando atendimento às necessidades dos clientes e a tecnologia necessária para satisfazê-las.
Premissas	são as proposições que orientam a organização.
Valores	crenças que a empresa pratica e estão profundamente enraizadas.
Força Motriz	são as geradoras de riqueza nas organizações.
Fatores Críticos de Sucesso	desafios a serem superados.

Quadro 6 – Componentes Estratégicos

Fonte: Elaborado pela autora

A partir desta linha de raciocínio, os componentes estratégicos do Serpro foram definidos e periodicamente revisados pela equipe gestora da empresa. No Quadro 6, são apresentados os componentes estratégicos atuais da empresa.

Visão	Missão
Líder em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para realização das Políticas Públicas.	Prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão das finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade.
Negócio	Valores
Tecnologia da Informação e Comunicações	Respeito às pessoas. Responsabilidade social e cidadania. Integridade profissional e pessoal. Orgulho de trabalhar no Serpro. Gosto por desafios. Compromisso com resultados. Competência técnica. Confiança e credibilidade. Confidencialidade e segurança das informações.
Força Motriz	Fatores críticos
Capacidade de inovar e realizar.	Disponibilidade e utilidade; Competitividade e domínio tecnológico.
Premissas	
Conquistar reconhecimento de Clientes, Estado e Sociedade. Prestar serviços com pontualidade, inovação, qualidade e segurança. Manter os servidores comprometidos e motivados. Orientar a gestão para resultados, lucratividade e competitividade. Empregar soluções inovadoras com tecnologia adequada. Praticar gestão integrada e participativa. Atuar com ética e responsabilidade.	

Quadro 7 – Componentes Estratégicos do Serpro

Fonte: Revista TEMA Nº 186 (2009) e Relatório de Gestão 2008

O processo utilizado para o Planejamento Estratégico do Serpro fundamentava-se na metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Dentro do contexto desta teoria, o Serpro formulou seu Planejamento Estratégico por vários anos. O processo era conduzido pela Unidade de Alinhamento Estratégico, Planejamento e Desempenho Empresarial, órgão vinculado diretamente à presidência da Empresa. Iniciava-se com a análise do cenário, realizada utilizando-se a Matriz de Relacionamento SWOT (Strengths – forças, Weakness – fraquezas,

Opportunities – oportunidades, Threats – ameaças). Na continuidade, foram identificadas as forças propulsoras (capacidades), as fraquezas (possibilidades de melhoria), referentes às quatro perspectivas, e no caso do Serpro, a sociedade e as pessoas tiveram destaque - resultados, clientes e sociedade, processos, tecnologia e pessoas. Nesta fase, para a análise, era formado um grupo multifuncional, com representantes de todas as áreas da empresa.

A definição das estratégias realizava-se por meio de Workshop com a participação da alta liderança. O resultado deste trabalho formava o Painel Estratégico do Serpro, que direcionava a elaboração dos planejamentos setoriais, realizados pelas várias unidades da empresa, com vistas a assegurar que as metas empresariais estabelecidas na época fossem atingidas.

Os resultados gerados no Workshop de Planejamento Estratégico com a alta liderança e os painéis táticos das Unidades Organizacionais eram divulgados para todos os empregados por meio da intranet da empresa e dos periódicos corporativos. No Quadro 7, apresenta-se o Painel Estratégico do Serpro resultante do processo de Planejamento Estratégico desenvolvido em 2005/2006.

PERSPECTIVA	RESULTADO	CLIENTES E SOCIEDADE	PROCESSO	TECNOLOGIA	PESSOAS
Objetivos Estratégicos	Garantir o resultado empresarial.	Foco nos projetos prioritários do governo. Ampliar a competitividade no mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Aprimorar o modelo de negócios.	Garantir a excelência dos serviços.	Manter atualizada a infra-estrutura tecnológica. Internalizar e aplicar tecnologias competitivas. Garantir o lançamento de soluções estratégicas.	Rever e valorizar o capital humano.
Indicadores Resultantes	Margem EBITDA Saldo de caixa ROE	Percentual de participação no orçamento de TIC do cliente. Índice de satisfação de clientes. Imagem	Percentual de Acordo de Nível de Serviço (ANS) adequados aos Acordo Operacional de Serviço	Atualização tecnológica. Eficácia da infra-estrutura. Percentual de tecnologias competitivas já aplicadas.	Percentual de satisfação das pessoas. Valorização e reconhecimento. Percentual de satisfação das pessoas com

PERSPECTIVA	RESULTADO	CLIENTES E SOCIEDADE	PROCESSO	TECNOLOGIA	PESSOAS
		corporativa.	(AOS). Percentual de polos qualificados em CMMI.	Nº soluções estratégicas desenvolvidas.	valorização e reconhecimento.
Fatores Críticos de Sucesso	Expansão da receita. Aplicação de recursos em tecnologia. Recebimento de clientes.	Integração e melhoria de processos. Segurança. Tempo de aquisição.	Parcerias estratégicas com clientes. Alocação de recursos orçamentários a projetos. Responsabilidade social.	Gestão da infraestrutura tecnológica. Ciclo de internalização de tecnologias. Adoção de padrão aberto.	
Indicadores Direcionadores	Percentual de aumento da receita proveniente dos serviços. Taxa de aplicação de recursos em tecnologia. Percentual de recebimento do faturamento.	Crescimento do orçamento de TIC em relação ao orçamento inicial. Percentual de projetos do portfólio com recursos alocados. Índice Ethos.	Percentual de ANS monitorados. Percentual de uso do PSDS. Nº Integrações de processos corporativos. Tempo de aquisição. Nº de projetos gerenciados no PGPS.	Percentual da base de configuração atualizada. Eficiência da infra-estrutura. Índice de conclusividade do ciclo de internalização tecnológica Índice de utilização de código aberto.	

Quadro 8 – Painel Estratégico do Serpro

Fonte: Revista TEMA Nº 186 (2006)

2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ATUAL DO SERPRO

Mudar o quê?

Mintzberg (2000, p.239) observa que uma organização pode mudar com certa facilidade uma linha de produto ou um grupo de pessoas. No entanto, se quiser mudar a visão ou a estrutura sem mudar mais nada é inócuo. Não faz sentido mudar a estrutura sem mudar sistemas e pessoas, ou mudar a visão sem repensar posições estratégicas e também reprojeter programas e produtos.

Entretanto, numa organização em que a maioria dos componentes da direção é substituída periodicamente, a empresa precisa ser mudada de forma séria e

abrangente . O segredo é a alta direção avaliar o que pode ser mudado e deixar para os outros as tarefas de mudar, recomenda Mintzberg (2000, p.243).

A liderança e o gerenciamento situacionais com relação ao planejamento, solução de problemas e tomada de decisões são fundamentais para que uma organização se torne a Organização do Futuro. (Scott e Tuttle, 1993, p.22)

Na maior parte da literatura existente sobre o assunto, o conceito de estratégia está associado à estabilidade e não a mudanças. As empresas seguem estratégias para fins de consistência, mas às vezes há necessidade de mudanças estratégicas, com o fim de descartar direções estabelecidas em resposta a um ambiente mudado.

Sink e Tuttle (1993, p.20) identificam as seguintes tendências no desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações:

- envolver mais pessoas dentro da empresa;
- ser estruturado, no entanto menos formal;
- focar o plano e o processo;
- comandar e controlar o orçamento;
- promover maior equilíbrio entre marketing, finanças e operações;
- ampliar os horizontes do planejamento.

O Planejamento Estratégico Participativo do Serpro, adotado em 2008, foi desenvolvido a partir da metodologia criada pelo chileno Carlos Matus, Planejamento Estratégico Situacional (PES). Foram feitas adaptações com o objetivo de adequar o processo à realidade da empresa. Francisca Simões (2009), coordenadora estratégica de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional do Serpro, explica: “Utilizamos o PES como ponto de partida e o adaptamos para estar mais adequado à capilaridade e às especificidades da instituição”.

A ideia era aliar planejamento estratégico à participação. **Mas como fazer isso numa empresa com mais de 10 mil empregados distribuídos por todo o país?** Para superar esse desafio, o Serpro desenvolveu, em 2008, uma metodologia própria e institucionalizou uma nova forma de pensar a empresa. O slogan “Entender para Construir Juntos” sintetiza a filosofia do primeiro Ciclo de Planejamento Estratégico Participativo da instituição, que

deve ser concluído em 2010. (Revista TEMA, Edição 197, 2009)

O novo processo implementado para a formulação do Planejamento Estratégico foi adaptado e dividido em cinco momentos, um a mais que o proposto no PES, todos alinhados aos conceitos de Carlos Matus, a seguir descritos:

Momento Diretivo: nesta etapa a diretoria da empresa fez o diagnóstico do ambiente interno e externo e definiu os direcionamentos estratégicos do Serpro. No Quadro 8 estão apresentadas as cinco diretorias da empresa e uma breve descrição de sua área de atuação.

O SERPRO ESTÁ SEGMENTADO EM CINCO DIRETORIA	
Diretoria de Relacionamento com Clientes	Área comercial do Serpro, se relaciona diretamente com os clientes, seus objetivos são de captar novos clientes, negociar e fechar contratos de prestação de serviços.
Diretoria de Operações	Área produtiva do Serpro, disponibiliza os recursos necessários para realização dos serviços.
Diretoria de Administração	Assessora todas as outras áreas da empresa e seus processos, engloba Recursos Humanos, Responsabilidade Social e Cidadania, Logística, Aquisições e a Universidade Corporativa.
Diretoria de Gestão Empresarial	Realiza a gestão econômico-financeira, dentro de premissas de governança corporativa, para viabilizar a sustentabilidade empresarial e para suportar a tomada de decisão.
Diretoria de Desenvolvimento	Área cujos objetivos são a racionalização e o melhor aproveitamento dos recursos de desenvolvimento de sistemas.

Quadro 9 – Diretorias do Serpro

Fonte: Portal do Serpro - 2009

Momento Explicativo: Nesta fase foi feita a identificação dos problemas e suas respectivas causas e consequências. Representantes das regionais e da sede participaram de um workshop e, durante dois dias, analisaram e discutiram causas fundamentais dos problemas, finalizando com a construção de dez “árvores de problemas” e seus respectivos “nós críticos”.

Momento Normativo: Nesta etapa toda a empresa participou efetivamente do processo. Após a realização de treinamento e palestras explicativas abertas para todos os servidores foram coletadas propostas de solução para a resolução dos problemas explicados no momento anterior. Foi utilizado o aplicativo Sistema para Controle, Acompanhamento e Avaliação de Resultados (e-Car) , onde foi criado um módulo exclusivo para os empregados conhecerem os problemas, as causas, os nós críticos e as consequências, e encaminharem suas sugestões de solução. No Quadro 9 está o convite da empresa para os empregados participarem do processo de planejamento e no Quadro 10 é apresentado o cronograma do momento normativo.

O SERPRO CONVIDA VOCÊ PARA PARTICIPAR DA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DA EMPRESA
<p>Durante o Workshop de Planejamento Estratégico Participativo do Serpro, nos dias 15 e 16 de outubro, foram definidos os nós críticos e focos de resultados para 10 problemas corporativos selecionados pela Diretoria, para serem trabalhados no biênio 2009-2010.</p> <p>Você está convidado a participar, trazendo sua experiência e conhecimento para a solução desses problemas. Leia com atenção os problemas descritos e busque soluções para os nós críticos, tendo em mente os focos de resultados como direcionadores para o escopo de sua solução.</p> <p>Para enviar sua Proposta de Solução é necessário cadastrar-se no perfil Planejamento do Sistema e-Car.</p>

Quadro 10 – Convite aos Empregados
 Fonte: Informe nº 180 - 21 de outubro de 2008 –

Atividade	Envolvidos	Data
Divulgação interna nas Regionais	Representantes da Diretoria nas regionais e empregados	20 a 29/10
Videoconferência da Diretoria	Diretoria e empregados	29/10
Encaminhamento das propostas de soluções para análise e seleção	Empregados, Comitê Estratégico e Escritórios de Projetos	22/10 a 7/11
Análise preliminar da viabilidade das propostas de soluções	Comitês de Soluções de Problemas, Comitê Estratégico	10/11 a 14/11

Quadro 11 – Cronograma de Divulgação
 Fonte: Informe nº 180 - 21 de outubro de 2008

Momento Definição Estratégica: Nesta fase foram criados subcomitês divididos por temas, para analisarem as propostas de solução mais adequadas, considerando a viabilidade técnica, política e de governabilidade das contribuições. Ao final desta etapa, as propostas dos empregados selecionadas foram encaminhadas aos autores que junto com as áreas responsáveis pelo tema, transformaram as sugestões em projetos, com objetivos definidos, marcos de entrega e previsão de recursos.

Momento Tático-operacional: Compreende a finalização do processo de Planejamento Estratégico Participativo, o início da execução efetiva dos projetos aprovados e o monitoramento dos resultados alcançados por meio de indicadores e metas, cujos resultados serão direcionadores para o prosseguimento ou a busca de correções dos projetos. No final, procura-se fazer o alinhamento dos projetos do Serpro com as políticas e projetos do governo.

3. MÉTODO

Método científico é o conjunto de procedimentos validados pela comunidade científica, com autoridade na questão examinada, que possibilitará confirmar ou não o conhecimento gerado através da análise profunda do tema. Neste trabalho, por ser analisada a ocorrência de uma mudança não gradual na forma e intensidade da participação dos funcionários na elaboração do Planejamento Estratégico do Serpro, foi empregado o método científico, fundamentado no conceito de mudança qualitativa e quantitativa.

3.1. DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Os conceitos de método, segundo Marconi e Lakatos (1983, p.41) “tendem a enfatizar que as regras (que obtém êxito) discerníveis na prática científica não são cânones intocáveis: não garantem a obtenção da verdade, mas facilitam a detecção de erro, sendo fruto de decisões tomadas de forma sistemática para ordenar a atividade científica”.

Na evolução dos conceitos, observa-se que há a necessidade de repetições dos procedimentos, a comprovação das hipóteses e a universalidade do método, a fim de permitir que outro pesquisador científico refaça os procedimentos e compreenda o caminho seguido no processo de investigação.

Resumindo, o método é um processo racional para chegar ao conhecimento ou à demonstração da verdade. Realiza-se por meio de um conjunto de ações de investigação sistematizadas e com sequência definida.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa científica é um processo de estudo que induz à geração de saberes, com vistas à produção de novos conhecimentos para confirmar ou contestar os pré-existentes.

A pesquisa exploratória tem por objetivo tornar o problema mais explícito, por meio do aprimoramento de ideias, obtido com o estudo de referenciais que podem modificar conceitos existentes ou desenvolver novos.

O objeto deste estudo - mudanças implementadas no Planejamento Estratégico do Serpro - foi analisado com vistas a estimar a sua validade na empresa, na percepção dos funcionários e dos dirigentes, e a propor novos conhecimentos que tornassem possível a implementação de melhorias no processo de planejamento estratégico. A pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa e procedimentos direcionados para o estudo de casos, apoiados em pesquisa bibliográfica, foi o método empregado para esta finalidade.

Silva (2001, p.20) classifica as pesquisas sob o ponto de vista de sua forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos. A seguir, a descrição das formas de pesquisa adotadas neste estudo.

Quanto a abordagem do problema:

Pesquisa Qualitativa, possui contexto subjetivo de difícil tradução em números. Não utiliza métodos e técnicas estatísticas, é descritiva, em sua maioria os dados são analisados de forma intuitiva pelo pesquisador. É premissa deste tipo de pesquisa, atribuir significado aos fenômenos interpretados no estudo.

Pesquisa Quantitativa, ao contrário da anterior, possui contexto objetivo, assume que todas as informações podem ser quantificadas e traduzidas em números, requer a aplicação de recursos estatísticos para a análise dos dados.

Quanto ao objetivo:

Pesquisa Exploratória, na maioria dos estudos assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Visa proporcionar maior conhecimento do objeto em estudo, com a finalidade de detalhar o problema e a construção de hipótese. Esta pesquisa é realizada por meio de levantamento bibliográfico, questionários,

entrevistas e análise de exemplos.

Quanto aos procedimentos técnicos:

Estudo de caso, neste procedimento técnico é feito um profundo estudo de caso, de maneira a ampliar o conhecimento e o fornecimento de detalhes.

Pesquisa Bibliográfica, realizada por meio do estudo do tema em livros, artigos publicados e demais materiais disponíveis na internet.

3.3 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

A primeira tarefa do pesquisador é determinar o que pretende explorar. Para Lakatos e Marconi (1982 p.22) "...nem sempre é fácil determinar o que se pretende investigar, e a realização da pesquisa, é ainda mais difícil, pois, exige, do pesquisador, dedicação, persistência, paciência e esforço contínuo".

A investigação presume conhecimento anterior e uso de uma metodologia adequada. A premissa é reforçada por Silva (2001 p.22), ao afirmar: "Para que o seu estudo seja considerado científico você deve obedecer os critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação"

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, desde o início do planejamento da pesquisa até o resultado final, compreenderam as seguintes etapas:

Especificação dos objetivos:

O objetivo geral foi explicitado por meio da questão relativa à participação dos servidores após a mudança no Planejamento Estratégico do Serpro. Na sequência, foram desdobrados quatro objetivos específicos com vistas a responderem a questão da pesquisa levantada.

Escolha do Tema:

O projeto da pesquisa esteve direcionado para um tema factível, passível de ser investigado cientificamente e com utilidade para a empresa.

"O tema é um aspecto ou uma área de interesse de um assunto que se deseja provar ou desenvolver. Escolher um tema significa eleger uma parcela

delimitada de um assunto, estabelecendo limites ou restrições para o desenvolvimento da pesquisa pretendida" Silva (2001 p.30).

Levantamento de Dados:

Os dados foram obtidos por meio de questionário com perguntas fechadas e abertas, que possibilitaram a obtenção de dados para a realização de análise quantitativa e qualitativa, respectivamente. A escolha do questionário como técnica de coleta de dados fundamentou-se nas vantagens que o mesmo apresentou em referência a abrangência geográfica, permitindo atingir maior número de pessoas e economizar tempo.

Formulação do Problema:

O problema foi escolhido por sua viabilidade, relevância e exequibilidade. Nesta pesquisa foi apresentado de forma interrogativa, questionando-se a validade da mudança no planejamento estratégico da empresa, no que se refere à ampliação da participação dos funcionários.

Execução da Pesquisa:

Consistiu na aplicação de tudo que foi planejado, o que se configurou na parte mais trabalhosa da investigação. Após a elaboração do questionário foi consumido um tempo adicional para a escolha dos participantes, de forma a envolver todas as regiões onde o Serpro está presente e manter uma proporção de dois terços de empregados e um terço de chefias. Exigiu persistência e efetivo controle dos instrumentos de pesquisa, a fim de evitar desvios resultantes de informações tendenciosas.

Procurou-se dotar de textos explicativos algumas perguntas do questionário, com vistas a obtenção de informações mais ricas sobre o assunto abordado.

Elaboração dos Dados:

Realizou-se uma seleção criteriosa dos dados, buscando-se suporte na revisão de literatura para a verificação da qualidade e suficiência dos mesmos. Após, os dados foram estratificados por tipo (qualitativos e quantitativos) e agrupados por semelhança de assunto para facilitar a relação entre os mesmos.

Neste trabalho, também os classificamos de acordo com o cargo e a função ocupada pelo entrevistado. No item 3.4, foi feita a descrição do universo e da amostra utilizada na pesquisa.

Análise e Interpretação dos Dados:

Mostrou a relação existente entre o problema e os demais fatores estudados, ensejando o aprofundamento da interpretação e do relacionamento das respostas obtidas, de forma a gerar conclusões consistentes.

3.4 AMOSTRA DA PESQUISA

A pesquisa abrangeu todo o corpo funcional da empresa, ocupantes da função de chefia e demais servidores, exclusivamente do quadro interno, definida por amostragem não probabilística. O tamanho da amostra foi definido com auxílio de especialistas no assunto, a equipe responsável pela sistemática de realização de pesquisas acadêmicas no Serpro, Universidade Corporativa do Serpro (UniSerpro)

A opção por este tipo de amostragem trouxe como vantagem, a possibilidade de usar critérios objetivos na seleção dos indivíduos, dentro do universo de 7.526 servidores do quadro interno. Desta forma, ampliou-se a probabilidade de obter dados primários de boa qualidade e, conseqüentemente, chegar a formulações de conclusões válidas.

Definiu-se dois grupos, um de chefias e outro de servidores, ambos de diferentes regiões geográficas e ocupantes dos três cargos de carreira da empresa; analista, técnico e auxiliar. Não participaram da pesquisa os integrantes do quadro de Prestador de Serviço Externo (PSE).

3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Pereira, J.C. (2009, pág 30), "...na mensuração de eventos qualitativos o que é pertinente lembrar é a distinção entre objeto e atributo: o dado qualitativo não é uma estratégia de mensuração de atributos, ou seja, o objeto da mensuração não é o objeto em si, mas seus predicados".

Os dados foram coletados por meio de questionário com questões fechadas, orientadas para respostas diretas, e perguntas abertas que permitem uma análise mais aprofunda. As informações sobre o perfil dos entrevistados são requeridas de forma padronizada, através de itens objetivos, tais como: cargo, função, cidade, regional e órgão.

Devido a presença do Serpro em todo o território nacional, o modo de abordagem ao entrevistado foi, preferencialmente, por email, utilizando o correio eletrônico empresarial. No entanto, houve a possibilidade de alguns entrevistados optarem por áudio conferência ou entrevista pessoal.

Informações documentadas pela empresa, obtidas na avaliação da implementação do novo método de Planejamento Estratégico Participativo, também, fizeram parte dos dados analisados.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Galileu, em seus estudos, pregava que deveríamos medir o mensurável, e o imensurável e tornar mensurável o que à primeira vista nos parecia não ser. Ainda, atribui-se ao mesmo autor: "Tudo na natureza é passível de mensuração, basta identificar qual *numerus* é adequado a esta tarefa".

Os dados obtidos nas perguntas fechadas (quantitativas) foram estudados por meio de análise estatística simples, evidenciando os aspectos mais relevantes identificados por uma maior incidência de escolha.

Apesar da subjetividade das informações da pesquisa, no que se refere às perguntas abertas (qualitativas), foi possível obter um resultado consistente, seguindo um caminho coerente na análise interpretativa, e mantendo a neutralidade em relação às informações coletadas.

O estudo documental foi realizado através da análise dos relatórios da empresa, pesquisa bibliográfica e demais documentos utilizados para a realização desta etapa.

3.7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A última fase da metodologia da pesquisa científica, depende da conclusão de todas as etapas descritas nos capítulos anteriores.

Com forma concisa e clara, apresentaram-se os resultados mais relevantes, enfatizando sua vinculação com a pesquisa.

As considerações finais retomaram aspectos da abordagem teórica, relacionando as constatações empíricas resultantes da aplicação e análise do questionário junto a funcionários do Serpro, com as lições presentes nas obras dos autores dos modelos de gestão e planejamento, o BSC e o PES.

4. ANÁLISE DOS DADOS.

A pesquisa foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2009. A análise dos dados e a redação do relatório final foram elaboradas no mês seguinte.

Os questionários, vide Apêndice A, foram enviados para todas as regiões geográficas onde a empresa está presente. A maioria dos respondentes são da região Sul, local de trabalho da pesquisadora, como visto na Tabela 4.

Vários questionários não retornaram, este fato mostrou que o contato pessoal da pesquisadora com os respondentes em sua região teve influência no retorno dos mesmos. Também, permitiu constatar que a impossibilidade de um contato pessoal com os entrevistados, em função do tempo reduzido e da distribuição geográfica dos respondentes, foi um fator que influenciou nos resultados.

RESPONDENTES POR LOCALIDADE	
Cidade	Percentual
Porto Alegre	64,2 %
Brasília	16,7 %
Uruguaiana	5,5 %
Belém	5,5 %
Salvador	2,7 %
Fortaleza	2,7 %
Novo Hamburgo	2,7 % ¹

Tabela 4 – Percentual de Respondentes por Localidade

Fonte: Elaborado pela pesquisadora outubro/2009

O retorno das respostas dos empregados que ocupam função de chefia, e dos demais empregados seguiu a mesma proporção utilizada para envio dos questionários, um terço foi encaminhado para as chefias e dois terços foram endereçados para empregados não ocupantes de função gerencial. A Tabela 5 apresenta os dados que comprovam esta afirmativa.

RESPONDENTES DA PESQUISA			
Chefias	31 %	Analista	22 %

RESPONDENTES DA PESQUISA			
		Técnico	9 %
		Analista	25 %
Não Chefias	69 %	Técnico	22 %
		Auxiliar	22 %

Tabela 5 – Percentual de Respondentes da Pesquisa por Cargo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora - Outubro/2009

Os resultados obtidos na análise das respostas dos questionários foram apresentados em duas etapas. Na primeira, pesquisa quantitativa, estão os resultados referentes às questões com perguntas fechadas e na segunda, pesquisa qualitativa, estão os resultados relativos às questões abertas.

4.1 RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA

Os dados coletados nas **perguntas fechadas** são apresentados de forma consolidada no Apêndice B, onde constam todas as opções de resposta e respectivo percentual de escolha.

A análise a seguir apresentada, registra os fatos correspondentes aos percentuais predominantes obtidos na consolidação das respostas de todos os respondentes, independente da função e cargo:

- 69,0% dos respondentes aceitam as mudanças como um novo desafio e procuram entendê-las e acompanhá-las. Esta questão mostrou a predisposição em aceitar as mudanças que ocorrem nos vários âmbitos da empresa.
- 36,0% conhecem os processos básicos do planejamento estratégico.
- 54,0% consideram importante o planejamento estratégico porque desempenham atividades vinculadas ao plano da sua Unidade.
- 61,0% dos que participaram das palestras, videoconferências e acessaram os softwares, responderam que estas alternativas foram suficientes para o bom entendimento da nova metodologia de planejamento estratégico. Foram excluídos desta avaliação os 38,0% que responderam que não participaram.

- 37,0% dos entrevistados não tiveram envolvimento com o planejamento estratégico, mas buscaram informações por meio de palestras, informes, videoconferência, etc.

- 69,0% dos que participaram do Planejamento Estratégico Participativo consideraram que seus conhecimentos a respeito da empresa melhoraram.

- 46,0% acreditam que as mudanças ocorridas na empresa melhoraram o processo do planejamento estratégico.

- 49,0% responderam que tiveram facilidade para entender a metodologia adotada.

- 44,0% relataram que as informações disponíveis foram suficientes para compreenderem os problemas estratégicos e seus respectivos pontos críticos (causas principais).

O Apêndice C apresenta o quadro de dados estratificados por tipo de respondentes, retratando somente as opções com maior incidência de escolha. A seguir, apresentou-se a análise dos fatos correspondentes aos percentuais predominantes, obtidos da síntese das respostas por função e cargo funcional:

- Os ocupantes da função de chefia e a maioria dos empregados do cargo de analista e técnico declararam que encaram as mudanças da empresa como um novo desafio, que procuram entender e acompanhar. Citaram que as mudanças trouxeram melhorias e que o planejamento estratégico foi importante porque desempenham atividades vinculadas ao plano de sua unidade.

Os ocupantes do cargo de auxiliar relataram que as mudanças no ambiente empresarial são um processo natural, que conhecem superficialmente. São indiferentes às mudanças ocorridas no planejamento estratégico e desconhecem a importância do mesmo.

- Os analistas são os que conhecem com maior profundidade a metodologia e os que mais participaram do Planejamento Estratégico Participativo. Também foram eles que mais contribuíram com sugestões para solução dos problemas da empresa, utilizando o aplicativo e-Car para enviar suas sugestões. Os técnicos e chefias buscaram informações por meio de palestras, informes, videoconferência e passaram a conhecer os processos básicos. Cabe ressaltar que, parcela semelhante de técnicos informou que não conhece a nova metodologia. Os auxiliares souberam

que ocorreram mudanças, mas desconhecem o planejamento estratégico.

- A maioria das chefias e dos analistas responderam que a sua participação no Planejamento Estratégico Participativo, melhorou seu conhecimento a respeito da empresa, tiveram facilidade para entender a metodologia adotada e as informações disponíveis foram suficientes para compreenderem os problemas estratégicos e seus respectivos pontos críticos. Os técnicos e auxiliares não participaram do planejamento estratégico, não agregaram novos conhecimentos e mostraram-se indiferentes às mudanças.

Grande parte dos que participaram do planejamento informaram que as orientações recebidas foram suficientes, tiveram facilidade para entender a metodologia, seus conhecimentos a respeito da empresa aumentaram e admitiram que aceitam as mudanças como um novo desafio. Os analistas foram os que melhor compreenderam e mais participaram do planejamento estratégico.

4.2 RESULTADO DA PESQUISA QUALITATIVA

A análise dos dados coletados nas **perguntas abertas** foi realizada conjuntamente, abrangendo tanto as respostas de ocupantes de função gerencial como as respostas dos demais empregados. No Apêndice D encontram-se as respostas obtidas para as perguntas abertas.

Com vistas a objetivar a interpretação, as respostas foram agrupadas por semelhança de assunto permitindo uma análise mais precisa das informações, buscando fatores que realmente contribuíssem para a melhoria do processo de planejamento estratégico.

A análise das respostas evidenciou os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, com vistas a atender a um dos objetivos específicos desta pesquisa, qual seja, a partir da análise destas técnicas, bem como da identificação dos aspectos críticos relevantes, propor diretrizes gerais de melhoria para o Planejamento Estratégico Participativo.

- A forma utilizada para divulgação da metodologia, por meio de emails,

informes, videoconferências, reuniões e palestras presenciais, bem como o material disponibilizado, contribuíram para o conhecimento e o correto entendimento do processo, na opinião das pessoas que participaram do planejamento.

- A divulgação da nova metodologia feita pela empresa foi boa na opinião de quem participou, mas necessita ações no sentido de abranger um público maior.

- As dificuldades relacionadas à comunicação foram citadas como uma consequência do tamanho do Serpro e de sua capilaridade, fato que penalizou as equipes do interior dos estados, pois não tiveram acesso às videoconferências nem às palestras explicativas.

- A comunicação realizada exclusivamente por email e informes não teve o efeito esperado, pois foi relatado que a comunicação escrita é limitada e algumas são descartadas e não são lidas.

- O paradigma que "processo de planejamento no Serpro sempre foi tratado pela elite" precisa ser superado, os empregados têm que se sentir parte do processo, para isto é necessário melhorar a comunicação e formar líderes capazes de promover o envolvimento de suas equipes nos assuntos estratégicos da empresa.

- Um fator importante para dar credibilidade ao planejamento estratégico é sistematizar a divulgação das ações e resultados obtidos e publicar na intranet junto com os indicadores de controle do processo.

- A divulgação do Planejamento Estratégico Participativo para as localidades mais distantes, por meio do envio de mídias e da disponibilização de cursos na Uniserpro, contribuirá para a inclusão de um maior número de servidores no processo.

- Realização de palestras e seminários com dinâmicas adequadas que propiciem melhor compreensão por parte dos funcionários, promoção de eventos frequentes que requeiram o envolvimento dos empregados, realização de campanhas sobre o assunto focando a importância do planejamento para a empresa, são ações que têm por objetivo estimular a adesão dos empregados nas mudanças introduzidas no planejamento.

- A maioria dos respondentes prefere a atual metodologia de planejamento porque oportuniza a sua participação, proporcionando o compartilhamento de

conhecimento, considerado um processo mais democrático.

Um fato importante a ser considerado é que, somente as pessoas que participaram do processo responderam que tiveram facilidade para entender a nova metodologia adotada para o planejamento estratégico, o que nos indica uma necessidade de melhorar a participação para aumentar a abrangência da metodologia junto a todo o corpo funcional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como intuito buscar uma resposta para a pergunta:

Quais os principais resultados que a mudança no Planejamento Estratégico do Serpro vem trazendo, especialmente com relação à participação dos servidores no processo?

Propôs-se ainda a caracterizar em linhas gerais os modelos anterior e atual de planejamento estratégico do Serpro, identificar os aspectos críticos relevantes e sugerir diretrizes gerais de melhoria para o Planejamento Estratégico Participativo.

Cabe, neste momento final, uma reflexão sobre a afirmação de Ansoff e McDonnell, que diz ser comum importantes mudanças estratégicas serem implementadas sem qualquer preocupação com a resistência delas decorrentes.

A mudança é planejada, “explicada” aos que são responsáveis por sua realização e a seguir, implantada. Quando a implantação se atrasa e ocorrem ineficiências, elas são tratadas uma de cada vez, tipicamente ao nível do processo de mudança, e não nas raízes e origens das resistências. Embora seja ineficiente, esse processo não planejado eventualmente acaba produzindo resultados, desde que os proponentes da mudança tenham o necessário potencial de poder; e quanto mais drástica for a mudança, mais poder será exigido. Se não houver poder suficiente, ou se os gestores da mudança perderem suas “fichas de poder” no meio do jogo, a mudança se interromperá e a organização voltará a rotina anterior. (Ansoff e McDonnell, p.473,1993)

Esta afirmativa nos leva a situações bem características de empresas públicas, e com boa probabilidade que ocorram se as mudanças não forem fortemente enraizadas e aceitas, não basta os administradores ensaiarem uma grande obra e depois saírem do palco. De acordo com a assertiva de Ansoff e McDonnell, se os gestores da mudança perdem seu poder, existe a possibilidade da organização abandonar a nova metodologia, por isto, a grande importância de manter os funcionários aliados ao novo processo.

Sink e Tuttle (1993, p.311) acrescentam que a manutenção da mudança é árdua e complexa e que sua implementação exige que os gestores tenham habilidade para gerenciar o desafio de maneira holística – enfocando o objetivo e o subjetivo, o racional e o irracional, o explícito e o implícito e o qualitativo e o

quantitativo. Afirmam que é frequente ficarmos presos a conceitos que impedem o progresso na área de planejamento. A partir desta premissa, citam os paradigmas pertinentes, dos quais se extraem os que foram observados e aparecem relatados no Apêndice D:

- Somente altos executivos planejam;
- Há os que planejam e há os que executam;
- Como planejar é difícil e penoso, deve ser feito em estância de lazer;
- Planejar é algo que se faz quando não se tem mais nada para fazer;
- Não se pode planejar num ambiente com mais de três a cinco pessoas; envolver todos os gerentes e empregados no processo no processo de planejamento seria ineficiente.(Sink e Tuttle, 1993, p.77)

Os paradigmas relatados por Sink e Tuttle são observados nas respostas dos questionários, no entanto, o fato de existirem no Serpro aqueles que concordam com estes paradigmas, não influenciou os gestores do planejamento, que acreditaram na proposta de mudança, realizaram o planejamento estratégico participativo e obtiveram 435 propostas de soluções, com a qualidade inerente ao perfil dessa Empresa, ou seja, propostas que expressam o interesse por desafios, o compromisso com resultados, a competência técnica e a vontade de realizar cada vez mais e melhor.

Kaplan e Norton (2006, p.107) salientam que todos os negócios podem ser beneficiados se o compartilhamento do conhecimento permear por toda a organização. Ao compartilhar informações sobre os processos, a organização tem mais oportunidade de identificar boas práticas que possam ser implantadas com rapidez nas diferentes unidades de negócio. Ainda sobre o mesmo tema, os autores insistem na importância da participação e troca de conhecimentos, conforme descrito a seguir.

Agora os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas na era da informação.(Kaplan e Norton, 1997, p.6)

Matus, em sua obra, demonstra maestria que nas questões relacionadas ao planejamento estratégico, sua visão ultrapassa a metodologia determinista e matemática, e associa a situação como um fator determinante para o planejamento.

Seu método é dos mais avançados no campo do planejamento estratégico, no entanto, o conhecimento ficou restrito a um número reduzido de publicações e raros estudos de casos, em contraposição aos métodos mais tradicionais que seguem metodologias, como as propostas por Kaplan e Northon. No Quadro 10 é apresentada a comparação entre os métodos conhecidos como tradicionais e o método de Carlos Matus.

CONTRASTE ENTRE O MÉTODOTRADICIONAL E O PES	
Planejamento Estratégico Tradicional	Planejamento Estratégico Situacional
Determinista	Indeterminista
Objetivista	Subjetivista
Predições Únicas	Várias Apostas em Cenários
Plano por Setores	Plano por problema
Certeza	Incerteza e Surpresas
Cálculo Técnico	Cálculo Técnico Político
Os Sujeitos são Agentes	Os Sujeitos são Atores
Sistema Fechado	Sistema Aberto
Teoria de Controle de um Sistema	Teoria de Participação em um Jogo

Quadro 12 – Comparação do PES com o Método Tradicional

Fonte: Publicação de Martha Cassiolato, ENAP, 2009

É possível fazer uma rápida comparação entre o planejamento estratégico tradicional e o PES, e concluir que enquanto o tradicional utiliza-se do diagnóstico de verdade única, da teoria econômica determinista e da visão de **um** único ator para explicar a realidade, o PES utiliza-se da análise situacional considerando todos os aspectos da vida humana, da visão de **vários** atores e procura o significado das diferenças entre as explicações para estabelecer um primeiro caminho - para problemas atuais, um planejamento reativo, para os potenciais, um planejamento proativo.

A grande lição que podemos aprender com Matus é que planejar sempre é possível, no entanto, é necessária uma análise de cada tipo de planejamento com vistas a verificar sua pertinência com a situação/problema. O autor desenvolve sua

teoria de forma a abranger problemas mal estruturados, mal definidos e que não seguem uma trajetória determinada, onde a predição é impossível. Para Matus (1989, p 42), o problema está na nossa incapacidade para prever o futuro e onde a probabilidade de ocorrência da ameaça é subjetiva. A citação a seguir completa este raciocínio:

Felizmente, as ameaças novas não nascem da noite para o dia; melhor, anunciam-se com a mudança situacional. Por isto, um bom acompanhamento da situação e uma revisão constante dos planos parecem ser a resposta prática para este problema. (Matus, 1989, p 100)

No livro de Franco Huertas (1996, p.119), Matus destaca que para uma reforma ter êxito “...seu dirigente supremo deve impor-se regras de responsabilidade [...] segundo minha experiência, devem ser cumpridas as seguintes condições:”

- A instituição reformada deve ter suficiente peso e autonomia para resistir as pressões interinstitucionais do antigo sistema.
- A instituição reformada deve ter uma direção estável durante o período crítico da reforma.
- A alta direção da instituição deve encabeçar a reforma. A modernização não é delegável ao segundo escalão, já que é muito exigente em termos de exemplo e autoridade.
- Deve haver uma estratégia de reforma adequada. Isto significa elaborar uma estratégia que considere as resistências. A alta direção tem que ser bem treinada, no mínimo um quarto do pessoal operacional também deve ser bem treinado, e a assessoria deverá ser capaz de desenhar em detalhes a nova prática, isto é, a criação de um sistema de monitoramento de problemas.

Contudo, parafraseando o próprio Matus que diz:

Tudo se vê tão simples de fora e tão complexo de dentro ! Visto de fora, parece que tudo é causado por negligência, moleza, falta de vontade e entrega aos interesses das minorias poderosas. Isso, porém, são caricaturas deformadas. Hoje, o Sr. Presidente sabe que os problemas não são tão

simples. Ele tentou, honestamente, mudar as coisas, mas, ao final, as coisas mudaram. Tentou aplicar sua vontade e terminou por perdê-la. Via tão claro os problemas do país e, depois, tudo se nublou em um mar de opiniões desencontradas Quando se é Presidente, se é prisioneiro de tantas coisas.(Carlus Matus 1989, p. 198)

As contribuições teóricas referidas, elaboradas por autores dedicados à pesquisa e ao estudo do planejamento estratégico, da implementação de mudanças e da gestão participativa e baseada em indicadores, permitem retomar o enfrentamento do principal propósito deste trabalho, com a formulação amparada na análise dos dados coletados e na teoria, de resposta à questão: **Quais os principais resultados que a mudança no Planejamento Estratégico do Serpro vem trazendo, especialmente com relação à participação dos servidores no processo?**

Ocorreu o aumento da participação dos empregados no processo de planejamento, principalmente dos analistas.

A maioria dos entrevistados contribuiu com sugestões para a solução de problemas estratégicos da empresa. Ainda sobre a participação, é importante salientar que as equipes que menos participaram foram as que estão fora da sede e as das dez regionais, devido a dificuldades na comunicação e impossibilidade de participar dos eventos presenciais ou semi-presenciais, tais como; palestras, videoconferências e discussões em grupo.

Abriu-se a possibilidade de todo o corpo funcional participar. Foram utilizadas várias opções para divulgar o PES, dentre as quais destacam-se a comunicação escrita por meio de informes, palestras, videoconferências e o aplicativo e-Car. Outra questão a ponderar é a eficiência da comunicação por email e da intranet do Serpro, visto que, muitos empregados relataram desconhecer o PES, que foi amplamente divulgado e explicado em email e na intranet da empresa.

O e-Car foi a principal ferramenta para o compartilhamento do conhecimento. Nele estavam descritos os problemas estratégicos, nós críticos e todas as sugestões de melhorias encaminhadas pelas pessoas que participaram do PES. Todos os empregados podem acessar estas informações, após o cadastramento de usuário e senha específica para a aplicação. A maioria das pessoas que contribuiu com

sugestões ocupam o cargo de analistas. As equipes operacionais apresentaram mais dificuldade pra entender o direcionamento estratégico da empresa.

O PES recém iniciou na empresa. Acredita-se que a continuidade desta metodologia está vinculada a uma mudança na comunicação, tornando a divulgação mais abrangente, mostrando a importância do planejamento e das contribuições por meio de publicações sistematizadas dos resultados e de um eficiente programa de comunicação, objetivando atingir todos os empregados. Sem uma campanha de comunicação focada nas contribuições recebidas e voltadas para todos os servidores, há um grande risco de o processo cair no descrédito.

Conclui-se que o objetivo inicialmente proposto foi atingido, cumprindo a tarefa de identificar a participação dos servidores no processo de planejamento, bem como, de propor diretrizes gerais de melhoria para o Planejamento Estratégico Participativo, visando o desafio de elevar a participação das pessoas por meio de alternativas adequadas a melhoria do processo de planejamento.

Diante do descrito, esta pesquisa ainda pode ter prosseguimento e tomar duas direções, uma seria a busca de informações junto a um público mais abrangente, que certamente, necessitaria uma reformulação no instrumento de pesquisa e o contato pessoal para obter melhor retorno das informações, a outra seria o projeto de um modelo de gestão participativa mais detalhado abrangendo outras alternativas que visam a participação, tais como; trabalho cooperado e compartilhamento de conhecimentos no desenvolvimento de soluções.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação** – Balanced Scorecard, Rio de Janeiro Campus, 1997

KAPLAN, Robert S.e NORTON, David P. **Alinhamento** – Utilizando o Balanced Scorecard para Criar Sinergias Corporativas, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica** - Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teorias, Hipóteses e Variáveis, São Paulo: Atlas, 1983.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina A. **Técnicas de Pesquisa** - Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragem e Técnicas de Pesquisa, Elaboração Análise e Interpretação de Dados, São Paulo: Atlas, 1982.

LOBATO, Wilson, **Serpro Uma Crônica de 18 Anos**, Brasília: Brasiliiana S.A, 1982.

MATUS, Carlos, **Adeus, Senhor Presidente** – Planejamento, Antiplanejamento e Governo, Pernambuco: Litteris, 1989.

HUERTAS, Franco, Entrevista com Carlos Matus – O Método PES, São Paulo: Fundap, 1996.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph, **Safári de Estratégia** Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico, Porto Alegre: Bookman, 2000.

PEREIRA, Julio C. **Estratégias Mercadológicas** para a Ciência da Saúde, Humanas e Sociais, São Paulo: Fapesp.

Portal de Administração de Empresas: www.administradores.com.br, 2009.

Serpro, **Revista Tema**, Edições 196 e 197 , Brasília, 2009

Serpro, **Portal do Serpro**: www.serpro.gov.br, 2009.

SILVA, Edna L. e MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa** e Elaboração de Dissertação, Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SINK, D. Scott e TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e Medição para Performance**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

ADUM, J. J e COELHO, G. L. O **Planejamento Estratégico Situacional – PES**, na gestão pública: o caso da prefeitura da cidade de Juiz de Fora. Revista Eletrônica de Economia, número 9, setembro 2007.

ANSOFF, H. Igor, MCDONNELL, J. Edwardj. **Implantando A Administração Estratégica**, São Paulo: Atlas, 1993.

CASSIOLATO, Martha, **Curso de Especialização em Gestão Pública**, Brasília: ENAP, 2009.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

QUESTIONÁRIO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Alternativa correspondente ao cargo funcional:

Auxiliar () Técnico () Analista ()

Ocupa da função de chefia ?

Não () Sim ()

Opção correspondente ao local de trabalho onde desempenha suas funções:

Cidade/Regional: _____

Órgão: _____

Em 2008, o Serpro desenvolveu uma metodologia própria e institucionalizou uma nova forma de pensar a empresa. O slogan “Entender para Construir Juntos” sintetiza a filosofia do primeiro Ciclo de Planejamento Estratégico Participativo da instituição, que deve ser concluído em 2010.

A nova prática foi inspirada no método Planejamento Estratégico Situacional (PES), do chileno Carlos Matus, cuja essência está na identificação e na solução de problemas e adaptada à realidade da empresa. (Fonte: Revista Tema, Ano XXXIII - Edição 197, Março/Abril 2009)

O texto acima é a referência para responder as perguntas a seguir:

1. Como você encara as mudanças no ambiente empresarial ?

- Como um novo desafio, procura entender e acompanhar
- Como um processo natural e passa a conhecer superficialmente
- Como um fato que compete somente aos gestores
- Não toma conhecimento

2. Qual o seu grau de conhecimento da metodologia de Planejamento Estratégico do Serpro, adotada em 2008 ?

- Conhece com profundidade e participa
- Conhece bem, mas não participa
- Conhece os processos mais básicos
- Desconhece o planejamento

3. Qual a importância do Planejamento Estratégico para a realização de suas atividades?

- Muito importante pois minhas atividades estão diretamente ligadas às metas da empresa
- Importante porque desempenho atividades vinculadas ao plano da minha Unidade
- Planejamento Estratégico tem pouca importância porque não está ligado às minhas atividades do dia-a-dia/rotineiras
- Desconheço

4. A qualidade das palestras, informes, videoconferências e softwares (e-Car) disponíveis foram suficientes para um bom entendimento desta nova metodologia?

QUESTIONÁRIO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

- Sim, foram suficientes
- Parcialmente suficientes
- Foram insuficientes
- Não participei

5. Qual o seu envolvimento com o Planejamento Estratégico Participativo, adotado pelo Serpro em 2008?

- Contribui com sugestões para solução dos problemas da empresa, utilizando o eCar – Módulo Planejamento para enviar suas sugestões.
- Busquei informações por meio de palestras, informes, videoconferência, etc, mas não participei.
- Apenas ouvi falar que houve mudanças no planejamento.
- Desconheço a nova metodologia de planejamento da empresa.

6. A sua participação no Planejamento Estratégico Participativo, ciclo 2009 – 2010, melhorou seu conhecimento a respeito da empresa?

Sim () Não () Não participei ()

7. Qual a sua opinião em relação às mudanças ocorridas?

Melhorou () Indiferente () Piorou () Desconheço ()

As próximas perguntas vão exigir um pouco mais do seu tempo, mas peço sua colaboração porque sua opinião é importante para que a pesquisa resulte num trabalho útil para o Serpro.

8. Você teve facilidade para entender a metodologia adotada para o planejamento empresarial, ciclo 2009 – 2010?

Sim () Não () Não participei ()
Porque ?

9. As informações disponíveis foram suficientes para você compreender os problemas estratégicos e seus respectivos pontos críticos (causas principais)?

Sim () Não () Não participei ()
Porque ?

10. Quais seriam, em sua opinião, as principais fontes de problemas/dificuldades/barreiras relacionadas à comunicação do planejamento do Serpro?

11. O que pode ser feito para melhorar a divulgação dos assuntos estratégicos da empresa?

12. O que você sugere para estimular a adesão dos empregados nas mudanças introduzidas na metodologia do planejamento empresarial ?

O planejamento estratégico anterior do Serpro, utilizava a metodologia BSC -Balanced Scorecard, iniciava-se com a análise do cenário, realizada utilizando-se a Matriz de Relacionamento SWOT (Strengths – forças, Weakness – fraquezas, Oportunities – oportunidades, Threats – ameaças).

**13. Em sua opinião, qual a metodologia de planejamento estratégico é melhor, a adotada em 2008 ou anterior (BSC)?
Por que?**

APÊNDICE B: RESPOSTAS DAS PERGUNTAS FECHADAS CONSOLIDADAS

PERGUNTAS FECHADAS - RESPOSTAS CONSOLIDADAS	
Pergunta do Questionário	Percentual
1. Como você encara as mudanças no ambiente empresarial ?	
Como um novo desafio, procura entender e acompanhar	69,0 %
Como um processo natural e passa a conhecer superficialmente	22,0 %
Como um fato que compete somente aos gestores	6,0 %
Não toma conhecimento	3,0 %
2. Qual o seu grau de conhecimento da metodologia de Planejamento Estratégico do Serpro, adotada em 2008 ?	
Conhece com profundidade e participa	25,0 %
Conhece bem, mas não participa	17,0 %
Conhece os processos mais básicos	36,0 %
Desconhece o planejamento	22,0 %
3. Qual a importância do Planejamento Estratégico para a realização de suas atividades?	
Muito importante pois minhas atividades estão diretamente ligadas às metas da empresa	25,0 %
Importante porque desempenho atividades vinculadas ao plano da minha Unidade	54,0 %
O Planejamento Estratégico tem pouca importância porque não está ligado às minhas atividades do dia-a-dia/rotineiras	17,0 %
Desconheço	4,0 %
4. A qualidade das palestras, informes, videoconferências e softwares (e-Car) disponíveis foram suficientes para um bom entendimento desta nova metodologia?	
Sim, foram suficientes	38,0 %
Parcialmente suficientes	24,0 %
Foram insuficientes	0,0 %
Não participei	38,0 %
5. Qual o seu envolvimento com o Planejamento Estratégico Participativo, adotado pelo Serpro em 2008?	
Contribuí com sugestões para solução dos problemas da empresa, utilizando o eCar – Módulo Planejamento para enviar suas sugestões.	26,0 %
Busquei informações por meio de palestras, informes, videoconferência, etc, mas não participei.	37,0 %
Apenas ouvi falar que houve mudanças no planejamento.	16,0 %
Desconheço a nova metodologia de planejamento da empresa.	21,0 %
6. A sua participação no Planejamento Estratégico Participativo, ciclo 2009 – 2010, melhorou seu conhecimento a respeito da empresa?	
Sim	42,0 %
Não	20,0 %

PERGUNTAS FECHADAS - RESPOSTAS CONSOLIDADAS	
Não participei	38,0 %
7. Qual a sua opinião em relação às mudanças ocorridas?	
Melhorou	46,0 %
Indiferente	43,0 %
Piorou	11,0 %
8. Você teve facilidade para entender a metodologia adotada para o planejamento empresarial, ciclo 2009 – 2010?	
Sim	49,0 %
Não	10,0 %
Não participe	41,0 %
9. As informações disponíveis foram suficientes para você compreender os problemas estratégicos e seus respectivos pontos críticos (causas principais)?	
Sim	44,0 %
Não	20,0 %
Não participei	36,0 %
Observação: A variação do percentual para o item “Não participei” deve-se ao fato que algumas perguntas não foram respondidas.	

APÊNDICE C: RESPOSTAS DAS PERGUNTAS FECHADAS ESTRATIFICADAS

PERGUNTAS FECHADAS - RESPOSTAS ESTRATIFICADAS POR FUNÇÃO E CARGO				
Perguntas do Questionário	Chefias	Empregados não chefias		
		Analista	Técnico	Auxiliar
1. Como você encara as mudanças no ambiente empresarial ?				
Como um novo desafio, procura entender e acompanhar	100,0 %	87,5 %	37,5 %	
Como um processo natural e passa a conhecer superficialmente				50,0 %
Como um fato que compete somente aos gestores				
Não toma conhecimento				
2. Qual o seu grau de conhecimento da metodologia de Planejamento Estratégico do Serpro, adotada em 2008 ?				
Conhece com profundidade e participa		33,5 %		
Conhece bem, mas não participa		33,5 %		
Conhece os processos mais básicos	45,5 %		50,0 %	
Desconhece o planejamento				62,5 %
3. Qual a importância do Planejamento Estratégico para a realização de suas atividades?				
Muito importante pois minhas atividades estão diretamente ligadas às metas da empresa				
Importante porque desempenho atividades vinculadas ao plano da minha Unidade	81,8 %	55,5 %	37,5 %	
O Planejamento Estratégico tem pouca importância porque não está ligado às minhas atividades do dia-a-dia/rotineiras				
Desconheço				50,0 %
4. A qualidade das palestras, informes, videoconferências e softwares (e-Car) disponíveis foram suficientes para um bom entendimento desta nova metodologia?				
Sim, foram suficientes	45,5 %	44,5 %		
Parcialmente suficientes	45,5 %			
Foram insuficientes				
Não participei			50,0 %	87,5 %
5. Qual o seu envolvimento com o Planejamento Estratégico Participativo, adotado pelo Serpro em 2008?				
Contribui com sugestões para solução dos problemas da empresa, utilizando o e-Car – Módulo Planejamento para enviar suas sugestões.		50,5 %		
Busquei informações por meio de palestras, informes, videoconferência, etc, mas não participei.	36,4 %		37,5 %	
Apenas ouvi falar que houve mudanças no planejamento.				37,5 %
Desconheço a nova metodologia de planejamento da			37,5 %	37,5 %

PERGUNTAS FECHADAS - RESPOSTAS ESTRATIFICADAS POR FUNÇÃO E CARGO				
		Empregados não chefias		
empresa.				
6. A sua participação no Planejamento Estratégico Participativo, ciclo 2009 – 2010, melhorou seu conhecimento a respeito da empresa?				
Sim	45,3 %	66,5 %		
Não			62,5 %	50,0 %
Não participe				
7. Qual a sua opinião em relação às mudanças ocorridas?				
Melhorou	54,5 %	50,5 %	50,0 %	
Indiferente			50,0 %	62,5 %
Piorou				
Desconheço				
8. Você teve facilidade para entender a metodologia adotada para o planejamento empresarial, ciclo 2009 – 2010?				
Sim	63,5 %	66,5 %		
Não				
Não participei			50,0 %	87,5 %
9. As informações disponíveis foram suficientes para você compreender os problemas estratégicos e seus respectivos pontos críticos (causas principais)?				
Sim	54,5 %	66,5 %		
Não				
Não participei			50,0 %	75,0 %

APÊNDICE D: RESPOSTAS DAS PERGUNTAS ABERTAS CONSOLIDADAS

PERGUNTAS ABERTAS CONSOLIDADAS

Sobre a METODOLGIA planejamento empresarial

A forma utilizada para divulgação através de mensagens, informes, videoconferências e tornar disponíveis as informações na intranet, contribuíram para um melhor conhecimento e entendimento do processo.

As palestras presenciais e reuniões aliadas ao empenho da chefia imediata procurando envolver os empregados da área, contribuíram para a compreensão da metodologia.

As informações disponíveis sobre os problemas estratégicos e seus respectivos pontos críticos foram apresentadas com clareza suficiente para sua correta compreensão.

A didática adotada nas apresentações do planejamento e o material disponibilizado sem duvida, contribuíram para um melhor entendimento do processo.

Problemas/dificuldades/barreiras relacionadas à COMUNICAÇÃO do planejamento:

O tamanho da empresa, a sede centrada em Brasília, o distanciamento geográfico das regiões e as peculiaridades próprias dos processos de comunicação são os principais problemas.

Comunicações via e-mail têm um alcance limitado, seja porque as pessoas não leem ou não deem muita importância. Mesmo lendo, o que realmente fica gravado e internalizado pela pessoa não é muita coisa.

A falta de acesso às palestras e videoconferências penalizam as equipes lotadas fora da regional, onde o acesso a participação nesses eventos é muito restrita.

Distância dos empregados do interior o que impede que participem das palestras e videoconferências.

Falta o funcionário se sentir parte disto tudo, se sentir importante e valorizado.

A falta de crença dos empregados na efetividade dos planos estratégicos que, geralmente, sofrem sérios desvios estratégicos em função de novas políticas e escazes de recursos.

Tempo muito grande decorrido entre a participação no trabalho e o resultado deste.

Falta demonstrar a importância do planejamento estratégico para a organização.

A equipe operacional sempre teve dificuldade para entender o direcionamento do planejamento estratégico, por definiências no processo de comunicação.

O processo de planejamento no Serpro sempre foi tratado pela "elite", encontrando problemas na sua conexão com a linha de produção. Apesar do BSC ser uma metodologia de conexão do estratégico com o operacional, a forma como foi implementada, partia "de-cima-para-baixo".

Comunicação empresarial (informes escritos), palestras e encontros não são um assunto que desperta

PERGUNTAS ABERTAS CONSOLIDADAS

interesse em grande parte dos empregados.

Inexistência de eventos com maiores esclarecimentos, sobre o funcionamento do processo, envolvendo todos os empregados.

Excesso de atividades diárias para as pessoas.

A maioria dos funcionários não se interessa pelo planejamento estratégico porque enxergarem pouca relação com seu trabalho no dia-a-dia, ou não tem o devido esclarecimento por parte de sua gerência direta.

Oportunidade de melhorias na DIVULGAÇÃO dos assuntos estratégicos

Melhorar o nível de conhecimento das chefias para que elas possam repassar informações e esclarecer dúvidas de suas equipes.

Produzir materiais em mídias tipo DVD, em formato atraente que prenda a atenção e consiga repassar de forma clara, objetiva e descontraída as informações dos assuntos estratégicos da empresa.

Sistematizar a divulgação do planejamento estratégico, por meio da definição de uma frequência mensal ou por bimestre para promover videoconferências com os resultados obtidos.

Distribuir, por meio de mídias gravadas ou envio de arquivos, as videoconferências e palestras para todos os empregados interessados.

Ampliar o número de palestras e designar um Grupo Responsável para sanar as dúvidas dos empregados.

Intensificar o interesse dos empregados pelo planejamento em si, pois as atividades rotineiras e de curto prazo geralmente são mais importantes para os empregados. Estes por sua vez não estão preparados para trabalhar por metas e resultado, nem tão pouco suas chefias.

Adotar sistemas de informações adequados, confiáveis, com rotinas automatizadas de indicadores de produção, alertas e painéis à disposição de todos.

Promover mais reuniões da alta liderança e permitir maior participação.

Terminar o que foi começado, divulgar bem os resultados e esperar uma melhor participação no próximo exercício.

Intensificar as ações utilizadas na divulgação, buscando sempre uma comunicação clara e objetiva, com a utilização de ferramentas disponíveis, ressaltando a importância e reflexos do planejamento.

A opção pela metodologia. A atual adotada em 2008 (PES) ou a anterior (BSC)?

A adotada em 2008 é melhor, pois a maneira apresentada foi mais democrática possibilitando uma maior participação dos empregados.

O PES pois tratamos dos problemas mais evidentes/prioritários para empregados e empresa.

PERGUNTAS ABERTAS CONSOLIDADAS

Acredito que as mudanças busquem sempre melhorias, especialmente porque aprendemos com as experiências, erros e acertos do passado. Então, a metodologia atual tende a ser melhor que a anterior, o que deve se provar na prática.

A adotada em 2008 é uma metodologia bem mais fácil de implementar e proporciona compartilhamento do conhecimento.

A metodologia atual porque possibilita a participação de todo o corpo funcional, que poderá contribuir com o seu conhecimento e experiência na identificação e solução dos principais problemas estratégicos da empresa.

A anterior (BSC) porque é mais direta para avaliação e acompanhamento dos resultados.

A anterior, a atual tem objetivos mais imediatos mas a empresa tem conhecimento mais aprofundado na metodologia anterior que é melhor para planos de longo prazo.

Nem melhor, nem pior. As abordagens prescritivas e descritivas são complementares e podem ser utilizadas de acordo com o momento e a necessidade atual.

Observação: As respostas obtidas, em sua maioria, foram dadas pelas pessoas que participaram do processo e ou compreenderam a metodologia adotada.

ANEXO A: ÁRVORE DO PROBLEMA NO MÉTODO PES

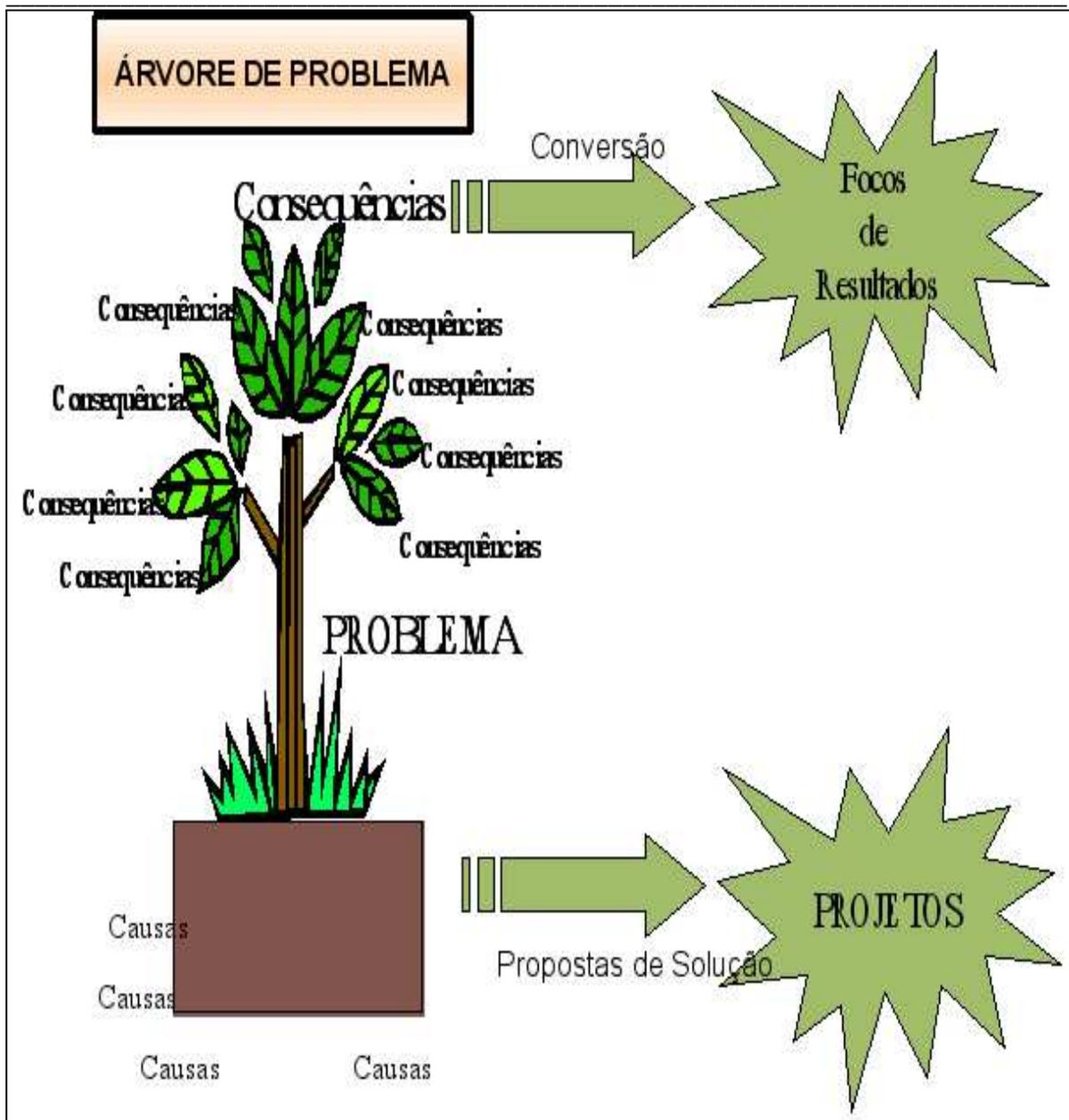


Figura: Apresentação do Planejamento Estratégico

Fonte: Serpronet da Intranet do Serpro – 2008

ANEXO B: APLICATIVO e-car

e-car CONTROLE, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS COLETOR DE PROPOSTAS
Problema: 04
Nó Crítico:
Descrição da Proposta:
Premissas:
Resultados Esperados:
Produtos:
Partes Interessadas:
Estimativa de Custo:
Anexo:
Autores:
Regional :
Lotação :

Figura: Conteúdo da Tela do Aplicativo e-car

Fonte: Serpronet da Intranet do Serpro – 2008