



# Uma experiência de implantação de escritórios de gerenciamento de projetos na iniciativa pública

POR **ALESSANDRO PRUDÊNCIO LUKOSEVICIUS, HEITOR COUTINHO, CARLOS PEREIRA DIAS E ANDRÉ LUIZ MARQUES**

O setor público demanda tecnologias de gestão que tragam mais transparência, economicidade e efetividade no uso de seus recursos, possibilitando melhor qualidade de vida para o cidadão. Assim, a partir da década de 1980, iniciou-se um movimento internacional crescente de modernização da administração pública, denominado Nova Gestão Pública ou Administração Gerencial. Um dos vetores desse movimento é a aplicação do modelo de gestão privada em organizações públicas, na busca de melhores resultados das políticas de governo voltadas para o cliente-cidadão – que contribui com os impostos e também é cliente dos serviços do Estado.

A Nova Gestão Pública tem no gerenciamento de projetos um componente importante para sua realização. Além disso, as lideranças corporativas

entendem que o alinhamento dos projetos com as estratégias melhora o desempenho organizacional, facilitando o alcance das metas.

No setor público, os projetos têm características diferentes do setor privado, como o controle pela imprensa, a prestação de contas para órgãos externos e as formas de aquisição regidas por lei específica, além da influência do ciclo eleitoral e do regime anual do orçamento. Assim, para apoiar suas organizações no desenvolvimento bem-sucedido de seus projetos, o setor público tem recorrido à implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou *Project Management Office* (PMO).

Em 2009, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ) iniciou um processo de modernização das práticas gerenciais. Entre suas ações, estava a implantação de um Escritório de

Gerenciamento de Projetos, que acompanhasse de forma coordenada as iniciativas estratégicas propostas no Plano Estratégico (PE), associando este acompanhamento à meritocracia, para garantir o alcance dos resultados. Para assegurar o alinhamento dos projetos à estratégia organizacional, foi criado o Escritório de Gerenciamento de Projetos/Escritório de Monitoramento de Metas e Resultados (EGP/EMMR) da PCRJ.

Tendo em vista a singularidade do caso, neste artigo, descreveremos a implantação desse processo, com o objetivo de disseminar suas melhores práticas para o setor público – um estudo descritivo, organizado de forma cronológica.

**CONTEXTO** O Rio de Janeiro é uma das principais cidades do Brasil, posicionada como segundo polo econômico nacional, com cerca de 6,5 milhões de habitantes. Em 2009, com o objetivo de avançar na modernização da administração pública, sua Prefeitura passou a adotar uma nova filosofia administrativa baseada em *performance*. No contexto externo, vivíamos uma crise econômica mundial, originada na crise do sistema bancário dos Estados Unidos, que gerava incertezas na economia global. A perspectiva era de queda nos orçamentos e necessidade de cortes de custos. Além disso, a cidade do Rio de Janeiro acabava de ser escolhida como sede dos Jogos Olímpicos de 2016. Era necessário, então, buscar as melhores práticas gerenciais para alcançar eficiência nas políticas públicas e garantir as entregas prometidas de transformação da cidade. Essa nova forma de administração foi denominada Gestão de Alto Desempenho.

O primeiro pacote de medidas desse modelo de gestão foi a redução do custeio da máquina pública, que reorganizou a estrutura administrativa da Prefeitura, ampliando sua capacidade de investimento. Rompeu-se um ciclo de desinvestimento, com a racionalização da gestão fiscal e adoção de fontes alternativas de captação de recursos e investimentos. Essa reestruturação abriu espaço orçamentário para novos investimentos. A Prefeitura pôde então, a partir de uma visão de longo prazo, construir um plano estratégico com ações de curto e médio prazo.

Para garantir o sucesso na implantação desse plano, o modelo de Gestão de Alto Desempenho exigiria equipes de apoio à entrega, além de instru-

mentos como planos de ação, acordo de resultados e rotinas de acompanhamento. Assim, disseminaria a cultura de alto desempenho, tendo o EGP/EMMR como estrutura viabilizadora de todos os elementos do modelo.

**FASE INICIAL DE IMPLANTAÇÃO** Inicialmente, foram criadas duas unidades na Casa Civil: Escritório de Gerenciamento de Projetos e Escritório de Monitoramento de Resultados. A primeira deveria acompanhar as iniciativas estratégicas, verificando o seu andamento e ajudando a solucionar eventuais problemas durante a implantação. A segunda assumiria a missão de detalhar as metas de cada secretaria (Acordo de Resultados) e acompanhar o seu cumprimento, tornando públicos os resultados, de forma periódica. As duas áreas formaram os escritórios de gerenciamento de projetos e de monitoramento de resultados, unificados pela sigla EGP/EMMR. A estreita sinergia entre elas permitiu aliar o gerenciamento de projetos ao cumprimento das metas, potencializando o alcance dos objetivos propostos.

A decisão foi de iniciar o processo com uma estrutura organizacional simples e ir crescendo organicamente, na medida em que o modelo se tornasse mais maduro e a mudança de cultura da máquina pública municipal fosse se concretizando. Essa abordagem reduziu as resistências e a ameaça de aparelhamento da estrutura por interesse político sobre os cargos, o que colocaria em risco os resultados, que dependiam de uma visão fundamentalmente técnica.

O EGP/EMMR foi criado com apenas quatro profissionais no acompanhamento dos projetos e outros quatro no acompanhamento das metas. O Prefeito buscou se cercar de pessoas com profundo conhecimento dos processos internos da Prefeitura e das partes interessadas, além de grande experiência gerencial e técnica na implantação de projetos. A escolha da equipe teve peso fundamental na implantação dos escritórios na Prefeitura.

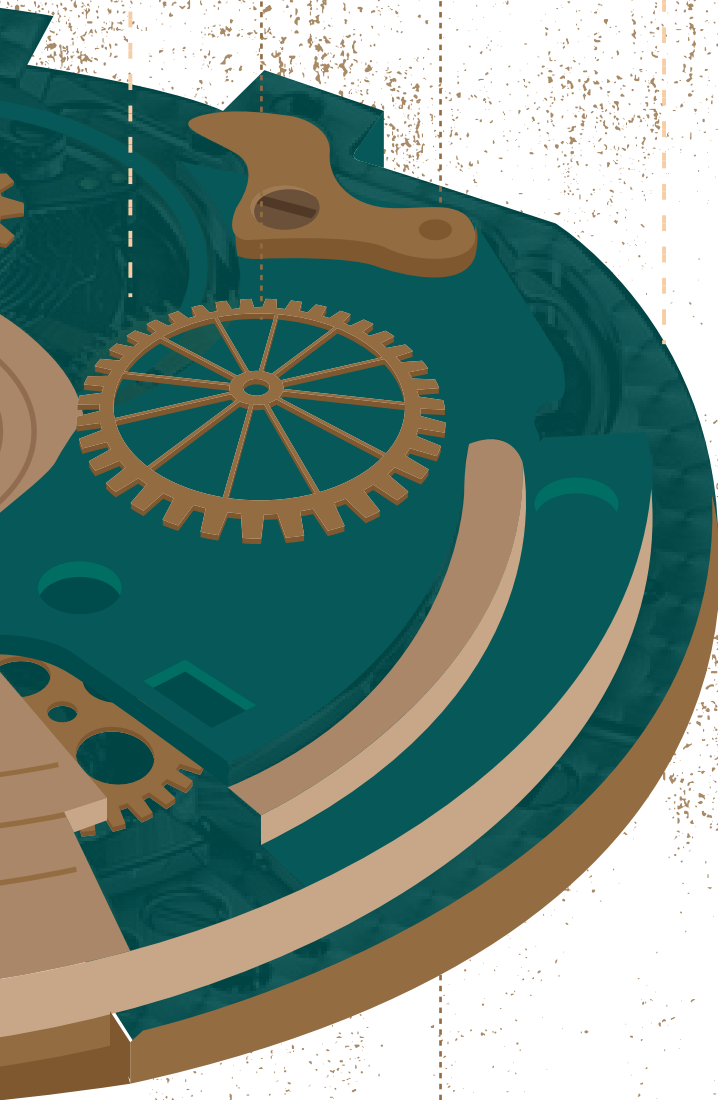
Uma das primeiras providências tomadas pelo Prefeito para empoderar os dois escritórios foi convocar todos os Secretários, Subsecretários e Presidentes de empresas, para uma reunião de *kick-off* da implantação do projeto. Na ocasião, apresentou o coordenador e sua equipe e anunciou que o EGP/EMMR seria o órgão oficial para

## A DECISÃO FOI DE INICIAR O PROCESSO COM UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SIMPLES E IR CRESCENDO ORGANICAMENTE

acompanhamento dos projetos estratégicos. Desde o início, o Prefeito adotou as informações dos escritórios como oficiais e, na reunião, enfatizou que informações divergentes das fornecidas por eles, seriam desconsideradas. Essa decisão abriu caminho para uma boa interação entre o EGP/EMMR e os diversos órgãos da Prefeitura. Desde então, por determinação do Prefeito, os escritórios acompanham os parâmetros de escopo e tempo e os seus riscos.

Logo no primeiro semestre de 2009, a Prefeitura elaborou o seu Plano Estratégico (PE) 2009-2012. Em seguida, a Câmara Municipal, entendendo a importância do instrumento de acompanhamento para a população, propôs uma emenda à Lei Orgânica – sancionada em 2011 –, obrigando a apresentação de um PE nos primeiros seis meses de cada governo. O EGP/EMMR tem apoiado a produção desses planos, além de colaborar na implantação dos projetos e monitorar seus resultados, por meio do “Acordo de Resultados”, instrumento contratual entre o Prefeito e os diversos órgãos da Prefeitura.





O Acordo de Resultados visa implantar uma lógica focada em resultados, satisfação e efetividade. Para sua elaboração, é realizado um complexo processo de negociação com as secretarias, que tem a validação final do Prefeito. O cumprimento do Acordo gera uma bonificação, que varia conforme o número de metas alcançadas. O primeiro acordo assinado foi um “piloto”, realizado em 2009, com dois órgãos – a Secretaria Municipal de Educação e a RioFilme. Desde 2010 os acordos têm sido assinados anualmente, tendo como base os Planos Estratégicos vigentes. Em 2010 foram assinados 19 acordos, com a participação de 80% dos funcionários, número que veio aumentando progressivamente e chegou a 41 órgãos em 2016, com a participação de 99% dos funcionários.

**ROTINAS DOS ESCRITÓRIOS** Um dos papéis do EGP/EMMR é dar apoio às secretarias no gerenciamento de projetos, visando o alcance dos resultados previstos e o reporte à alta administração. Para cumprir esse objetivo, além do acompanhamento diário junto aos órgãos executores, foram criadas rotinas de reuniões de acompanhamento de projetos e metas, com destaque para as reuniões de Balanço, de Plataforma, de Secretariado e de Ponto de Atenção para o Prefeito.

A Reunião de Plataforma visa resolver questões de projetos que envolvam diversas secretarias. É coordenada pelos escritórios e realizada com a participação das secretarias envolvidas transversalmente em uma mesma iniciativa estratégica. A pauta da reunião é guiada por um relatório de riscos (ameaças e oportunidades) e problemas identificados. São levantados os riscos e problemas e as ações para tratá-los, além de discriminados os responsáveis por cada ação e os prazos para sua implementação.

A Reunião de Balanço acontece trimestralmente e precede a Reunião de Secretariado. É liderada pelo EGP/EMMR e realizada com cada uma das principais secretarias. Nesse encontro, os escritórios apresentam, para cada Secretário/Presidente de empresa pública e equipes de primeiro escalão, um acompanhamento dos projetos e metas. São apontados os riscos e problemas, além de propostas as alternativas de ações para sua abordagem.

A Reunião de Secretariado também é trimestral e trata dos principais assuntos estratégicos. É

pautada na apresentação feita pelo EGP/EMMR, que consolida todos os projetos estratégicos com seu status de andamento. Essa reunião é liderada pelo Prefeito e conta com a presença dos Secretários, Presidentes de empresas públicas e Subprefeitos.

A Reunião de Ponto de Atenção ocorre toda semana e, nela, o EGP/EMMR faz um *briefing* para o Prefeito dos pontos críticos dos projetos e entrega um relatório sucinto, que permite uma visão sistêmica do que está ocorrendo na Prefeitura, minimizando a possibilidade de surpresas negativas. Não é incomum nessas reuniões, o Prefeito fazer ações imediatas de tratamento de riscos e problemas dos projetos, com ligações para os Secretários.

#### **EXPANSÃO E CONSOLIDAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS**

Com a evolução da maturidade do gerenciamento de projetos e visando consolidar os escritórios, em 2013, a Prefeitura buscou institucionalizar o modelo de “Gestão de Alto Desempenho” por meio de lei. Foi criada a carreira dos Analistas de Gerenciamento de Projetos e Metas (AGPMs), com o objetivo de tornar a gestão de alto desempenho uma política de Estado e reduzir o risco de descontinuidade do projeto. A equipe dos escritórios foi ampliada em 50 vagas, com seleção por meio de concurso, que teve 5.092 candidatos inscritos. Os analistas atuam nos dois escritórios e respondem às duas coordenações. Vale destacar que a carreira dos AGPMs foi planejada, desde sua criação, para trabalhar com base na performance, por isso, parte do salário dos analistas é variável, de acordo com uma avaliação individual de desempenho.

Logo que esses analistas foram inseridos no ambiente da Prefeitura, participaram de palestras e capacitações para compreender o funcionamento da “máquina pública” da PCRJ. Esses treinamentos abrangeram processos, legislação e práticas usuais, visando acelerar os resultados do trabalho desses profissionais. Desde então, vêm sendo oferecidos a eles novos treinamentos, para aprofundar os conhecimentos em gerenciamento de projetos.

Os profissionais são vinculados ao escritório central, embora vários deles estejam alocados fisicamente nos principais órgãos da Prefeitura. Essa medida visa aumentar a capilaridade e qualidade

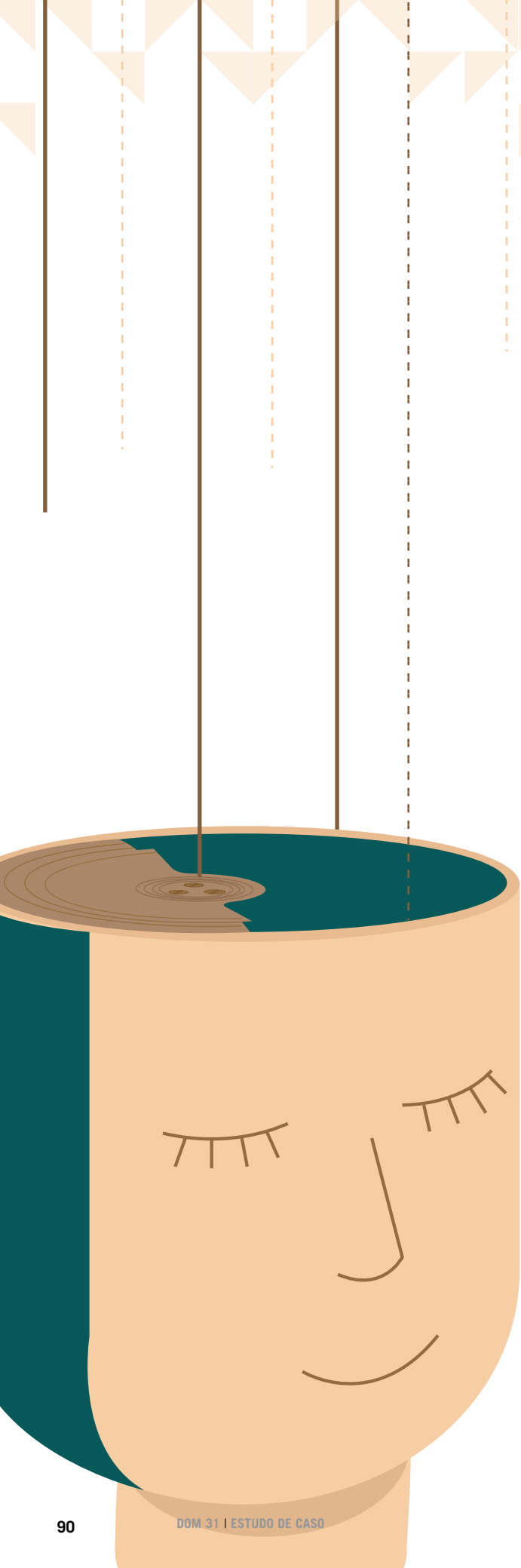
## **QUANDO SURGE UMA NECESSIDADE, TENTA-SE RESOLVÊ-LA NO ÓRGÃO RESPONSÁVEL, E, QUANDO ISSO NÃO ACONTECE, A PENDÊNCIA É TRANSFORMADA EM PONTO DE ATENÇÃO E LEVADA PARA O PREFEITO**

das informações sobre os projetos, permitindo o acompanhamento mais detalhado das iniciativas estratégicas, contidas no Plano Estratégico. O papel dos analistas é importante, como catalisadores da mudança cultural em relação ao modelo de gestão e ao gerenciamento de projetos.

Com relação à infraestrutura, o EGP/EMMR ocupa um escritório com salas dotadas de tecnologia multimídia e espaços apropriados para reuniões de discussão com Secretários, equipe e outros. A Prefeitura desenvolveu internamente um *software* (EGPWeb), para apoiar o acompanhamento dos projetos, que permite uma entrada de dados mais simplificada, colaborando para a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos. Optou-se por uma ferramenta própria para não depender de licenças de mercado, diminuindo a chance da perda de conhecimento acumulado, em caso de interrupção na manutenção das licenças. Dessa forma, vem sendo possível customizar a ferramenta mais facilmente, para atender às novas necessidades, acompanhando o grau de maturidade no avanço do projeto.

Atualmente, o sistema é predominantemente alimentado pelos AGPMs e permite gerenciar metas, escopo, cronograma, pendências e pontos de atenção. Quando surge uma necessidade, tenta-se primeiro resolvê-la no órgão responsável, e, quando isso não acontece, a pendência é transformada em ponto de atenção e levada para o Prefeito.

**RESULTADOS ALCANÇADOS** O acompanhamento de projetos e metas é vital para o sucesso da implantação das políticas públicas, na Prefeitura do Rio



## A VISÃO DE FUTURO DOS ESCRITÓRIOS É SER UM REPOSITÓRIO DE INFORMAÇÕES E ANÁLISES RELEVANTES SOBRE OS PROJETOS E POLÍTICAS JÁ EXECUTADOS, EM EXECUÇÃO OU NO PIPELINE DE EXECUÇÃO

de Janeiro. Por essa razão, a institucionalização e o avanço das atividades do EGP/EMMR são diferenciais para o alcance das metas e projetos. Desde o início do projeto, diversos resultados foram observados, dentre eles:

- Apoiar, facilitar e “desfazer gargalos” – manter um ambiente de discussão e resolução de problemas para ajudar os órgãos da Prefeitura a executarem os seus projetos.
- Uniformizar as informações na Prefeitura e disponibilizá-las ao Prefeito de forma constante, acompanhando o status dos projetos e riscos envolvidos, para viabilizar a tomada de decisão.
- Facilitar a transversalidade entre as áreas – promover integração, articulação e comunicação, colaborando na realização dos projetos multidisciplinares.
- Alinhar o entendimento de cada projeto entre as partes interessadas.
- Buscar informações na capilaridade das secretarias e órgãos da Prefeitura, permitindo maior previsibilidade e controle dos projetos.

- Enviar recados e alertas ao Prefeito, por meio das reuniões do EGP/EMMR com as áreas da Prefeitura.

- Alertar sobre projeções de não cumprimento de metas, permitindo aos agentes revisar os planejamentos.

- Negociar o Acordo de Resultados, auxiliar no desdobramento das metas setoriais, construir indicadores e monitorar a execução das metas.

- Apoiar a elaboração do Planejamento Estratégico, viabilizando o alcance das políticas públicas, com a estruturação de iniciativas e metas.

**VISÃO DE FUTURO** Em parceria com vários órgãos da Prefeitura, o EGP/EMMR coordenou a consolidação de um portfólio unificado de projetos, um banco de dados georreferenciado de projetos em diferentes estágios de maturação, elaborado pelos diversos técnicos da Prefeitura. Esses projetos compõem um conjunto de ideias “na prateleira”, para execução conforme as políticas adotadas pela alta gestão. Os escritórios podem assumir um papel de liderança na gestão desse portfólio, para otimização das políticas públicas.

O EGP/EMMR oferece ao seu corpo técnico treinamento em análise de impacto de projetos e políticas públicas. Dessa forma, pode não apenas acompanhar os fatores de desempenho de um projeto, mas também avaliar o seu impacto nos grupos sociais afetados pelas políticas públicas. Além disso, também consegue analisar a sustentação dos projetos – se eles proporcionam, no longo prazo, resultados econômicos, sociais e ambientalmente sustentáveis.

A visão de futuro dos escritórios é ser um repositório de informações e análises relevantes sobre os projetos e políticas já executados, em execução ou no *pipeline* de execução da Prefeitura. Assim, poderão oferecer a base técnica para que os gestores públicos priorizem projetos mais relevantes para a população, contribuindo para o bem-estar de todos os cariocas.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Este artigo descreveu o processo de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos/Escritório de Monitoramento de Metas e Resultados (EGP/EMMR) na Prefeitura do Rio de Janeiro, identificando as melhores práticas adotadas. Devido à carência de estudos de caso sobre a implantação de escritórios de gerenciamento de

projetos na iniciativa pública, o objetivo também foi contribuir para a produção literária sobre o tema, a fim de servir como referência para outras prefeituras. Os principais resultados obtidos permitiram minimizar a possibilidade de interrupção das políticas públicas, propostas a cada ciclo de governo. De forma geral, constatamos que a implantação do EGP/EMMR catalisou a cultura de gestão na Prefeitura do Rio de Janeiro, possibilitando a disseminação da linguagem de gerenciamento de projetos, compromisso com os resultados e observância da meritocracia, visando o melhor atendimento ao cidadão-cliente. Esse foi, possivelmente, o maior legado da implantação dos dois escritórios.

---

**ALESSANDRO PRUDÊNCIO LUKOSEVICIUS** é consultor, empresário, palestrante, professor e pesquisador, doutor em Engenharia e mestre em Administração.

---

**HEITOR COUTINHO** é professor de Estratégia e Gestão Avançada de Projetos da Fundação Dom Cabral.

---

**CARLOS PEREIRA DIAS** é Subsecretário da Casa Civil da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro que coordena o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).

---

**ANDRÉ LUIZ MARQUES** é Subsecretário da Casa Civil da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro que coordena o Escritório de Gerenciamento de Metas e Resultados (EMMR).

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

RIO DE JANEIRO. Prefeitura Municipal. *Plano estratégico da prefeitura do Rio de Janeiro 2009-2012*. Rio de Janeiro: A prefeitura, 2009. 99 p.

RIO DE JANEIRO. Prefeitura Municipal. *Gestão de alto desempenho*. Rio de Janeiro: A prefeitura, 2012. 198 p.

RIO DE JANEIRO. Prefeitura Municipal. *Plano estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2013-2016*. Rio de Janeiro: A Prefeitura, 2013. 123 p.

RIO DE JANEIRO. Prefeitura Municipal. *Rio do amanhã: visão Rio 500 e planejamento estratégico 2017-2020*. Rio de Janeiro: A Prefeitura, 2016. 203 p.



## Relação mais próxima com *stakeholders*

Uma matéria negativa na mídia ou o protesto de uma comunidade pode ser o bastante para sabotar a reputação de uma empresa ou até mesmo seus lucros. Os professores Witold Henisz, da Wharton University, e Sinziana Dorobantu, da Universidade de Nova York, afirmam que a melhor maneira de lidar com uma crise é evitá-la. Para isso, as empresas precisam investir na construção de relacionamentos com os seus *stakeholders*. Não basta divulgar boas notícias e ter um relatório de sustentabilidade bem feito – é preciso interagir com maior profundidade com os públicos de interesse da organização e cultivar um relacionamento forte e positivo. Assim, o *stakeholder* será um amigo que ficará sempre ao lado da empresa. Pesquisas dos dois professores comprovam que os *stakeholders* com os quais a empresa construiu bons relacionamentos no passado são aqueles que, quando algo de ruim acontece, se posicionam a favor dela e a defendem. Já os que tiveram um relacionamento ruim com a organização aproveitarão a oportunidade para reiterar sua oposição. “Não demora muito e surgirá um coro de vozes contra elas. Vozes difusas, mas que o público ouve nos meios de comunicação. É assim que se fabrica uma crise no mundo de hoje”, explicam.

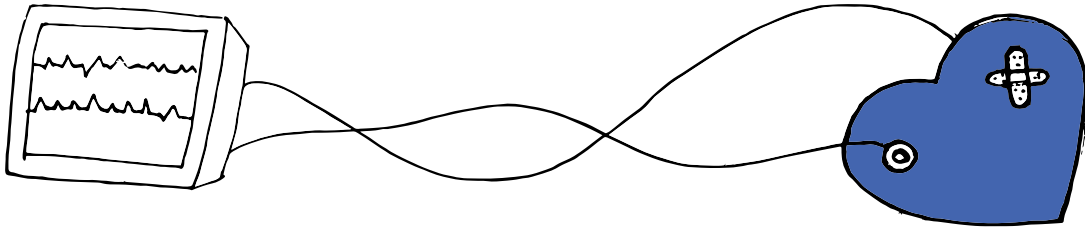
## Tendências do ambiente de trabalho

Pesquisa da UBS Wealth Management sobre o futuro da força de trabalho no mundo identificou algumas tendências-chave para os próximos vinte anos: a rejeição a uma única cultura empresarial, o aumento de trabalhadores *freelance*, uma força de trabalho remodelada pela inteligência artificial e o crescimento na produtividade das empresas que investem em programas de bem-estar para os empregados. Duas forças em especial devem impulsionar as maiores mudanças até 2035: a atitude frente ao trabalho dos que ocupam postos diretivos (Geração X) e dos mais jovens (Milênios) e o impacto da inteligência artificial nos diferentes níveis e segmentos de trabalhadores. A relação entre empregado e empregador deve mudar significativamente. A empresa que continuar dando o mesmo tratamento à sua base de empregados, em dez anos, estará em desvantagem competitiva. A transformação disruptiva que virá com a nova onda de análises de dados, robótica e realidade virtual, permitirá ao trabalhador otimizar o seu desempenho, adotar estilos de trabalho mais flexíveis e modulares, além de desfrutar de carreiras que coincidem com seus princípios morais e éticos. As empresas que aproveitarem esse futuro atrairão novos talentos, que vão impulsionar a inovação e promover um futuro de crescimento sustentável.

## Sustentabilidade e motivação de equipes



As empresas estão ampliando a participação dos empregados através do seu envolvimento com questões de sustentabilidade. Isso parece dar a eles uma sensação de propósito maior. Grandes organizações introduziram com sucesso um modelo de negócio sustentável que coloca como prioridade as considerações ambientais e sociais, juntamente com o crescimento e os lucros. Esse modelo trabalha com a sensação mais elevada de propósito que o ser humano tem. Tudo se resume na convergência dos objetivos pessoais e valores individuais dos funcionários com os propósitos da empresa para criar um negócio sustentável. É importante investir na educação dos trabalhadores e criar sistemas e processos que facilitem a integração da sustentabilidade às decisões empresariais. A liderança tem papel fundamental na incorporação do modelo sustentável de negócios, pois é preciso instruir todos os níveis da organização e envolver os empregados. Tem também de colaborar com os concorrentes tradicionais para resolver questões ambientais e sociais espinhosas. Isso cria uma percepção de unidade entre os funcionários porque percebem que a sustentabilidade não é algo que diz respeito somente a eles ou à sua empresa. Trata-se de uma questão social com implicações globais. A organização que resolver a tensão que as pessoas sentem entre seus valores pessoais e os interesses da empresa terá uma força de trabalho mais produtiva, altamente engajada.

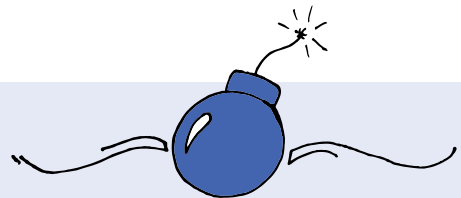


## Agilidade emocional no trabalho

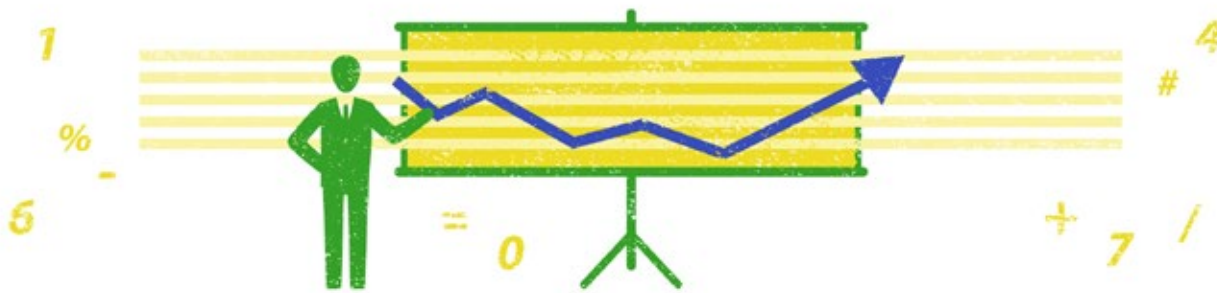
Assim como a agilidade física, a agilidade emocional é importante para o bem-estar e as relações de sucesso no trabalho. Mas no contexto de ritmo acelerado em que vivemos há tanto estresse que fica difícil manter o controle da situação. Segundo a psicóloga Susan Davis, professora da Faculdade de Medicina de Harvard, agilidade emocional é a capacidade de uma pessoa conviver consigo mesma de forma corajosa, compassiva e instigante. “Isso requer uma série de estratégias e de competências básicas. Uma delas consiste em ser capaz de não brigar com pensamentos e emoções”, explica. Susan lembra que não costumamos refletir sobre isso. Somos direcionados intencionalmente e com um propósito

para o que valorizamos em nossa vida. E, em vez de tentarmos superar as situações negativas, vamos empurrando o problema e racionalizando pensamentos e emoções. Essa é uma maneira pouco eficaz de lidar efetivamente com o que acontece em nossas vidas. A raiva muitas vezes tolhe nossa capacidade de olhar para além das emoções e dificuldades, nos impedindo de perceber sinais do que é importante. Mas, quando as pessoas cultivam valores como algo prioritário, elas se protegem dessas transições. Segundo a professora, tentar não pensar ou resolver situações complicadas não nos permite explorar o que temos a aprender e fazer em seguida: mudanças construtivas em nossas vidas.

## Ameaças internas



Análises sobre o tamanho e o alcance das ameaças internas na vida das empresas mostram quem são os personagens “infiltrados” e que riscos representam. Eles estão espalhados pela organização e ignoram os protocolos. Consideram a maneira “oficial” de fazer as coisas muito difícil e complicada, por isso preferem utilizar seus próprios métodos. Muitos cometem erros devido à falta de capacitação (ou porque desconhecem) sobre os processos e sistemas adequados. Existem também os “sabe tudo”, que querem “contribuir”, “mostrar valor” e ser visíveis sempre que possível. Esses podem compartilhar mais informação do que o necessário. Apressam-se para responder a uma solicitação quando alguém mais qualificado é que deveria fazê-lo ou redigem uma comunicação sem o tato ou a sutileza necessária. Publicarão sem pensar, nas mídias sociais, sobre temas delicados. Alguns poderão roubar ou manipular informações confidenciais apenas por diversão ou para demonstrar que podem fazê-lo. Já os altos executivos, com acesso privilegiado, acham que têm o direito de fazer as coisas ao seu próprio modo e ignoram as políticas de segurança da informação. E os “traidores” são funcionários maliciosos, que têm boas intenções nos primeiros dias de trabalho, mas perdem essa “capa moral”, descontentes por não terem tido aumento de salário, e podem internalizar um descontentamento destrutivo.



## Estratégia e alto desempenho

POR **CARLOS GUSTAVO F. CAIXETA**

A recuperação da economia brasileira a partir de 2017 é praticamente certa, de acordo com as principais consultorias, bancos de investimentos, institutos de estatística e escolas de negócios nacionais e internacionais. Após três anos de quedas sucessivas do PIB – pior resultado em mais de cem anos –, um crescimento econômico entre 0,5% e 1%, ou mesmo a paralisação da queda refletida em crescimento nulo, evidenciaria o início do ciclo da retomada econômica brasileira. Afinal, ao longo dos 115 anos de medições do PIB nacional, após a ocorrência de grandes quedas, o país sempre se recuperou no segundo ou terceiro ano subsequente. Felizmente, a dinâmica econômica tem suas próprias engrenagens, e o seu grau de correlação com Política e Justiça é importante, mas não predominante.

Esse cenário exige das empresas uma estratégia clara para definição dos resultados prioritários, seus indicadores e metas no curto, médio e longo prazo. Devem explorar suas forças competitivas, trabalhar deficiências e fraquezas, identificar as oportunidades externas e se preparar para potenciais ameaças. Esse posicionamento possibilitará um aprendizado seletivo sobre o passado, boa gestão do presente e projeção do futuro, com implementação de ações e projetos que irão construí-lo. Os pilares para 2017 serão sobriedade, austeridade, lucidez e foco no mercado.

Além disso, as empresas devem estreitar os laços de confiança com os seus *stakeholders*, identificar onde podem ser mais eficientes e fazer um bom gerenciamento de custos e processos, aumentando sua produtividade e lucratividade. É preciso diagnosticar os problemas e diferenciais de cada área da organização, suas vantagens competitivas e oportunidades de melhoria na cadeia de valor, incluindo os ativos tangíveis e intangíveis.

O modelo de gestão deve ser meritocrático e medir o desempenho geral e individual, com clareza de indicadores e metas, reconhecendo e bonificando os melhores, desenvolvendo equipes e líderes que possam consolidar uma cultura baseada em resultados e apoio mútuo. As áreas de gestão de pessoas e comunicação interna precisam atuar de forma alinhada

de e coordenada, realizando treinamentos constantes que possam consolidar e sustentar o fortalecimento dessa cultura profissional.

Ainda nesse contexto, são fundamentais a percepção positiva em torno da marca e a confiança adquirida por uma forte reputação, construída com clientes e outros *stakeholders*, tendo os funcionários como responsáveis diretos pela entrega do valor prometido. Agir com coerência e consistência, alinhando a prática ao discurso corporativo, ajuda a construir e manter essa forte reputação, atraindo talentos, clientes, investidores, credores, fornecedores, admiradores e apoio da mídia.

Para analisar e gerenciar os resultados, um Diagnóstico Estratégico Competitivo (DEC) recomenda oito dimensões: criar e manter uma proposição de valor importante; explorar um mercado em alto crescimento; ter clientes rentáveis como principal fonte de receitas; potencializar alianças com grandes marcas e empresas; conseguir retornos exponenciais; ter excelência em liderança interna e externa; ter diretoria e líderes especialistas em valores essenciais; investir em infraestrutura.

Em minha longa atuação como professor e consultor em mais de 150 organizações, aprendi que aquelas que se pautam pelo profissionalismo (decisões baseadas em fatos, dados e evidências), forte liderança, austeridade financeira, lucidez e humildade, clareza estratégica, disciplina na execução e meritocracia se destacam em seus respectivos setores.

A crise nos mostrou as fragilidades da queda na confiança e incertezas sobre o futuro, além do alto risco de ignorarmos esses itens da excelência em gestão e desempenho. Existem aqueles que observam passivamente, os que simplesmente analisam e, outros, que decidem fazer acontecer. Como ator principal de sua vida profissional e pessoal, qual será a sua atitude?

**CARLOS GUSTAVO F. CAIXETA** é professor associado da Fundação Dom Cabral, consultor, palestrante e escritor. Autor do livro “Dobre Suas Receitas: dicas poderosas de estratégia, vendas, marketing e persuasão”.