



SAGRES
POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS

MODELO SAGRES DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

*Raul Sturari
Verônica Korilio*

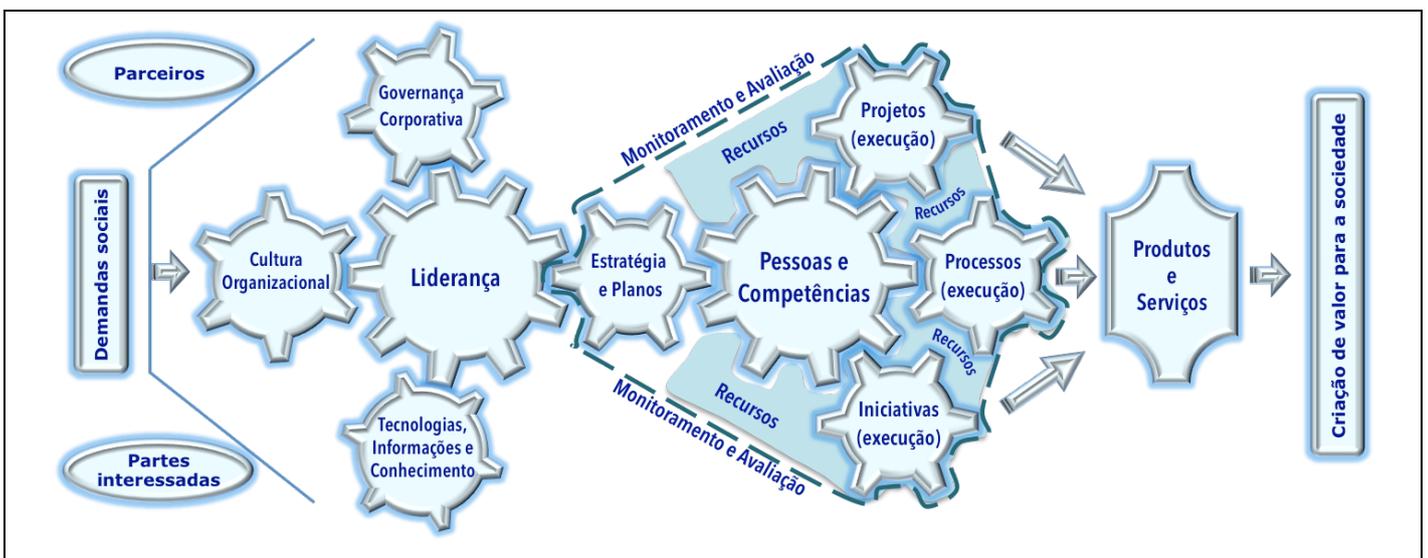


Figura 1 – Modelo SAGRES de Gestão Organizacional. Fonte: os autores.

O que se espera de um Modelo?

A palavra modelo, derivada do latim *modulus*, remete à forma de ordenamento das partes que compõem um conjunto, servindo de exemplo ou norma de determinada situação. Assim, espera-se que um Modelo de Gestão deva orientar a forma de atuação de uma organização, abranger todas as etapas do ciclo de gestão e tratar dos diferentes elementos do ambiente corporativo.

Em tempos de velozes mudanças e transformações, um bom Modelo de Gestão precisa oferecer orientações e linhas mestras de atuação para um

caminho consistente, com apoio de técnicas e ferramentas perfeitamente aderentes, apropriadas e adaptáveis à realidade de cada organização em particular. A concepção e estruturação de um Modelo para nortear os gestores, executivos e tomadores de decisão, portanto, deve contemplar um feixe de possibilidades e alternativas que lhes conduza às melhores escolhas para encaminhar o cotidiano da vida organizacional.

São muitos os modelos atualmente conhecidos, alguns mais completos, outros focalizando apenas uma parte do complexo mundo corporativo e outros ainda fazendo referência a determinados ambientes ou tipos de negócios. Normalmente, modelos concebidos em diferentes épocas e adotados por diferentes organizações se valem de práticas e ferramentas metodológicas contemporâneas para sua formulação, como é o caso de alguns modelos tradicionais, tais como administração por objetivos, reengenharia, círculos da qualidade e tantos outros, alguns mais flexíveis, outros rígidos e aplicáveis a áreas específicas.

Entre os modelos de gestão mais conhecidos nos últimos anos, encontram-se o modelo desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e o modelo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), adotado no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). O modelo do Gespública, embora com algumas limitações, recebeu adesão de centenas de instituições das três esferas de governo e se consolidou no território nacional, contando com o patrocínio de algumas das maiores organizações do setor público.

Ingredientes mais eficazes são integrados à medida que a sociedade fica mais complexa e as organizações evoluem no mesmo sentido. Isso impõe a necessidade de constantes ajustes nos modelos, de maneira a torná-los mais tangíveis ao que realmente acontece na dinâmica organizacional.

As engrenagens que ilustram o Modelo Sagres sugerem que toda organização é, em última análise, uma máquina de produtos ou serviços. Embora esse conceito possa denotar, para algumas pessoas, uma certa frieza mecanicista, é lícito afirmar que é isso que a sociedade espera e deseja, por intermédio de suas demandas, anseios e expectativas.

Ainda que diversos outros conceitos sejam também verdadeiros e importantes, como defende Morgan¹ com suas metáforas — Máquinas, Organismos Vivos, Cérebros, Culturas, Sistemas Políticos, Prisões Psíquicas, Fluxos e Transformação e Instrumentos de Dominação —, sob a perspectiva de visão do cliente e da sociedade, o conceito que mais se ajusta é o da máquina, que produz bens, cria soluções e agrega valores.

A metáfora da engrenagem alicerça o entendimento de que todos os componentes do modelo devem atuar de modo sincronizado, promovendo um processo colaborativo e interconectado na conquista de eficiência e desempenho.

Liderança

Uma visão geral permite afirmar que o cerne do Modelo Sagres está na liderança, nas pessoas e em suas competências. Sob esse prisma, mesmo em organizações calcadas nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como o Google e a Apple, ou intensivas em robótica, como a BMW, os líderes e os colaboradores são imprescindíveis para o êxito na criação de valor para a sociedade.

Os líderes organizacionais são primordialmente responsáveis pelos processos decisórios, cujos resultados se fazem representar na Estratégia e nos Planos Estratégico, Táticos e Operacionais. Para tanto, devem dominar as técnicas de tomada de decisão, bem como implementar a gestão das mudanças organizacionais decorrentes, as quais em geral implicam reflexos na cultura e nos paradigmas dominantes.

Contudo, a liderança não se restringe à alta administração e tampouco aos cargos de chefia. Embora desejável, nem sempre presidentes, diretores, conselheiros e coordenadores se caracterizam como líderes no ambiente de trabalho, ao tempo em que, frequentemente, colaboradores não investidos dessas funções destacam-se como verdadeiros líderes — ainda que informais — e influenciam sobremaneira a motivação de seus pares, o clima organizacional e as atividades de produção.

No ambiente corporativo, liderar é a arte de motivar, influenciar e conduzir pessoas para a consecução de objetivos organizacionais. Daí o cerne

¹Morgan, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas: 2006.

do Modelo, transversal a todas as atividades laborais. Os estudiosos costumam identificar diversos estilos de liderança, dentre os quais os mais comuns são: autocrática, democrática, liberal, paternalista e por ideal.

Cada líder se posiciona, perante o grupo, com um perfil que pode ser caracterizado segundo alguns modelos, tais como: visionário, conselheiro, relacional, pressionador e dirigista.

A identificação de estilos não fica por aí. Mais recentemente outros tantos foram apresentados pela literatura, mas, por outro lado, é também possível afirmar que o perfil ideal da liderança precisa ter a necessária flexibilidade para se ajustar ao contexto, ao momento e à maturidade em que a organização se encontra. Sabe-se que a postura adotada por um líder em determinado momento ou contexto não vale para outro, embora na mesma organização e com as mesmas pessoas. Daí advém a conhecida liderança situacional.

No âmbito do Modelo Sagres de Gestão Estratégica, a ação da liderança é fio condutor para impulsionar a organização para a sua visão de futuro e para o êxito na conquista de resultados. Mas há um corolário: nem todos os líderes direcionam suas organizações para o bem e para o êxito no cumprimento de sua missão.

Nessa linha de concepção, o modelo sinaliza aos gestores e altos executivos a adoção de uma postura diretiva que possa conduzir a todos pelo exemplo e levar a organização ao destino desejado. Para isso, devem ser adotados como pressupostos — que precisam ser observados, buscados ou mesmo desenvolvidos pelos dirigentes para que possam se tornar líderes eficazes e fazer uma boa gestão —, os seguintes:

- Valores éticos, morais e organizacionais como pilares de sustentação em todas as instâncias e direções;
- Comunicação clara, ágil e assertiva;
- Processo decisório, delegação e responsabilidades claramente definidos e entendidos em todos os níveis;
- Reconhecimento e recompensa fundamentados no mérito, no comprometimento e na entrega de resultados;
- Tratamento justo e isonômico a todos os integrantes;

- Possibilidades de evolução, crescimento e realização pessoal e profissional ao alcance de todos;
- Atribuição de importância ao conhecimento operacional, sedimentado nas bases de execução;
- Gestão compartilhada, que propicie sinergia, *empowerment* e preparação de sucessores;
- Humildade para aprender, escutar, crescer e mudar;
- Presença pessoal nos eventos internos importantes aos liderados;
- Empatia e carisma para aproximar mentes e corações;
- Foco na liderança pelo exemplo.

Um perfil de liderança delineado por essas premissas básicas, acrescido de suficiente conhecimento técnico e dotado de poder legítimo, terá maiores chances de conduzir a organização a um futuro promissor, qualquer que seja a sua natureza, porte ou grau de complexidade.

Cultura Organizacional

Uma vez estabelecida, a Cultura Organizacional se constitui em fator fundamental para o sucesso ou o fracasso, merecendo especial atenção das lideranças. Trata-se dos hábitos, símbolos, percepções, expectativas, atitudes e crenças que se consolidam em princípios e valores compartilhados pela maioria dos integrantes, conformando a mentalidade predominante e a maneira como acontecem as interações entre os públicos internos e destes com os externos.

É tarefa cotidiana das lideranças, em todos os níveis, induzir pequenas e incrementais mudanças na Cultura Organizacional, de modo a alinhá-la com a Estratégia e os Planos, aumentando a eficiência, a eficácia e a efetividade esperadas. Mas mudá-la substancialmente é desafio reservado para poucos, e demanda tempo e energia, uma vez que exige equipes comprometidas e dotadas das melhores qualidades pessoais para isso, como a perseverança, a resiliência e a persistência.

O foco na inovação, quando presente e transversal na Cultura Organizacional, constitui-se em verdadeira alavanca que possibilita a

concretização dos mais ambiciosos objetivos. Em face disso, o presente Modelo de Gestão orienta que a busca pela inovação, embora não seja de fácil internalização, torne-se objeto de constantes investimentos por parte da alta administração. Uma cultura inovativa permite: i) adaptar-se a mudanças inesperadas, em menor tempo e com menor grau de desgaste; ii) criar inéditos ambientes de negócio; iii) antecipar-se a prováveis rupturas; e iv) aumentar a produtividade em todos os níveis.

A Cultura Organizacional condiciona e é influenciada pela Estratégia e pelos Planos — quando bem executados —, numa relação circular de causa e efeito. Por isso, os líderes não devem contrariá-la frontalmente, nem tampouco se subjugar totalmente a ela, buscando o melhor caminho possível para a evolução da organização por intermédio, primordialmente, da mudança dos modelos mentais de seus integrantes.

Em termos práticos e com fundamentos na experiência, o melhor caminho apontado pelo Modelo em referência, para se trabalhar a cultura organizacional, tem sido a partir de um esforço sistemático na busca da consolidação dos valores definidos na intenção estratégica. Orientações nesse sentido levam os gestores a implementar um Plano de Consolidação da Cultura de Valores como subproduto do Plano Estratégico. Esse Plano, se bem conduzido, representa um excelente instrumento de promoção de mudança organizacional.

Governança Corporativa

Todas as organizações possuem uma estrutura de Governança Corporativa, a qual deve ser diretamente proporcional — em tamanho e complexidade — à estrutura organizacional. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)² e a BM&FBOVESPA³ disseminam as melhores práticas nessa área, com o objetivo de garantir uma administração que produza os melhores resultados, sem ferir princípios e valores, especialmente os éticos e legais.

Nesse contexto, o Modelo SAGRES preconiza que as organizações de médio e grande porte devem dispor de um Conselho de Administração e de

²Para mais informações: www.ibgc.org.br.

³Para mais informações: <http://www.bmfbovespa.com.br>.

um Conselho Fiscal, aos quais deve se reportar à Diretoria. Normalmente, o Conselho de Administração integra e contrata a auditoria externa, enquanto que a auditoria interna se reporta à Diretoria. O sistema é completado por uma controladoria, também no âmbito do Executivo.

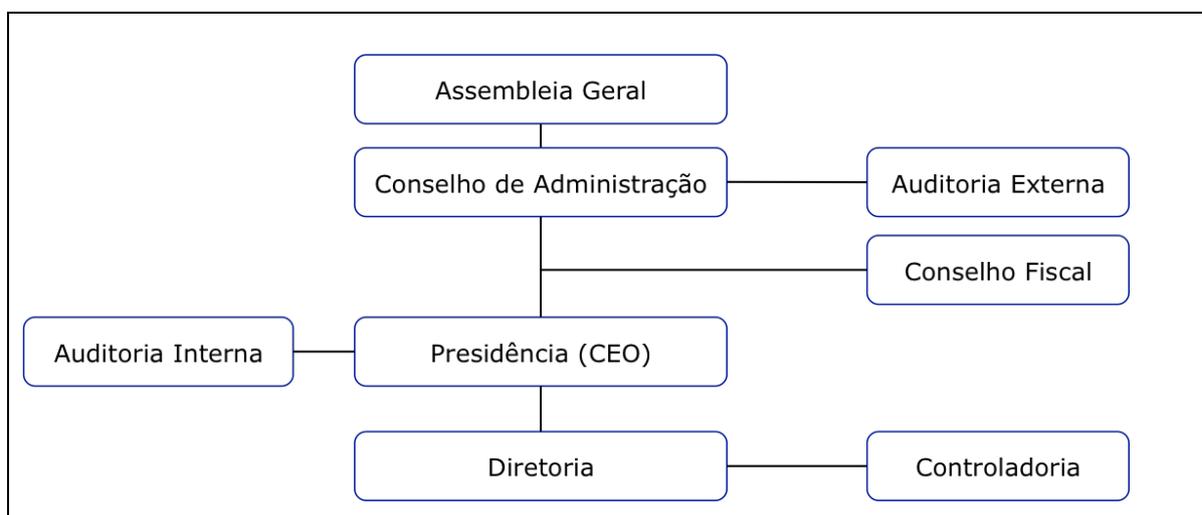


Figura 2 – Modelo típico de Governança Corporativa. Fonte: os autores.

As atividades de auditoria, fiscalização e controladoria não se confundem, mas são imbricadas. A controladoria tem foco no futuro, ou seja, busca orientar procedimentos que estão sendo ou serão realizados, no curto prazo, de modo a que não venham apresentar ou causar problemas futuros. Por seu turno, a fiscalização tem foco no presente, identificando problemas atuais e agindo não só para que sejam corrigidos como também para que não se repitam. Finalmente, a auditoria se remete ao passado, conferindo todos os procedimentos realizados, em busca de falhas ou irregularidades que porventura não tenham sido detectadas pelos outros órgãos. Nesse contexto, as auditorias interna e externa devem chegar a conclusões semelhantes, em procedimentos propositalmente redundantes, tendo em vista proporcionar a maior confiabilidade possível.

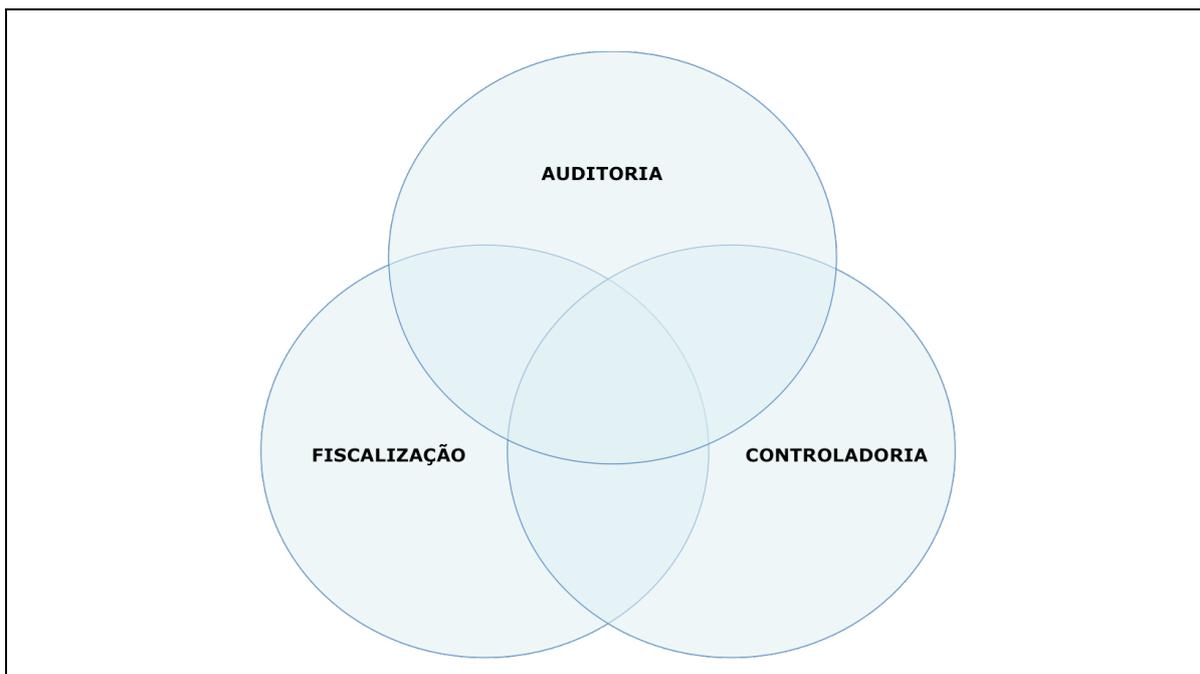


Figura 3 – Relacionamento entre auditoria, fiscalização e controladoria.
Fonte: os autores.

Tecnologias, Informações e Conhecimento

Para bem realizar a gestão, neste Século XXI, é imprescindível que as mais avançadas tecnologias, as mais fidedignas informações e os mais sólidos conhecimentos estejam ao alcance da organização, especialmente no que se refere às suas atividades e ao seu ambiente de negócios ou de atuação.

Para tanto, é preciso contar com áreas estruturadas e voltadas para a coleta e a busca de informações do ambiente externo e para a produção de conhecimentos, bem como para a aquisição ou o desenvolvimento de modernas tecnologias que permitam concretas soluções e vantagens competitivas frente às demais organizações ou mesmo competindo com elas próprias, respectivamente, no âmbito do mercado ou do Estado.

O melhor Modelo de Gestão, portanto, traduzido na estrutura aqui descrita, exige de seus líderes ótimo relacionamento com a estrutura de Governança Corporativa e amplo entendimento sobre as características e peculiaridades da Cultura Organizacional, tudo apoiado por tecnologias de ponta e baseado em valiosas informações e conhecimentos. Essas engrenagens movem e são movidas pela atuação das lideranças, subsidiando e condicionando os processos de tomada de decisão, as práticas de delegação

e de uso do poder, que se refletem na execução da Estratégia e dos Planos Estratégico, Táticos e Operacionais.

Estratégia e Planos

Nessa etapa, o Modelo se vale da metodologia FIGE — Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica, também desenvolvida no âmbito do Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas. A metodologia tem como princípio básico a possibilidade de adaptar e integrar diversas ferramentas de gestão disponíveis na literatura e praticadas por destacadas instituições, públicas e privadas, de modo customizado para as características e especificidades organizacionais.

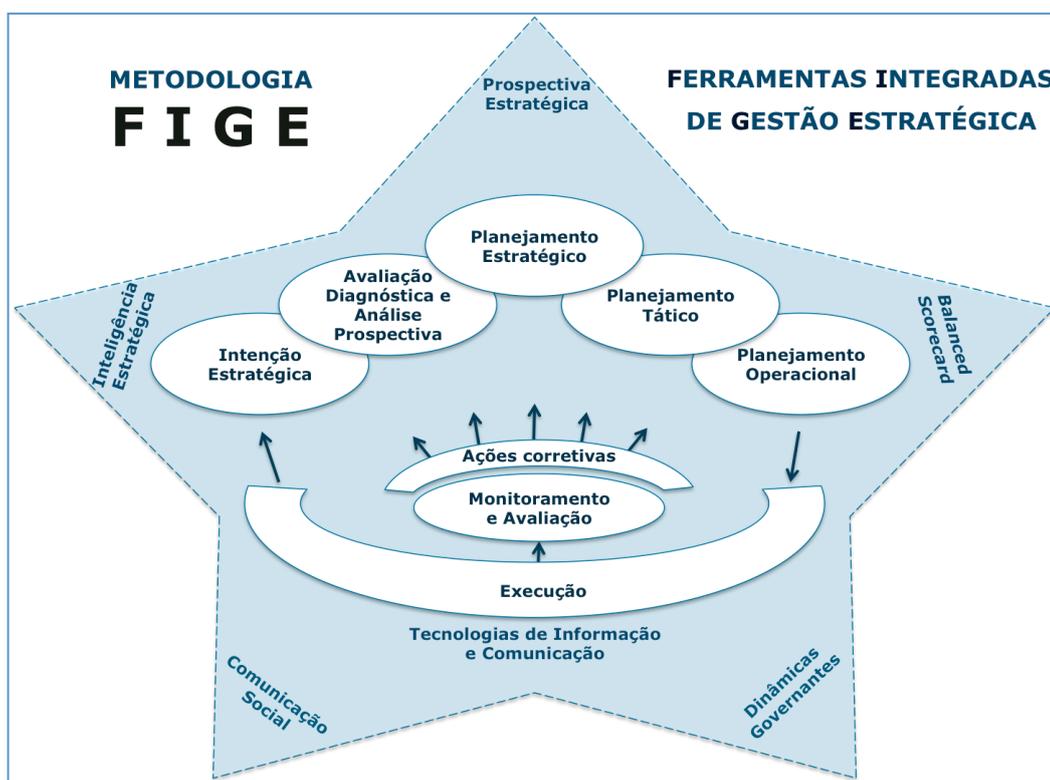


Figura 4 – Metodologia FIGE. Fonte: os autores.

O cerne da metodologia está baseado na ferramenta iterativa PDCA, utilizada no controle e melhoria contínua de processos e produtos. Sua gênese decorre do inglês *Plan – Do – Check – Act*, ou seja, Planejar – Executar – Verificar – Agir Corretivamente. O planejamento está consubstanciado nas etapas Intenção Estratégica, Avaliação Diagnóstica e Análise Prospectiva, Plano Estratégico, Planos Táticos e Planos Operacionais. A execução dos

planos é submetida a constantes atividades de Monitoramento e Avaliação, as quais resultam em ações corretivas sobre as citadas etapas do planejamento. Por vezes, contudo, será preciso iniciar um novo ciclo, com base em profunda revisão da Intenção Estratégica.

Esse detalhado PDCA deve ser apoiado em técnicas e ferramentas proporcionadas por disciplinas que, na atualidade, subsidiam as melhores práticas de planejamento e gestão. Assim, o Plano Estratégico e a Avaliação Diagnóstica terão como base a prospectiva estratégica, incluindo, sempre que oportuno, cenários futuros. Do mesmo modo, o *Balanced Scorecard*⁴ foi adaptado para oferecer instrumentos de gestão adequados ao longo prazo e, quando necessário, a instituições públicas. Também as Dinâmicas Governantes — que incluem conhecimentos oriundos da Teoria dos Jogos, dos Jogos de Atores e das técnicas de Negociação —, a Inteligência Estratégica, a Comunicação Social e as Tecnologias de Informação e Comunicação interagem para proporcionar consistência e pragmatismo à gestão institucional.

Conforme as necessidades, a metodologia FIGE sugere que outras ferramentas, práticas e subsídios à gestão sejam agregadas, tais como:

- Gestão de e por projetos;
- Gestão de e por processos;
- Gestão de e por competências;
- Gestão do Conhecimento;
- Gestão da Mudança;
- Gerenciamento de Crises;
- Comunicação e Feedback;
- Banco de Talentos e de Boas Práticas;
- Benchmarking Organizacional;
- Clima Organizacional;
- Coaching Individual e em Grupo;
- Comportamento Organizacional;
- Consolidação de Cultura de Valores.

⁴*Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Foi inicialmente apresentado como modelo de avaliação da performance empresarial, porém, a aplicação em diversificadas organizações proporcionou sua evolução para uma metodologia de gestão estratégica.

- Liderança e Processo Decisório;
- Criatividade e Inovação;
- Cadeia de Valor, Canvas e Planos de Negócio;
- Diagramas de Pareto e de Ishikawa
- Forças de Porter e Matriz BCG;
- Indicadores de Satisfação de Clientes;
- Inovação de Portfólio;
- Método 7S;
- Seis Sigmas.

A Estratégia e os Planos, contudo, só ganham vida e se tornam concretos por intermédio das pessoas. São elas que lideram e orientam outras pessoas; que fazem as “coisas acontecerem”; que personificam, cada uma a seu modo, a Cultura Organizacional; que movem as unidades da Governança Corporativa; que internalizam e produzem informações e conhecimentos; que absorvem e desenvolvem novas tecnologias; que programam ou operam as máquinas; e que trabalham os recursos disponíveis — articulados em processos, projetos e iniciativas — para a entrega de produtos e serviços, como resultados, criando valor para a sociedade.

Pessoas e Competências

Sem as pessoas, não existem organizações. Em síntese, “organizações são pessoas reunidas em torno de um grande objetivo comum: cumprir a missão para a qual foram criadas”⁵.

E o que existe, então, no interior das organizações? Existem palavras ditas e não ditas, existe jogo de poder, conflito, sentimentos de alegria e de dor. Existe amizade, consideração, respeito, admiração e afeto. Sob outro olhar, organizações são esferas do agir, do fazer, do pensar e do sentimento.

Em “O indivíduo na organização – dimensões esquecidas”, Jean-François Chanlat⁶ nos lembra que o ser humano é um ser de palavras, de

⁵ Os autores.

⁶ Chanlat, Jean-François. O Indivíduo na Organização – dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2008.

desejo e de pulsão. Com isso, faz com que o universo organizacional se torne um espaço onde se pode observar toda a subjetividade individual em ação, simultaneamente ao trabalho produtivo e às suas relações de comunicação, interação e aprendizagem, onde o saber se constrói e cria valor social.

Para ser bem sucedida, a organização precisa aprender constantemente. Segundo Peter Senge,

“As organizações só aprendem por intermédio de pessoas que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, mas, sem ela, esta não se realiza”⁷.

O estado da arte do aprendizado organizacional se dá quando as pessoas internalizam e praticam cinco disciplinas: o domínio pessoal, a visão compartilhada, os modelos mentais e a aprendizagem em equipe, sendo que essas quatro devem estar integradas pelo pensamento sistêmico⁸.

O domínio pessoal de cada integrante da organização pressupõe um ambiente de bem-estar físico e mental que induza e desperte a vontade de aprender. Mas esse aprendizado é limitado aos modelos mentais predominantes e, por isso, os paradigmas de gestão precisam ser colocados e internalizados por todos, em um contínuo trabalho da liderança. Nesse contexto, a visão organizacional de futuro deverá ser ao máximo compartilhada, de modo que os objetivos comuns sejam introjetados e assumidos como objetivos pessoais. As equipes — e não somente as pessoas, individualmente — precisam aprender a aprender, e isso implica alinhamento de esforços em uma soma vetorial. Finalmente, é fundamental que haja constante e transversal integração entre essa quatro disciplinas, por intermédio de ampla disseminação dos conceitos e práticas do pensamento sistêmico.

Nesse estágio de introjeção e apropriação das disciplinas, cada integrante do processo, e também as equipes, terão ampliadas as principais competências — entendidas como transversais —, que nortearão o bom desempenho no trabalho. A partir daí, as competências específicas (técnicas ou gerenciais) identificadas como necessárias à execução de Projetos,

⁷Senge, Peter M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. 29ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013. p. 209.

⁸Idem.

Iniciativas ou atividades dos Processos, encontrarão solo fértil para frutificar com maior eficácia e solidez, possibilitando a implantação bem sucedida de um Projeto de Gestão por Competências.

Sem isso, o modelo considera que o bom desempenho nas demais disciplinas poderá ser significativamente prejudicado, com sérios reflexos para a produtividade.

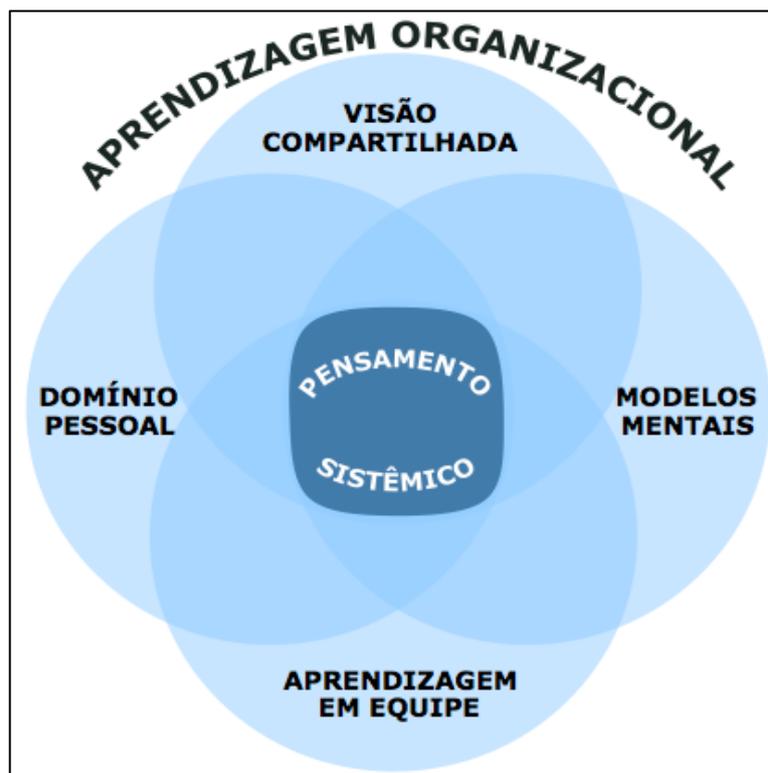


Figura 5 – Pensamento Sistêmico.
Fonte: os autores, adaptado de Peter Senge⁹.

Orientadas pela Estratégia e pelos Planos Estratégico, Táticos e Operacionais (resultantes, estes últimos, do desdobramento da estratégia), as pessoas se valem dos recursos e, por intermédio de Processos, Projetos e Iniciativas, empregam suas competências para produzir e oferecer, como resultado, os produtos e os serviços.

Além dos montantes orçamentários e financeiros, por recursos devem ser entendidas as instalações, as máquinas, os equipamentos, as matérias primas, os materiais de consumo e o parque tecnológico. Todos os ativos de uma organização devem fazer sentido para a consecução de seus

⁹Idem.

objetivos e realização da missão. Portanto, a implementação integral do modelo contempla orientações para se manter atualizado o mapeamento de todos os recursos e ativos organizacionais.

Projetos, Iniciativas e Processos

Processo é um grupo de atividades de natureza contínua e repetitiva, realizadas numa determinada sequência, para produzir um bem ou um serviço. Pode ser definido, também, como um conjunto de atividades onde há uma entrada, uma transformação e uma saída. O processo é o resultado da articulação de pessoas, instalações, equipamentos e outros recursos, e deve agregar valor a um produto ou serviço. Os projetos organizacionais, quando implantados, geralmente modificam processos já existentes ou dão origem a novos processos (Fonte: conceito adaptado de diversas literaturas).

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou apresentar um resultado exclusivo. Os projetos e os processos diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as atividades executadas nos processos são contínuas e tendem a ser repetitivas. Assim, o Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de ações inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo, finalizando com uma "entrega" ou "produto" (Fonte: conceito adaptado de diversas literaturas).

Iniciativa é também um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou apresentar um resultado. Mas difere de um projeto pelas seguintes razões:

- O custo-benefício para lhe dar o tratamento de projeto não é competitivo pelo fato de ser bem mais simples e pontual, empreendendo menor esforço.
- O custo para implementar uma iniciativa é, geralmente, de natureza operacional (com a própria equipe interna da área).
- A área tem maior domínio sobre uma iniciativa, o que geralmente não ocorre com os projetos que, em determinadas fases, requerem o esforço e a tomada de decisão no âmbito de outras áreas na organização.

Semelhante ao projeto, a iniciativa tem início e fim predeterminados e gera um produto/resultado, mas sua execução requer, geralmente, menos tempo e tem menor complexidade (fonte: os autores, na metodologia FIGE).

Processos, projetos, iniciativas, com suas atividades, ações e tarefas, compõem os esforços cotidianos das áreas operacionais de empresas, instituições públicas ou entidades sem fins lucrativos. Sem a atuação constante dos níveis operacionais das organizações não há produtos nem serviços; não há entregas, nem soluções, nem tampouco expectativas atendidas e daí por diante.

Monitoramento e Avaliação da Execução

Uma breve análise histórica permite afirmar que os anseios das sociedades de diversos países foram intensificados, a partir da última década do século passado, impondo às organizações que passassem a fazer uso de práticas consagradas no ambiente corporativo, de modo a otimizar a gestão e produzir melhores resultados com menos recursos. Para tanto, empresas e instituições do setor público foram migrando seus antigos e tradicionais métodos de administração por práticas mais flexíveis e inovadoras. Muitas das práticas hoje utilizadas foram idealizadas nas duas últimas décadas, outras já vinham sendo implementadas nas empresas mais destacadas da iniciativa privada, a exemplo do monitoramento e avaliação, usado nas rotinas de processos, mas também na execução projetos que disponibilizam produtos e serviços aos cidadãos.

O Monitoramento consiste no acompanhamento contínuo da execução por meio de metas e métricas, identificando gargalos ou inconsistências no desempenho e agindo na correção de rumos. Na prática, o monitoramento se materializa nas Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAOs) e nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RATs). De modo sintético, o monitoramento pode ser entendido como o processo contínuo de coleta e análise sistemática de dados relativos à execução das ações planejadas, segundo indicadores predeterminados, oferecendo aos gestores informações

quantitativas e qualitativas sobre os progressos realizados e os recursos envolvidos.

Por sua vez, a Avaliação é definida como um evento mais pontual e programado que, também com apoio de conjunto de atividades tecnicamente orientadas, busca analisar os resultados obtidos segundo padrões previamente definidos, identificando as causas do sucesso ou do fracasso, de modo a indicar, aos tomadores de decisão, as deliberações estratégicas ou medidas corretivas mais adequadas ao contexto organizacional. A avaliação é objeto das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs).

Claramente, portanto, Monitoramento e Avaliação são atividades complementares e cíclicas, imprescindíveis para corrigir eventuais falhas na execução da estratégia, bem como nas diversas fases do planejamento, conferindo dinamismo e flexibilidade à administração de uma organização, seja ela pública ou do mercado.

As Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAOs) ocorrem na dimensão operacional com foco na execução de Projetos ou de Iniciativas e devem envolver diretamente os executores operacionais com respectivo gestor do projeto em tela.

As Reuniões de Acompanhamento Tático (RATs), como normalmente contemplam diversos Projetos e ou Iniciativas de uma área devem envolver, necessariamente, a direção ou superior hierárquico, juntamente com as equipes relacionadas à execução e ao acompanhamento das atividades.

Já as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs) são reuniões colegiadas, realizadas em eventos mais pontuais, planejados com antecedência e contam com ampla participação de integrantes de todos os níveis da organização. Têm o objetivo de fazer, por meio de análises críticas, o acompanhamento e o monitoramento dos resultados da execução dos Planos Tático-Operacionais.

Sob o aspecto metodológico, a prática das RAOs, RATs e RAEs, realizadas de maneira sistemática nas etapas de execução, vêm se firmando como o mais eficiente instrumento de monitoramento e avaliação. A experiência mostra que esses instrumentos metodológicos, sistematicamente

empregados, além de levar os gestores a adotar medidas proativas e evitar surpresas desagradáveis no futuro, contribuem para que a organização tenha maiores facilidades para:

- Criar as bases para a inserção de um modelo de gestão compartilhada, oportunizando a formação de sucessores;
- Desenvolver visão sistêmica e colocar foco no direcionamento estratégico da organização;
- Ampliar o sentido de missão e o comprometimento com os resultados;
- Gerar sinergia, estimular a motivação e o trabalho em equipe;
- Ampliar as margens para a delegação de responsabilidades, com base no desenvolvimento de gestores e sucessores;
- Atribuir às pessoas maior prestígio e valorização profissional;
- Preparar a organização para gestão de mudanças e torná-la mais competitiva e admirada.

Sob a perspectiva de uma visão sistêmica da dinâmica corporativa, as atividades: de planejar e definir a estratégia; desdobrar para as instâncias intermediárias; alinhar ações, metas e métricas; executar projetos, iniciativas e processos; monitorar e avaliar os resultados; e controlar todo o ciclo são temas inerentes e inseparáveis da gestão organizacional, o que vale para qualquer tipo, tamanho ou natureza de organização.

Todas as fases e etapas do ciclo de gestão merecem ser implementadas de maneira eficiente e estruturada, mas é a execução que impõe aos gestores os seus maiores desafios. É na execução que a maior parcela de tempo e dos recursos é consumida como também é nesse momento que ficam evidentes as vulnerabilidades e deficiências, tanto assim que é na execução que a maioria dos conflitos surgem com maior vigor.

Nessa abordagem, o controle vai muito além daquele realizado pelos organismos de controle (interno ou externo) e se instala dentro do ambiente organizacional como parte dos desafios diários dos gestores. A propósito, o controle se revela como um dos mais eficazes instrumentos de *accountability*, atribuição inerente aos operadores da gestão e que requer especial atenção nos dias de hoje.

Estrutura do Modelo com seus principais elementos

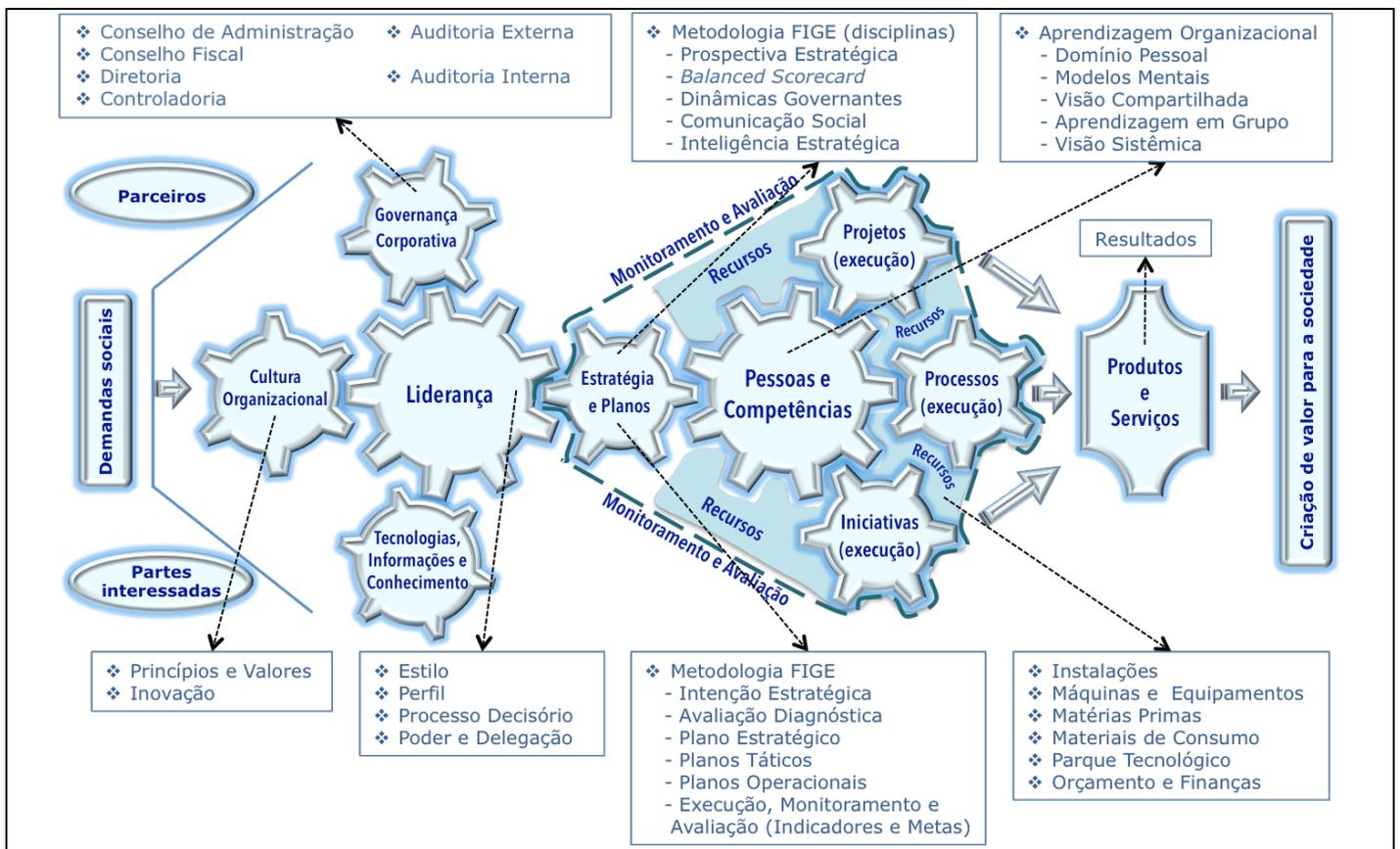


Figura 5 – Modelo SAGRES de Gestão Organizacional, expandido. Fonte: os autores.

Conclusão

De tudo o que foi apresentado, pode-se depreender que a implementação de um Modelo de Gestão Organizacional amplo e sistêmico requer metodologia claramente definida, tecnologia da informação para processar e monitorar atividades de execução, profissionais com qualificação técnica, motivação compatíveis e, ainda, adequada maturidade organizacional. Sem esses elementos não será possível implementar um bom modelo e gestão e, em decorrência, improvável entregar produtos e serviços de qualidade, realizar avaliações criteriosas, fazer autocrítica e transformar os erros em lições aprendidas.

Em razão dessas observações, é recomendável que o leitor tenha plena compreensão de que a Metodologia FIGE e o Modelo Sagres de Gestão Organizacional são apenas ferramentas concebidas e estruturadas a partir de

trajetórias de experiências, cujo propósito é subsidiar, facilitar e nortear o caminho de líderes e gestores de qualquer tipo de organização. Logo, esses instrumentos de gestão não agem por si só e nem constroem resultados efetivos. Estes, sempre, estarão à espera da ação humana, da qualidade, das competências e do comprometimento dos líderes, gestões e equipes técnicas, atuantes em todos os níveis das organizações.

São, portanto, razões bastantes e suficientes para que a Metodologia FIGE e o Modelo Sagres de Gestão Organizacional — embora focalizados na Estratégia Corporativa — atribuam crucial importância aos níveis Tático e Operacional, onde a operação é realizada, os resultados se materializam e produzem valor econômico para as empresas e valor social para as instituições.

* * *