

CONCEPÇÃO DA UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA PROPOSTA

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Situação Problema; Análise e Avaliação; A Unidade de Gestão Estratégica: uma proposta.

PALAVRAS-CHAVE: gestão estratégica; modelo organizacional; capacidade de formulação; processo de mudança; gestão interna; recursos estratégicos; mudança cultural.

RESUMO

O presente relatório tem por objeto apresentar as razões e justificativas que levaram à proposta de formulação, na estrutura do Ministério da Cultura, de uma Unidade de Gestão Estratégica, possibilitando a disseminação dessa unidade a outros órgãos da administração pública. É apresentada uma breve análise sobre a forma como são gerenciadas as funções estratégicas na Administração Direta, demonstrando as dificuldades e falhas ocorridas na estruturação de áreas responsáveis pelas áreas de gestão organizacional, planejamento e gestão do conhecimento. Também são apresentadas razões que levam à necessidade de uma maior preocupação com a capacidade das organizações públicas de gerenciarem de forma mais efetiva as informações estratégicas necessárias à melhoria de seu desempenho. Ao final é apresentada uma proposta de criação de uma área de Gestão Estratégica com as competências básicas a serem desenvolvidas, de forma a provocar uma mudança cultural nas organizações melhorando a gestão de funções estratégicas e obtendo maior eficiência, eficácia, e efetividade na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas.

1. Introdução

Este Estudo de Caso foi elaborado a partir das observações e análises realizadas pela equipe técnica do Programa Gestão Pública Empreendedora da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, durante a execução de ações apoiadas pelo Programa de Modernização do Poder Executivo Federal, no período de 2000 a 2002. Nesse período, foram discutidas e implementadas ações voltadas para o redesenho e proposições de novas estruturas organizacionais e de modelos de gestão para órgãos e entidades da Administração Pública Federal, no âmbito do Poder Executivo. Todo esse trabalho teve como premissa básica a introdução dos princípios da administração gerencial no processo de gestão do setor público.

Esse processo de construção de um modelo de estrutura organizacional mais gerencial encontrou grande receptividade nas equipes dirigentes e no corpo técnico das instituições públicas. Muitas discussões, diagnósticos e proposições

foram feitas e permitiram uma ampla visão das estruturas formais vigentes nos Ministérios e suas Entidades Vinculadas (Autarquias e Fundações).

Mais especificamente, no âmbito do Projeto “Elaboração e Implementação de Plano de Reestruturação Estratégica do Ministério da Cultura e Entidades Vinculadas”, desenvolvido no período de 20 de dezembro de 2000 a 31 de agosto de 2002, foi gerada a proposta de mudança na estrutura do Ministério com a criação de uma Unidade de Gestão Estratégica para o exercício das funções de planejamento estratégico, coordenação dos Programas do Plano Plurianual, desenvolvimento de Recursos Humanos, Planejamento da Tecnologia da Informação, entre outras, concentrando tarefas estratégicas e combatendo desvios que dificultam uma gestão mais pró-ativa e empreendedora das equipes técnicas e de dirigentes dos órgãos e entidades públicas.

Essa proposta é detalhada neste Estudo de Caso, o qual objetiva a disseminação das razões e justificativas que levaram à formulação, na estrutura do Ministério da Cultura, de uma Unidade de Gestão Estratégica. Essa idéia nova, acredita-se, é uma rara oportunidade de provocar uma mudança cultural nas organizações visando a internalização de processos estratégicos e obtenção de maior eficácia, eficiência e efetividade na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas.

2. Situação Problema

Em meados dos anos 90 entra em foco a reforma do Estado, com o objetivo maior de resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas. Nesse sentido, buscou-se o ajuste fiscal, as reformas econômicas orientadas para o mercado, a reforma da previdência social, a inovação dos instrumentos da política social e a **reforma do aparelho do Estado**, visando aumentar a “governança” – capacidade de implementar, de forma eficiente, as políticas públicas.

O Aparelho do Estado deve ser considerado como a administração pública em seu sentido mais amplo. É a estrutura organizacional do Estado em seus três poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário – e em seus três níveis – a União, Estados e Municípios.

A Reforma do Aparelho do Estado, em curso no País, objetiva tornar a administração pública mais eficiente e efetiva no desempenho de suas competências, oferecendo ao cidadão serviços públicos de melhor qualidade. Para que isso seja possível, é necessário que alguns pré-requisitos sejam cumpridos, tais como:

- a) Melhoria da capacidade de formulação e acompanhamento das políticas públicas;
- b) Adoção de modelos organizacionais mais flexíveis e menos hierarquizados;
- c) Estímulo ao planejamento estratégico, conjugado à implantação de mecanismos de acompanhamento e avaliação de desempenho e de melhoria de gestão;
- d) Melhoria no controle dos gastos públicos;
- e) Implantação de sistemas de informações gerenciais;
- f) Aumento da sinergia entre órgãos formuladores e executores de políticas públicas;

- g) Aplicação de novas tecnologias de informação para a melhoria de gestão pública; e
- h) Maior transparência nas ações do governo.

Com esse propósito foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Estado – PDRAE, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, que tem como principal objetivo criar condições para a reconstrução da Administração Pública Federal, em bases modernas e racionais de administração, tendo como principal foco a disseminação de uma cultura gerencial com ênfase nos resultados esperados com a implantação das políticas públicas.

O ponto central desse modelo gerencial é a busca da eficiência, da eficácia e da efetividade, na gestão do setor público. O PDRAE definiu a existência de quatro setores no Estado:

1. **NÚCLEO ESTRATÉGICO.** Corresponde ao governo, em sentido lato. É o setor responsável pelo planejamento e formulação das políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. É portanto o setor onde as decisões estratégicas são tomadas.
2. **ATIVIDADES EXCLUSIVAS.** É o setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar. São serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado - o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar.
3. **SERVIÇOS NÃO EXCLUSIVOS.** Corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado. Este, entretanto, está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem "economias externas" relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do mercado.
4. **PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS PARA O MERCADO.** Corresponde à área de atuação das empresas. É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infra-estrutura. Estão no Estado seja porque faltou capital ao setor privado para realizar o investimento, seja porque são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle via mercado não é possível, tornando-se necessário no caso de privatização, a regulamentação rígida.

Uma das premissas estabelecidas no PDRAE definia a necessidade do fortalecimento do chamado Núcleo Estratégico do Estado, responsável pela formulação de políticas públicas. O fortalecimento do Núcleo Estratégico passa necessariamente pela melhoria da capacidade de gestão estratégica; por sua vez, a melhoria da gestão estratégica envolve a necessidade de aperfeiçoamento dos modelos institucional, organizacional, e de gestão dos órgãos/entidades públicas.

As organizações, públicas ou privadas, atuando em ambientes cada vez mais complexos e turbulentos, necessitam priorizar as funções de gestão estratégica. Nesse contexto, as organizações necessitam estar permanentemente avaliando seus cenários de atuação, suas estruturas organizacionais, seus

processos de trabalho, sua gestão, melhorando a forma como gerenciam a informação e disseminam o conhecimento internamente, identificando novas tecnologias, aperfeiçoando suas metodologias de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de suas ações.

Na Administração Pública Federal, especialmente nas instituições da administração direta, a coordenação das funções anteriormente citadas, quando existente, encontra-se dispersa pela organização sem que haja, uma sistemática priorização dessas funções nas discussões internas do Ministério. Não há uma separação na estrutura organizacional das unidades entre funções consideradas de gestão estratégica das funções de gestão de caráter operacional.

3. Análise e Avaliação

A forma como se formulam e gerenciam estratégias no âmbito da Administração Direta, é diferenciada. Não há um modelo organizacional que sirva de paradigma para ser implementado nos Ministérios; cada organização procura formular e gerenciar estratégias de acordo com o estilo dos seus dirigentes. Em alguns órgãos inexistente, inclusive, a cultura do planejamento estratégico.

A análise de como as funções estratégicas são tratadas demonstra uma tênue preocupação da administração pública em estabelecer um modelo que priorize a gestão estratégica. As funções de modernização administrativa e organizacional, por exemplo, estão hoje sob a responsabilidade de unidades que cuidam de assuntos operacionais. E mesmo naquele Ministério em que a área de modernização encontra-se formalmente inserida na estrutura do órgão, verifica-se que no rol de suas competências não existe compromisso efetivo com ações estratégicas do órgão. As atividades por ela desenvolvidas se misturam e são superpostas pelas atividades operacionais e cotidianas, quase sempre urgentes.

A inexistência de um modelo organizacional que defina uma forma adequada de gerenciamento de funções estratégicas faz com que cada órgão/entidade busque posicionar as áreas responsáveis por estas funções na sua estrutura organizacional de forma diferenciada. Há ministérios em que essas atribuições encontram-se sob a responsabilidade da Coordenação Geral de Modernização e Informática, outros em assessorias vinculadas diretamente ao Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração, ou em assessorias vinculadas ao Secretário Executivo e, em alguns casos, ao Gabinete do Ministro; nas Agências Reguladoras, em especial, essas áreas encontram-se localizadas em diretorias específicas. Verifica-se que os poucos entes públicos que criaram e situaram estas áreas em nível estratégico na organização, assim o fizeram por vontade pessoal de seus dirigentes, que identificaram a necessidade do apoio de uma unidade técnica estrategicamente posicionada para a melhoria da gestão organizacional.

A função Planejamento Estratégico e a coordenação e o acompanhamento dos programas do Plano Plurianual - PPA, também, não tem recebido a devida atenção nos Ministérios. Vê-se que as organizações não dominam a técnica de Planejamento Estratégico, estando as equipes voltadas para o atendimento das demandas de rotina, não incorporando – o como ferramenta imprescindível ao cumprimento de sua missão institucional.

No que concerne ao orçamento, verifica-se, a partir do ano 2000, uma integração com o Plano Plurianual. Tal integração só foi possível a partir da reestruturação da funcional-programática, a partir do referido exercício, permitindo um novo modelo gerencial de planejamento e orçamento, voltado para a solução de problemas e obtenção de resultados. Nesse novo modelo o orçamento passou a ser visto como uma ferramenta gerencial por meio da qual se operacionaliza o planejamento dos órgãos da administração pública.

Essa mudança absorveu fundamentos do planejamento estratégico (realidade problematizada e planejamento compromissado com a ação), da administração estratégica corporativa (o programa como unidade autônoma de gestão, à semelhança das unidades estratégicas de negócios do setor privado) e de um orçamento-programa simplificado (o programa como único módulo integrador entre plano e orçamento).

O orçamento passa, também, a assumir nova feição, entendido, agora, como um instrumento para resolver problemas ou aproveitar oportunidades, um orçamento por produtos e resultados, sendo produtos os bens e serviços públicos e como resultados os problemas resolvidos, ou as oportunidades aproveitadas.

Apesar do PPA ser considerado como o norteador das atividades finalísticas dos órgãos/entidades da administração pública, na maioria das vezes existe a fragmentação das ações dos programas pelas unidades da organização e a própria assimilação da dinâmica de funcionamento exige um nível de articulação ainda inexistente.

O planejamento, quando existente, não é executado de forma coordenada, de modo a integrar as ações finalísticas e as ações instrumentais.

Analisando-se o relatório de avaliação da gestão do PPA do ano de 2001, é possível observar que, poucos são os órgãos que têm sistematicamente desenvolvido ações de planejamento, acompanhamento sistemático e avaliação de resultados. Embora alguns órgãos tenham definido informalmente responsáveis pela coordenação dos programas, percebe-se uma grande falta de interação entre os programas face à não institucionalização de uma área responsável por essa ação.

Também não se observa na maioria dos órgãos públicos a preocupação com o desenvolvimento e implementação das demais ferramentas de gestão. Poucos são os órgãos que utilizam indicadores de desempenho para aferição de seu desempenho, de sistemas de informações gerenciais, ou de mecanismos de apuração e avaliação da satisfação no atendimento aos seus clientes. Poucos são aqueles que utilizam o instrumento de Auto-Avaliação da Gestão como mecanismo de garantia da melhoria contínua da gestão organizacional. Os resultados, ainda que mensurados de forma não sistematizada, também não são objeto de divulgação, pois a sociedade dispõe de raros mecanismos que garantam o acesso às informações sobre o desempenho dos órgãos públicos.

Com a publicação da Emenda Constitucional Nº 19, de 1998, que regulamenta o artigo 37 da Constituição Federal, estabelecendo no artigo 3º, parágrafo 8º, a figura do Contrato de Gestão, bem como com a inserção dos novos modelos preconizados pelo PDRAE, faz-se necessário às organizações públicas o domínio acerca dos instrumentos de contratualização. É necessário ter conhecimento sobre a elaboração de Contratos de gestão, pois esses novos modelos de gestão – Agências Executivas, Agências Reguladoras e Organizações Sociais – sustentam o comprometimento com os resultados nesses contratos.

Contudo, verifica-se que existe um total despreparo das atuais organizações públicas para lidar com a elaboração e o acompanhamento do cumprimento dos contratos de gestão firmados com o órgão.

Como parte da reforma do aparelho do Estado surge, a partir de 1997, com a implementação dos projetos de Agências Executivas e Organizações Sociais, estratégias de descentralização intra e extragovernamental previstas no referido Plano.

Essas estratégias inserem-se no contexto de que as organizações públicas para atender, de forma mais efetiva e ágil, às crescentes demandas da sociedade necessitam alcançar crescentes níveis de autonomia gerencial. Porém, essa autonomia necessita ser regulada (pelo Governo e pelo sistema político), além de estar intimamente orientada para o atendimento dos interesses dos cidadãos usuário das políticas públicas.

O contrato de gestão, cujos elementos indissociáveis são as metas (e respectivos indicadores), meios (recursos necessários ao alcance das metas) e mecanismos de controle (meios de verificação e avaliação do desempenho), é um exemplo de instrumento que amplia a autonomia de gestão e estabelece mecanismos de controle finalísticos e de controle social.

Para a implantação desse instrumento, a capacidade de formulação dos Ministérios supervisores deve ser reforçada, a partir de referenciais estratégicos de governo, como, por exemplo, o Plano Plurianual para o período 2000-2003; acesso a informações confiáveis a respeito do ambiente; e massa crítica intelectual (quadros qualificados bem selecionados e mantidos) que sustente um processo contínuo de pensamento e ação estratégica.

É necessário que os processos de contratualização estejam relacionados a processos de mudança organizacional (tanto das organizações contratadas quanto das contratantes). Afinal, o estabelecimento e a execução do contrato de gestão requer um modelo de gestão mais flexível, voltado para resultados e focado nas expectativas e interesses do cidadão. Isto não é tarefa fácil e implica na concepção de processos de transformação organizacional, baseados no desenvolvimento da visão estratégica dos atores envolvidos, no aprimoramento das habilidades gerenciais e no desenvolvimento de modelos e estratégias de transformação segundo requisitos próprios, baseados em liderança e participação, em oposição a modelos prontos ou padronizados de transformação ou “mudança de cultura”.

Existem falhas também na gestão estratégica da informação. As ações voltadas ao desenvolvimento tecnológico estão geralmente definidas como atribuições de unidades subordinadas às Subsecretarias de Planejamento, Orçamento e Administração, se preocupando única e exclusivamente com a execução de atividades de suporte e manutenção dos sistemas e recursos de informática.

Os sistemas administrativos voltados para a gestão pública, como o Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI, o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE, o Sistema Integrado de Dados Orçamentários - SIDOR, o Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal - SIORG, o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG e o Sistema de Informações Setoriais de Planejamento, Orçamento e Gestão - SISPLAN foram criados visando permitir a transparência na implementação das diversas ações do

governo, possibilitando seu acompanhamento e avaliação, bem como a disponibilização das informações para o governo e a sociedade.

Tais sistemas têm sido voltados para as necessidades operacionais da administração pública, tornando secundárias e, na maioria das vezes, inexistentes a preocupação com as informações gerenciais e as de interesse público. Logicamente, não têm executado a função de instrumentos e ferramentas de suporte à tomada de decisão.

Existe a necessidade de que haja uma unidade nas organizações que trate da informação de forma estratégica, que permita a interligação e o redirecionamento estratégico dos diversos sistemas de informação, de forma a incorporar os novos conceitos de gestão, além de estabelecer padrões de integração e de tecnologia adequados ao desenvolvimento de novos sistemas, aumentando a segurança, a confiabilidade e diminuindo os seus custos.

Os sistemas bem planejados e projetados levam em consideração os fatores-chave de sucesso destes modelos, tornando-se ferramentas poderosas para o atendimento das necessidades de controle da organização e das necessidades gerenciais de medição de resultados em suas diversas instâncias administrativas e dos processos finalísticos. É muito importante adotar-se uma abordagem estratégica na construção de qualquer sistema, evitando-se cometer um erro comum que é a produção de informações inadequadas à alta administração.

A multiplicidade de áreas e ações isoladas de TI trabalhando sem coordenação superior cria um problema potencial, que é a escolha e definição de padrões. No âmbito interno dos Ministérios, este problema está parcialmente resolvido com a Coordenação Geral de Modernização e Informática – CGMI. Mas a CGMI, no modelo atual de funcionamento e gestão da maioria dos ministérios, é somente um provedor de infra-estrutura, tecnologia e atendimento aos usuários de micro, prestando suporte técnico. Desenvolve sistemas administrativos de uso restrito e com pouca ou nenhuma influência na decisão dos sistemas a serem utilizados pelas áreas-fim, que por sua vez, têm grande autonomia de gestão em TI, descaracterizando um eventual papel de gestor central da CGMI.

Destaca-se também a situação atual da ação de desenvolvimento dos recursos humanos, onde a preocupação reside mais fortemente na capacitação do servidor em atividades operacionais em detrimento das ações relacionadas ao desenvolvimento dos recursos.

É necessário que o processo de capacitação dos recursos humanos esteja alinhado com as metas da organização, verificando se as atividades de capacitação e desenvolvimento das pessoas são pertinentes e permanentes, tornando-as aptas a atuarem com proficiência. Necessita-se de práticas e mecanismos empregados para identificar formal e objetivamente as necessidades de capacitação. A lógica é: capacitar a pessoa certa, no assunto certo, na dose certa e no momento necessário, produzindo resultados que representem ganho para o indivíduo e para a organização.

É importante que as organizações detenham essas práticas visando determinar as prioridades de capacitação e estruturar um plano que envolva o fortalecimento das competências internas, que contribua para a motivação, o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores.

Assim, é fundamental que exista uma preocupação estratégica com o tema e que sejam empregadas metodologias adequadas que assegurem a qualidade no alcance dos objetivos de longo prazo ligados ao desenvolvimento dos recursos

humanos da organização. Essas metodologias devem se basear em análises de competências institucionais ou de requisitos dos cargos e funções, de avaliação de desempenho dos colaboradores, além de demandarem uma avaliação dos *gaps* existentes entre o perfil dos servidores e as atividades por eles desenvolvidas.

Existe ainda a lacuna na gestão do conhecimento gerado nas organizações públicas. Não existem mecanismos sistematizados para a coleta e internalização desse conhecimento nas organizações. Ou seja, tornar os conhecimentos implícitos em utilizáveis.

Na verdade, instrumentos necessitam ser criados para a gestão de recursos humanos e dos conhecimentos gerados na organização, visando promover a capacitação permanente, implementar metodologias para criação e disseminação de conhecimento na organização, bem como saber identificar quais conhecimentos são estratégicos para a organização e as fontes internas e externas desses conhecimentos.

Para isso, os servidores devem estar motivados para inovar e criar conhecimentos e valor, compartilhar seu conhecimento com a organização e usar o conhecimento próprio e o organizacional em benefício do cidadão-usuário.

Assim, a gestão do conhecimento é um processo sistematizado de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos para a organização.

Na maioria das instituições pode-se identificar boa parte das funções estratégicas como atribuições da Secretaria Executiva do Ministério, quase sempre em alguma coordenação subordinada à Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração. Percebe-se que, em um mesmo órgão encontram-se misturadas funções de gestão estratégica com funções de gestão operacional. Verifica-se que na maioria dos órgãos a Secretaria-Executiva exerce, ainda, o papel de órgão setorial dos Sistemas de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, de Organização e Modernização Administrativa – SOMAD, de Administração dos Recursos de Informação e Informática – SISP, de Serviços Gerais – SISG, de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal. Nestes casos percebe-se a sobreposição e falta de delimitação entre as funções de gestão estratégica e funções de gestão operacional.

A pouca priorização dada a essas funções e a necessidade de fortalecimento da capacidade de formulação, acompanhamento e avaliação de políticas no núcleo estratégico das instituições públicas da administração direta indicam a necessidade do fortalecimento dessas funções, o que implica na institucionalização de novas áreas tecnicamente capacitadas e estrategicamente posicionadas na estrutura da organização, como condição essencial para uma maior efetividade na gestão das políticas de Governo.

Essa separação é fundamental para que se efetive a reforma do aparelho do Estado, pois a unidade proposta tende a ser o *locus* no qual esta reforma concreta deva ocorrer na dimensão gestão, pois, é nessa dimensão que “a administração pública se torna mais efetiva e eficiente. É onde ocorrem as mudanças culturais necessárias., onde as práticas administrativas gerenciais de fato ocorrem, onde se definem os indicadores de desempenho, que se treina e motiva o pessoal, que se desenvolvem estratégias flexíveis para o atingimento das metas estabelecidas.” (pg. 67 do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado).

4. A Unidade de Gestão Estratégica: uma proposta

Com base no diagnóstico anteriormente referenciado, o Programa Gestão Pública Empreendedora da Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, vem estudando uma forma de priorizar e estimular a estruturação da função gestão estratégica nos Ministérios

Esse estudo se consolidou a partir do desenvolvimento de Projetos componentes do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal que contempla um conjunto articulado de ações, estruturadas por subprogramas, componentes e projetos, envolvendo diversas áreas e instituições da Administração Pública Federal. Seu objetivo geral é melhorar o desempenho da Administração Pública Federal brasileira com o aumento da eficiência e efetividade na execução das políticas de governo e no exercício das funções de sua competência. Seus objetivos específicos são:

- Reduzir os custos relativos mediante a revisão das metas institucionais e a implantação de novas estruturas administrativas que facilitem o planejamento, acompanhamento e controle dos resultados das funções do Governo Federal;
- Alcançar maior eficiência e eficácia na prestação de serviços que estão sob responsabilidade da administração pública;
- Descentralizar e transferir funções que podem ser melhor desenvolvidas por entidades não governamentais;
- Melhorar a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos do Governo Federal e aperfeiçoar os sistemas logísticos e os recursos tecnológicos na Administração Federal; e
- Melhorar o atendimento ao cidadão, ampliando os canais de comunicação entre os governos e a sociedade civil para consolidar a reforma do setor público.

Para o alcance desses objetivos um dos subprogramas desenvolvidos pela Secretaria de Gestão é o da Reforma Institucional, compreendendo 4(quatro) componentes básicos:

- Reestruturação da Administração Pública Federal;
- Implantação de Agências Executivas;
- Implantação de Organizações Sociais; e
- Apoio à implantação de Agências Reguladoras.

No âmbito do componente Reestruturação da Administração Pública Federal, o Programa Gestão Pública Empreendedora (PGPE) fornece assistência técnica a organizações públicas federais em processos de reestruturação e de melhoria de gestão. Nesse contexto foi desenvolvido projeto no Ministério da Cultura que resultou na proposição de criação de uma unidade de gestão estratégica no âmbito da Secretaria Executiva.

Essa proposição fundamenta-se na necessidade de articular melhor a coordenação das funções estratégicas nos órgãos da administração direta da Administração Pública Federal. Para tal, considera-se de fundamental importância a distinção formal e efetiva entre o suporte estratégico - baseado no desenvolvimento e utilização de conceitos e ferramentas da tecnologia de gestão - e o suporte operacional sistêmico - relacionado aos serviços de logística, administração de pessoal e execução financeira. Esta distinção concretiza-se através da definição de unidades distintas para a gestão de recursos estratégicos da gestão dos recursos

internos, pois este último atende a definições de sistemas corporativos que se replicam em todas as demais estruturas do governo federal.

Assim, uma alternativa para o fortalecimento da gestão estratégica nos Ministérios pode se dar por meio da institucionalização de uma Unidade de Gestão Estratégica. A criação de uma área de gestão estratégica leva a uma drástica mudança na composição das ações que são hoje desenvolvidas pelas Subsecretarias de Planejamento, Orçamento e Administração - SPOA nos Ministérios. A área de gestão estratégica seria estruturada sob a forma de assessoria, vinculada diretamente à Secretaria Executiva ou unidade similar, com a atribuição de melhor coordenar a gestão estratégica do órgão assumindo algumas funções, detalhadas mais adiante, hoje sob a responsabilidade das SPOAs. Em contrapartida, deve ser criada uma Unidade de Gestão Interna com a atribuição de gerenciar as atividades operacionais voltadas à gestão interna do órgão, assumindo outra grande parte das ações sob a responsabilidade das SPOAs. A implementação desta alternativa leva então à criação de uma Unidade de Gestão Estratégica e de uma Unidade de Gestão Interna, em substituição às Subsecretarias de Planejamento, Orçamento e Administração hoje existentes.

Estas áreas teriam, então, as seguintes competências básicas:

a) Quanto à Unidade de Gestão Estratégica

- Coordenar e acompanhar a elaboração do planejamento estratégico do Ministério e de suas entidades vinculadas, bem como realizar estudos voltados para a construção de cenários que objetivem o desenvolvimento do setor cultural no contexto da política governamental de desenvolvimento econômico e social;
- Coordenar a elaboração e execução da proposta orçamentária, da programação financeira do órgão e entidades vinculadas, quando for o caso, bem como desempenhar as atividades relacionadas ao planejamento, orçamento, finanças e contabilidade, em nível setorial;
- Promover a elaboração e consolidar planos e programas das atividades de sua área de competência e submetê-los à decisão superior;
- Monitorar a execução e avaliação dos programas do Ministério integrantes do Plano Plurianual;
- Coordenar a elaboração e acompanhar o cumprimento dos contratos de gestão firmados com o órgão;
- Coordenar e supervisionar o desenvolvimento de estudos e pesquisas para a incorporação de tecnologias de informática que possibilitem a implementação de sistemas e a disseminação de informações necessárias às ações do Ministério;
- Planejar e definir padrões, diretrizes, normas e procedimentos relacionados com a administração dos recursos de informação e informática para transferência de informações e contratação de bens e serviços de informática, no âmbito dos órgãos e entidades do Ministério;
- Promover, coordenar, supervisionar e avaliar a implementação de sistemas de informações gerenciais;
- Incorporar e disseminar diretrizes e normas que atendam as novas formas tecnológicas de interação do Ministério com sociedade;
- Planejar, coordenar e avaliar o desenvolvimento organizacional e a modernização administrativa do Ministério e suas entidades vinculadas;
- Formular e implementar estratégias e mecanismos de fortalecimento institucional do órgão;

- Assessorar os dirigentes e gestores em matéria de planejamento, gerenciamento e organização de suas respectivas atividades e processos de trabalho;
- Assessorar as áreas e unidades do Ministério, especialmente no planejamento, sistematização, padronização e implantação de técnicas e instrumentos de gestão;
- Planejar, coordenar e supervisionar as atividades de desenvolvimento de recursos humanos do Ministério e entidades vinculadas; e
- Propor e implementar programas voltados ao aprimoramento da gestão do conhecimento, no âmbito do Ministério e suas entidades vinculadas.

b) Quanto à Unidade de Gestão Interna

- Coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas com a administração de recursos humanos, serviços gerais, material e patrimônio;
- Oferecer o suporte às atividades de tecnologia da informação;
- Promover o registro, tratamento e controle das operações relativas à administração orçamentária, financeira e patrimonial, no âmbito do Ministério.

A existência de uma área especialmente estruturada para possibilitar a gestão estratégica não deve ser considerada, por si só, a garantia de melhoria de gestão dos recursos organizacionais; é necessário fortalecer e disseminar internamente seu papel institucional; é preciso fornecer-lhe os recursos necessários e adequados às suas funções; é imprescindível contar com profissionais com perfis adequados e capacitados para a execução das competências definidas. Por outro lado, a inexistência desta área certamente dificulta a criação ou mesmo o fortalecimento de uma cultura de gestão estratégica na administração pública. A melhoria da gestão estratégica, mais do que uma necessidade, é uma exigência que a sociedade impõe à administração pública brasileira.