

REVISTA

2º CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO
DO **MINISTÉRIO PÚBLICO**

Planejamento Estratégico Nacional



PRESENTAÇÃO

Prezado leitor,

Chegamos em 2012 à terceira edição do Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, e ao segundo número desta Revista, com a satisfação de verificar que o evento e seu registro impresso já vêm acumulando uma contribuição relevante para o amadurecimento da instituição.

Os textos aqui reunidos tratam de comunicação, tecnologia da informação, contratações e avaliação, entre outros temas que enfrentamos no dia a dia de gestores do Ministério Público. Especialistas de cada campo trazem sua expertise para nos ajudar a refletir sobre nossa prática e aperfeiçoá-la.

Ao promover o Congresso e editar sua Revista, o Conselho Nacional do Ministério Público cumpre sua missão de contribuir para fortalecer e aprimorar o Ministério Público no Brasil.

Desejamos a todos boa leitura.

José Adércio Leite Sampaio
Secretário-Geral
Conselho Nacional do Ministério Público

SUMÁRIO



As funções públicas de
jornalistas e de procuradores

Juliano Basile

7

10

O papel estratégico das lideranças no
processo da informação

Analisa de Medeiros Brum



Planejamento estratégico institucional na
gestão de T.I.

Michel Betenjane Romano

12

17

Construindo uma Política de Comunicação

Wilson Bueno





O desafio da comunicação corporativa integrada
Mitzuru Higuchi Yanaze

20

26

A gestão estratégica no Ministério da
Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Paulo Fresneda



Contratações de Tecnologia da Informação
segundo a Instrução Normativa nº 04/2010

Cristiano Rocha Heckert

32

36

Prepare-se para não ter crise

Pollyana Ferrari



EDITORIAL

Conselheiros

Roberto Monteiro Gurgel Santos (Presidente)
Jeferson Luiz Pereira Coelho (Corregedor Nacional)
Maria Ester Henriques Tavares
Taís Schilling Ferraz
Adilson Gurgel de Castro
Almino Afonso Fernandes
Mario Luiz Bonsaglia
Claudia Maria de Freitas Chagas
Jarbas Soares Júnior
Alessandro Tramuja Assad
Tito Amaral
Lázaro Guimarães
Fabiano Augusto Martins Silveira

Secretários

José Adércio Leite Sampaio (Procurador Regional da República - Secretário-Geral)
Cristina Soares de Oliveira e Almeida Nobre (Procuradora Regional do Trabalho - Secretária-Geral Adjunta)
Sônia Amaral (Secretária De Administração)
Cristiano Rocha Heckert (Secretário de Gestão Estratégica)
Cláudia Lemos (Assessora de Comunicação Social)
Daniela Nunes (Secretária Processual)
Thaíssa Couto (Secretária de Planejamento Orçamentário)

Conselho Nacional Do Ministério Público

Projeto Gráfico, revisão e diagramação:

Gráfica e Editora Movimento
Setor Hoteleiro Sul, Quadra 01, Loja 42 - Galeria do Hotel Nacional - Asa Sul
Tel.: 61 3248-2771

Supervisão Editorial:

Assessoria de Comunicação e Cerimonial do CNMP

Publicação Anual
Tiragem: 1.000 Exemplares

Conselho Nacional do Ministério Público
2º Congresso de Gestão do Ministério Público : Planejamento Estratégico Nacional / Conselho Nacional do Ministério Público. – Brasília : CNMP, 2012.
40 p. il.

1. Ministério Público. 2. Revista. I. Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público.

As funções públicas de jornalistas e de procuradores

Por Juliano Basile*

Neste artigo, o autor apresenta as semelhanças entre as atividades exercidas por jornalistas e procuradores, ainda que os objetivos de cada um e as formas de cumprir as suas respectivas funções sejam bastante diferentes e os procedimentos de trabalho, distintos. Mas tanto repórteres quanto membros do Ministério Público prestam serviços indispensáveis para a sociedade.

Jornalistas e procuradores têm algo em comum: exercem funções públicas. Já os objetivos de cada um e as formas de cumprir as suas respectivas funções são bastante diferentes. Os procedimentos de trabalho são totalmente distintos. Mas tanto repórteres quanto membros do Ministério Público prestam serviços indispensáveis para a sociedade.

Os jornalistas cumprem uma função nobre: prover informações para que as pessoas

possam tomar decisões a respeito de suas próprias vidas. Noticiar é tornar público um fato. É levá-lo para uma gama indiscriminada de pessoas. Apesar de muitos repórteres trabalharem em empresas privadas, eles cumprem uma função pública por excelência, a de fazer com que informações cheguem ao público.

Assim como os jornalistas, os procuradores também trabalham com informações. Só que o objetivo dos integrantes do MP não é o de divulgar fatos e dados. Informações são úteis para os procuradores e os promotores fundamentarem as suas peças processuais. Para os jornalistas, as informações são utilizadas para embasar reportagens.

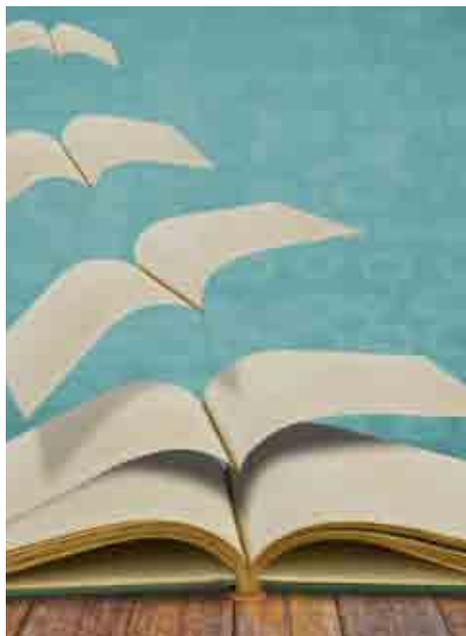
Na tarefa diária de lidar com informações, tanto os jornalistas quanto os procuradores trabalham com prazos. Essa é uma semelhança apenas inicial, pois os prazos dos jornalistas e dos representantes do MP são totalmente diferentes.

No Judiciário, os procuradores têm períodos de 10, 15, 20 ou 30 dias para se manifestar em determinada ação. Algumas vezes, os prazos são contados em dobro. Para os repórteres, o tempo é infinitamente mais curto. As reportagens devem ser escritas “para ontem”, como gostam de dizer os chefes de redação dos jornais. Com a internet, muitas informações passaram a ser divulgadas quase que instantaneamente ao momento do fato.

É certo, portanto, que o tempo do MP é muito mais abrangente do que o tempo do jornalista. O prazo que o jornalista tem para obter uma informação e divulgá-la é, em muitas ocasiões, quase imediato. Jornalistas precisam saber da informação, descrevê-la e enviá-la para a edição e a impressão. Essas tarefas são executadas muitas vezes no mesmo dia.

“O tempo do Ministério Público é mais dilatado do que o tempo da imprensa”, afirmou o procurador-geral da República, Roberto Gurgel, ao ser questionado sobre a possibilidade de abertura de investigações envolvendo ministros de Estado, em 2011¹. Ele tem razão. Normalmente, o tempo da imprensa é imediato. Já os prazos no Judiciário são estipulados em dias ou meses. Nos jornais, a divulgação é instantânea. No Judiciário, a divulgação é um processo. Ela segue ritos, procedimentos previstos em lei. Enquanto o procurador segue prazos processuais, o jornalista é cobrado a antecipar os fatos e o faz perante o MP, questionando-o diariamente.

¹ Gurgel utilizou essa expressão ao se referir aos pedidos de investigação sobre os ministros Antonio Palocci, da Casa Civil, e Orlando Silva, dos Esportes. Ambos os casos são de 2011.



A diferença de prazos nas duas carreiras torna-se crucial ao verificarmos outra tarefa que cabe tanto aos jornalistas quanto aos representantes do MP. Ambos têm que ouvir as partes envolvidas em determinada questão. Os procuradores devem se informar antes de ingressar com uma ação. Os jornalistas também têm que fazê-lo antes de escrever uma reportagem. A diferença é que no MP há ritos formais para obter informações, como requisições, audiências e oitiva de testemunhas. Nos jornais, essa tarefa é obtida por pedidos de entrevistas, telefonemas, trocas de e-mails, conversas pessoais, busca de documentos tanto em papel quanto na internet. São modos totalmente distintos de se obter informações. Um é extremamente formal, regido pela lei. O outro é coloquial, permeado de informalidades, como contatos, e-mails, encontros e ligações.

O texto do jornalista também é totalmente diferente daquele feito pelo procurador. O texto que os procuradores utilizam em suas petições é tomado pela forma jurídica. Já o texto jornalístico é simples. No primeiro, o objetivo é atingir a excelência na fundamentação para que o juiz dê razão ao pedido (pleito) feito pelo MP. No segundo, a meta é atingir o maior número possível de leitores e fazer com que eles compreendam a história (mensagem).

Há momentos em que ambos os textos se cruzam. É quando um procurador lê uma reportagem e, a partir dela, faz uma petição. Ou quando um jornalista se depara com uma petição de um procurador e tem que fazer uma reportagem. Nas duas ocasiões, o texto inicial – seja ele o do jornalista ou o do procurador – passa por uma tremenda transformação.

Ao se deparar com um texto feito, por exemplo, pelo procurador-geral da República, o jornalista passa a reescrevê-lo para transformá-lo em reportagem. Nesse processo, muito pouco da forma utilizada pelo procurador permanece no texto jornalístico.

É curioso observar como o destaque do texto jornalístico aparece logo no começo (no chamado *lead*), enquanto na petição de um procurador o mais importante está no fim (nas conclusões). Por

isso, quando recebem um texto do MP, jornalistas costumam ir direto à conclusão para fazer o seu *lead*. Em seguida, eles passam a transformar o texto técnico-jurídico numa reportagem jornalística. Nessa tarefa, cabe ao jornalista verificar cada um dos termos jurídicos utilizados pelo procurador e reescrevê-los de modo que o leitor sem formação em direito compreenda o teor do parecer feito pelo Ministério Público. Ao fazê-lo, o jornalista deve ser fiel às conclusões do MP, mas, ao mesmo tempo, cabe a ele modificar a forma como vai apresentá-las. Nesse processo, não há como fugir da noção de que



a forma utilizada pelos jornalistas é caracterizada pela informalidade. O texto deve ser acessível, e não jurídico. O aspecto jurídico de um parecer ou de uma decisão judicial deve ser explicado. Mas sempre de maneira simples.

Aqui, surge uma questão importante: o jornalista, no exercício diário de traduzir os fatos para os leitores, muda o texto feito pelos integrantes do MP. Mas, o conteúdo dos pareceres não deve ser alterado. É uma alteração na forma. O texto passa do jurídico para o jornalístico. O conteúdo – se o procurador vai pedir a condenação de um político, se vai pedir a abertura de ação penal ou se concluiu pelo arquivamento de uma representação – continua sendo o mesmo.

Na tarefa de explicar fatos jurídicos para o público, os jornalistas devem tomar cuidado para não antecipar um juízo pessoal de valor em suas reportagens. Uma boa reportagem é aquela que descreve um fato o mais próximo de sua realidade. É a matéria que traz o máximo de informa-

ções e sob ângulos distintos. A tendência é que, quanto mais fontes o jornalista tiver, melhor será o seu trabalho. Se ele descrever os fatos com isenção, os leitores fazem a sua própria conclusão. A informação e o público saem ganhando.

Já a tarefa dos procuradores é a de defender uma posição perante a Justiça. Eles fazem pedidos diretos. São, portanto, parciais. Enquanto o jornalista deve focar-se na imparcialidade, o procurador é parcial por excelência. O procurador defende uma determinada posição perante a Justiça. O jornalista relata diversas posições sobre determinado fato ou caso. Deve ser imparcial.

Aqui, surge outra diferença essencial: para o jornalista, o procurador é parte. Ele é uma das fontes que o jornalista vai ouvir para escrever a sua reportagem. Dentro do campo jornalístico, de produção de uma reportagem, o procurador não conduz “os autos”. Essa condução, no sentido de busca de informação, é do jornalista. A descrição também. A edição será feita pelo veículo para o qual o jornalista trabalha. A atividade jornalística coloca, portanto, o procurador numa situação de ausência de controle do produto final.

Nesse contexto, cabe aos procuradores uma pergunta básica: se não tem qualquer controle sobre a atividade jornalística, como o integrante do MP deve se comportar quando questionado pela imprensa?

Há procuradores que acreditam que devem estabelecer uma relação de parceria com os jornalistas e outros que acham que não devem manter contato nenhum. Esses dois extremos são perigosos. Se os procuradores entenderem que parceria significa vazarem informações aos jornalistas para que, uma vez publicadas, servirem para fundamentar ações, a relação está completamente equivocada. O jornalista que aceitar um “contato” desse tipo estará sendo usado e o procurador que acreditar que essa é uma boa forma de fundamentar petições estará fadado ao indeferimento. Afinal, “plantar informação” não é trabalhar com a busca da verdade. É lançar algo no vácuo da imprensa para, com isso, tentar

invocar uma pretensão de um fato supostamente verdadeiro.

O procurador que optar por não manter relação nenhuma com o jornalista também não favorece os fatos. Ele ignora que o jornalista precisa obter informações para exercer a sua função, que é pública – informar a população. Claro que há limitações na função dos procuradores e há muitos fatos que eles não podem divulgar. Há processos sob segredo de Justiça. Existem autos em fase de investigação na qual muitas vezes seria prematuro antecipar uma conclusão e a imprensa costuma buscar e pressionar por uma definição. Jornalistas insistem em saber como será concluída a investigação, se haverá condenação, prisão, absolvição ou arquivamento. A imprensa busca a antecipação dos fatos, enquanto o MP trabalha com os fatos para chegar a uma conclusão. Essa diferença também é crucial e, nesses momentos, em que o Ministério Público é questionado sobre a condução de um processo, o melhor caminho é explicar o seu andamento. Não é preciso antecipar os fatos. Basta dizer o que está acontecendo. Quais as providências que estão sendo pedidas? Quais os prazos para se chegar a alguma conclusão? E, quando o MP chegar a uma conclusão, o ideal é revelá-la à imprensa. Os procuradores devem explicar as suas funções e as suas conclusões à imprensa. Ao fazê-lo, não estão apenas colaborando com os jornalistas. Estão prestando informações aos cidadãos.

Nessa relação, o jornalista não pode acreditar que o trabalho do procurador substitui o seu e vice-versa. A investigação feita por um procurador não pode ser o fim da matéria jornalística, pois o trabalho feito pelo MP será apenas uma das fontes para a apuração dos fatos. E a reportagem publicada num jornal, por melhor que seja, não basta para fundamentar uma peça do MP. Ela pode trazer um indício ou revelar um fato grave. O texto jornalístico pode representar apenas o começo de uma investigação. Mas, ele não basta. É preciso que

o procurador vá atrás de outras informações, escute testemunhas, determine a produção de provas. O mesmo acontece com o jornalista que se depara com uma investigação do MP. Ele pode ir atrás de outras fontes para construir uma reportagem ainda maior, descobrir novas informações aos seus leitores.

“As reportagens que tratam de investigações conduzidas por procuradores costumam ter lugar de destaque na imprensa, alcançando não apenas a primeira página dos jornais, mas também repercussões que vão desde a republicação da mesma história por veículos concorrentes até pedidos de providências no governo, no Congresso e no Judiciário.

Esse alerta é importante, pois há uma supervalorização dos integrantes do MP como fontes dos jornalistas. Há jornais que destacam repórteres exclusivamente para cobrir o MP. As reportagens que tratam de investigações conduzidas por procuradores costumam ter lugar de destaque na imprensa, alcançando não apenas a primeira página dos jornais, mas também repercussões que vão desde a republicação da mesma história por veículos concorrentes até pedidos de providências no governo, no Congresso e no Judiciário. São reportagens que movimentam, portanto, os três poderes da República, além da imprensa, que, pela sua influência no mundo político, costuma ser chamada de quarto poder.

Os integrantes do MP possuem características naturais que atraem os jornalistas. Segundo o pesquisador argentino Silvio Waisbord¹, as fontes que ganham mais prestígio entre jornalistas são aquelas que reúnem pelo menos duas das seguintes quatro características: 1) têm muita informação; 2) são próximas a

1 Watchdog Journalism in South America, New York: Columbia University Press, 2000. Citado por Solano Nascimento in Os novos escribas – o fenômeno do jornalismo sobre investigações no Brasil, Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2010, p. 83.

pessoas suspeitas; 3) assumem ter conhecimento sobre corrupção; 4) conseguem obter em primeira mão informações sobre investigações judiciais ou parlamentares.

“As fontes do MP reúnem todas essas características”, verificou o professor da Universidade de Brasília, Solano Nascimento². “Pelo trabalho que fazem, promotores e procuradores têm muita informação e estão muito próximos a suspeitos, ainda que, ao contrário do que ocorre com políticos, não sejam amigos ou colegas dos acusados”, completou.

Em sua pesquisa de doutorado, Solano verificou ainda outras características dos procuradores e promotores que ajudam eles a serem considerados como “boa fonte”, como autonomia e independência funcional, além de estarem a serviço de uma instituição pública³. Eles são, portanto, “superfontes” jornalísticas. Não é à toa que, em Brasília, das cinco entidades representativas do Judiciário que são mais procuradas pelos jornalistas, duas são do MP. São: a Associação Nacional dos Procuradores da República (ANPR) e a Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (Conamp). As outras três são: a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) e a Associação dos Juizes Federais (Ajufe).

O MP é, portanto, bastante valorizado pela imprensa. O desafio na relação entre os integrantes dessas duas carreiras é chegar numa justa medida em que: 1) os procuradores prestem informações aos jornalistas para que o público saiba a respeito de seu trabalho; 2) os jornalistas considerem os procuradores como uma de suas fontes de informação para descreverem ao público um fato o mais próximo da verdade. É preciso, por fim, que ambos atuem como o público espera, exercendo as suas respectivas funções com independência e respeito mútuos.

2 Idem.

3 Idem.

* Jornalista formado em Direito pela Universidade de São Paulo (USP) e em Jornalismo pela Universidade de Brasília (UnB), onde concluiu mestrado em Teorias e Tecnologias da Comunicação. Trabalhou na Folha de S.Paulo, na Gazeta Mercantil e está desde 2000 no jornal Valor Econômico.

O papel estratégico das lideranças no processo da informação

Por Analisa de Medeiros Brum*

O artigo trata da papel estratégico das chefias intermediárias no processo da informação nas instituições. A autora explica que reter informação ou conhecimento é uma atitude negativa tanto para o profissional quanto para a empresa na qual ele atua. E que a empresa precisa ir além de conscientizar os gestores sobre a importância de transmitir a informação: tem de capacitá-los como canais de comunicação oficiais, neutros e desobstruídos, que auxiliem o processo como um todo. Para ela, o gestor não é o de um canal de comunicação e sim o de representante da empresa no que se refere à informação. Ele deve falar em nome da organização e, para isso, tem que estar consciente do objetivo a ser atingido com uma determinada informação, além de dominar plenamente o seu conteúdo.

O papel das chefias intermediárias no processo da informação tem sido considerado estratégico por um grande número de empresas que busca, através de ações de treinamento, sensibilizá-las e conscientizá-las nesse sentido.

O primeiro passo, em nível de conscientização, é mostrar que o poder da comunicação não está no reter ou deter informação e sim no fazê-la circular.

Afinal, assegurar-se do poder através da retenção da informação ou do conhecimento é uma atitude negativa tanto para o profissional quanto para a empresa na qual ele atua.

Mas conscientizar é pouco. As empresas precisam instrumentalizar seus gestores com canais de comunicação oficiais, neutros e desobstruídos, que auxiliem o processo como um todo.

Muitas empresas utilizam-se de profissionais que ocupam cargos de chefia para repassar a informação para a parte de baixo da pirâmide organizacional, sem que esses estejam preparados para isso ou tenham instrumentos de apoio em nível de comunicação.

O próprio funcionário considera o seu chefe um canal de comunicação. Em Pesquisas de Clima e de Ambiente Organizacional, quando o fator questionado é Comunicação e as pessoas são convidadas a identificar os canais através dos quais a empresa se comunica com elas, encontra-se muito, como resposta: gerente, chefe ou gestor.

Da mesma forma, é cômodo para a empresa acreditar que, depois que uma decisão é transformada em informação e repassada para os gestores, o seu conteúdo chegará intacto até o pessoal da base.

A verdade é que o papel do gestor não é o de um canal de comunicação e sim o de representante da empresa no que se refere à informação. Ele deve falar em nome da organização e, para isso, tem que estar consciente do objetivo a ser atingido com uma

determinada informação, além de dominar plenamente o seu conteúdo.

Portanto, para que a liderança aconteça alinhada com os objetivos globais da empresa, os gestores precisam ter acesso a um alto e qualificado nível de informação, oriundo da parte superior da pirâmide organizacional.

Em segundo lugar, é preciso lembrar que um canal de comunicação tem que ser neutro e um ser humano jamais é neutro.





Dependendo do seu grau de motivação e de envolvimento com a empresa, a informação sofrerá variações positivas ou negativas.

Mesmo que uma informação seja repassada com o seu conteúdo literal, o comportamento do gestor, ao transferi-la, pode fazer com que o público interno tenha uma percepção negativa do assunto. Isso acontece porque uma mesma informação pode ser transmitida associada a expressões de alegria, medo, insegurança, ironia ou autoridade,

determinando a forma como será percebida pelo público interno.

O papel do líder, hoje, inclui desafios como: promover o direcionamento da informação; ter uma visão empresarial ao repassá-la ao subordinado; e, principalmente, fazer com que ela sirva como fator de motivação da equipe.

O fato de não poder ser considerado um “canal de comunicação interna” não tira do gestor o papel de comunicador. Ele não é um canal, mas um “agente de comunicação” da empresa.

Infelizmente, nem todas as pessoas que exercem funções de chefia estão preparadas para assumir um alto nível de responsabilidade em relação à informação que recebem ou constroem e que devem repassar à sua equipe.

Dentro desse contexto, não existem dúvidas quanto ao fato de que as chefias intermediárias precisam ser treinadas para serem “agentes de comunicação” da empresa na qual trabalham, intermediando informações entre a direção e a base.

O treinamento, por sua vez, precisa incluir uma série de fatores, entre eles o entendimento sobre como a informação deve ser processar internamente e quais as técnicas

e estratégias que podem ser utilizadas para fazê-la fluir de forma eficaz e motivadora.

Sem esse entendimento, a informação será repassada a partir do grau de conhecimento, motivação e encantamento do gestor em relação ao assunto.

Existem empresas que, além de sensibilizar, conscientizar e capacitar seus gestores neste sentido, criam e produzem materiais informativos para apoiar esse processo, que servem de subsídio para o momento da transmissão como cartilhas, CDs e, até mesmo, flip-charts com o conteúdo a ser trabalhado.

São empresas que não possuem mais a ilusão de que um profissional, pelo simples fato de exercer um cargo de chefia, está preparado para ser um agente de comunicação. São empresas que investem no treinamento sistemático desses profissionais, certas de que o resultado será refletido nos níveis de qualidade e de produtividade do público interno.

Mais do que isso, são empresas que acreditam na informação como a mais eficiente estratégia de aproximação com o funcionário e, no gestor, como um importante parceiro para que isso aconteça.



* Diretora-presidente da HappyHouse Brasil – Agência de Endomarketing. Autora de seis livros sobre Endomarketing



Planejamento
estratégico
institucional na
gestão de

T.I.

por Michel Betenjane Romano*

introdução

Entendemos que o Planejamento Estratégico conforme pensado deve ser feito e discutido após o cumprimento de requisitos mínimos para que possa de alguma forma ser criado, acompanhado, repensado e sempre que necessário aprimorado, precipuamente, no que tange à condução das diretrizes Institucionais.

Como é sabido, o Planejamento Estratégico não é simplesmente um método de administração, mas sim uma ferramenta que deve servir para nortear as ações de uma empresa ou de uma Instituição, independentemente de quem está no comando, de tal sorte, que alterações devem ser previstas, mas suas estruturas devem ser mantidas, posto que foram amplamente discutidas internamente.

Ocorre que tal trabalho, nos termos como apresentado no II Congresso de Gestão, serviu para analisar a participação da área da Tecnologia da Informação no Planejamento Estratégico, e conforme se demonstrará, a informatização é premissa básica para a implementação e sucesso do Planejamento Estratégico Institucional.

Para que possamos visualizar, de forma mais clara, a afirmação de que a informatização é indispensável na realização do planejamento estratégico, apresentamos os tópicos abaixo, destacando o Diagnóstico, a concretização das Tabelas Unificadas, a criação de sistemas de informação e a realização da gestão do conhecimento.

diagnóstico

Visando conhecer a Instituição a qual se destinará o planejamento estratégico, se faz necessário, antes de qualquer outra medida, o levantamento diagnóstico das ações e resultados que já se realizaram, a fim de se documentar e parametrizar aquilo que se pretende atingir.

Por vezes, o relatório diagnóstico pode apresentar dados que não se conhecia, ou mesmo aqueles que, de alguma forma, já poderiam ser imagináveis, mas são exibidos de forma diferenciada, e ensejam uma análise técnica mais aprimorada, bem como traçam linhas de trabalho e de pesquisa que antes não eram possíveis de se pensar.

Da mesma forma, com um relatório diagnóstico pormenorizado consegue-se visualizar áreas não atingidas com os trabalhos executados, sejam eles realizados tanto na atividade-meio como na atividade-fim da Instituição.

O Diagnóstico serve para delinear, como em um levantamento de processos, exatamente o que se deseja no planejamento estratégico, e também aqueles dados que podem ser absolutamente desprezados, buscando aglutinar e analisar as informações através dos registros efetuados, transformando-os em conhecimento, com eficácia, eficiência e efetividade.

Através do diagnóstico Institucional, é possível inclusive identificar as ferramentas existentes e os sistemas de informações disponíveis em cada Instituição. Devem ser selecionadas variáveis para a geração de informações da atividade-meio e da atividade-fim, resultando numa fotografia da administração e da atuação funcional.

Com o diagnóstico realizado, a Administração Superior tem condições de apresentar dados mais que suficientes para realizar um Plano de Ação, ou construir um sistema de informação que possa ser capaz de reproduzir as informações desejadas.

Efetuada o Plano de Ação, baseado no diagnóstico das atividades funcionais e estruturais do Ministério Público, torna-se possível a construção de um sistema de informação confiável e efetivo. O desenvolvimento ou aprimoramento de um sistema de informação necessariamente deve ser trabalhado com as especificidades de cada ramo do Ministério Público e deverão apresentar registros concisos e confiáveis.



sistemas de informação

Após a apresentação de seu diagnóstico, a Instituição terá maior facilidade para visualizar suas necessidades, a fim de construir seu sistema.

Para o desenvolvimento e construção de um sistema de informação, deve prevalecer a autonomia Institucional de cada Ministério Público, conquanto o compartilhamento de informações seja desejável, através da interoperabilidade dos sistemas.

É sabido que cada Ministério Público conhece o seu negócio e suas peculiaridades, mas existem temas que são comuns a todos, e por certo, devem receber uma atenção especial, a fim de poderem gerar conhecimento de forma mais simplificada.

O Ministério Público de São Paulo, conforme apresentado no Congresso de Gestão, desenvolveu, internamente, o

sistema informatizado de atividade-fim, denominado de SIS MP INTEGRADO.

O referido Sistema foi construído de forma modular, a fim de possibilitar a inserção de dados de forma gradual, visando melhorar a qualidade da informação, com pequeno impacto ao usuário final.

No ano de 2009, foi apresentado o SIS MP Difusos, que contemplava toda área extrajudicial do Ministério Público e possibilitou o registro dos procedimentos preparatórios de inquéritos civis, os inquéritos civis propriamente ditos, as representações e as ações civis públicas. Tal sistema já possibilitava, em cumprimento à Resolução Conjunta CNMP/CNJ número 02, anexar as peças dos procedimentos.

No ano de 2010, em continuação a construção modular do sistema, foi realizada a entrega dos módulos ATEN-

DIMENTO AO PÚBLICO e ÁREA CÍVEL INDIVIDUAL, denominado de SIS MP INTEGRADO.

E, finalmente, no ano de 2011, terminando o ciclo, procedeu-se à conclusão do módulo criminal, com a inserção de dados dos autos de prisão em flagrante, termos circunstanciados, inquéritos policiais militares e inquéritos policiais, já com as adequações para o cumprimento do preenchimento da Resolução n. 74 do CNMP.

Conforme se verifica, a construção modular do sistema viabilizou sua implantação, em razão da complexidade dos negócios, mas principalmente em razão do número excessivo de feitos (aproximadamente 1 milhão de inquéritos policiais em curso) e da extensão do Ministério Público de São Paulo (7.000 mil usuários).

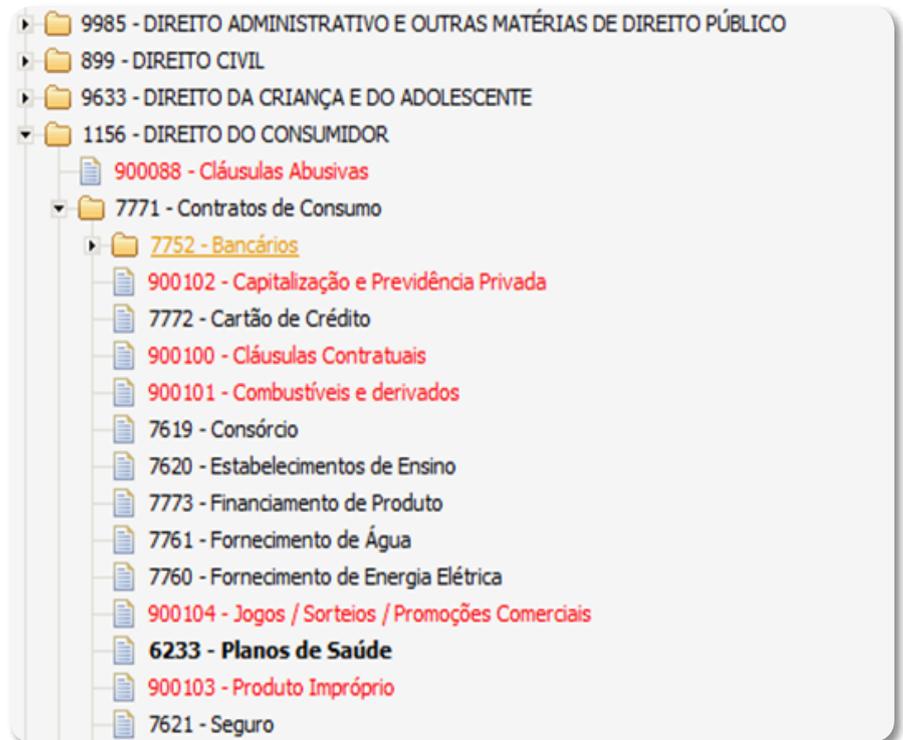
The screenshot displays the 'SIS MP INTEGRADO' web application interface. The main window is titled 'CRIMINAL - INQUÉRITO POLICIAL'. On the left, there is a navigation menu with options: 'Atendimento', 'Individual', 'Difusos', 'Criminal', 'Consultas', and 'Referenciais'. The main content area shows a form for a 'Novo' (New) inquiry. The status is 'Em Andamento' (In Progress). The 'Última Movimentação' and 'Localização Atual' fields are empty. The 'Dados Gerais' section includes: 'Data Cadastro: 04/05/2012', 'Promotora de Origem' (empty), 'Sigilo' (empty), 'Volumes: 1' and 'Apenas: 0' (empty), 'Cargo: Seleccione um item...' (dropdown menu), 'Supestão para Remessa' (empty), 'Vara Origem' (empty), 'Delegacia' (empty), 'Número BO' (empty), 'Número TI: Adicionar' (button), 'Nº do Inquérito na Delegacia' (empty), 'Data Instauração' (empty), and 'Inquérito Relacionado: Não' (dropdown menu). At the bottom, there are buttons for 'Salvar' and 'Salvar e Remeter'.

Tabelas unificadas

Seguindo no mesmo contexto da apresentação, que a engenharia do conhecimento é uma engrenagem movimentada por diversas ferramentas que se complementam, devemos nos atentar àquela que serve para parametrizar a linguagem das informações.

A padronização estabelecida pela publicação da Resolução N. 63 de 2010 do Conselho Nacional do Ministério Público, que cria as tabelas unificadas do Ministério Público, com o objetivo de padronizar e uniformizar as terminologias de classes, assuntos e movimentação processual judicial/extrajudicial nas unidades do Ministério Público da União e dos Estados, inaugurou a possibilidade de que todos os sistemas informatizados, embora com linguagens diferentes, pudessem prestar as informações de forma padronizada.

A taxonomia possibilita que as informações tenham melhor qualidade e precisão, facilitando a gestão do conhecimento.



Gestão do conhecimento

Partindo-se do pressuposto que os Sistemas de Informações são concisos, efetivos e padronizados, permite a gestão de conhecimento interno e a transferência de informações entre as unidades, o que possibilita a consolidação dos dados das atividades do Ministério Público em âmbito Nacional, apresentando uma visão Macro temática da Instituição.

A gestão do conhecimento é a principal ferramenta para a extração de dados dos sistemas de informação. A partir de um sistema informatizado com dados unificados, é possível a análise gerencial das informações.

O Ministério Público de São Paulo apresentou no II Congresso de Gestão a forma como são especializadas as informações do SIS MP INTEGRADO, permitindo que todos os Membros da Instituição consigam analisar as demandas e ações de forma regionalizada.

Seguramente a gestão de conhecimento possibilita ao Membro do Ministério Público conhecer a realidade do Estado, bem como as demandas setoriais e por áreas de atuação, facilitando, assim, a implementação de políticas públicas.



Meta temática - Planejamento estratégico

Por fim, com todas essas ferramentas apresentadas, é possível melhor quantificar e qualificar como o Ministério Público se encontra em todas as suas áreas de atuação, podendo, assim, o Planejamento estratégico Institucional ser criado e modificado diante das intercorrências internas e sociais.

MISSÃO



Retorno para a sociedade



Perspectivas Institucionais



PROCESSOS



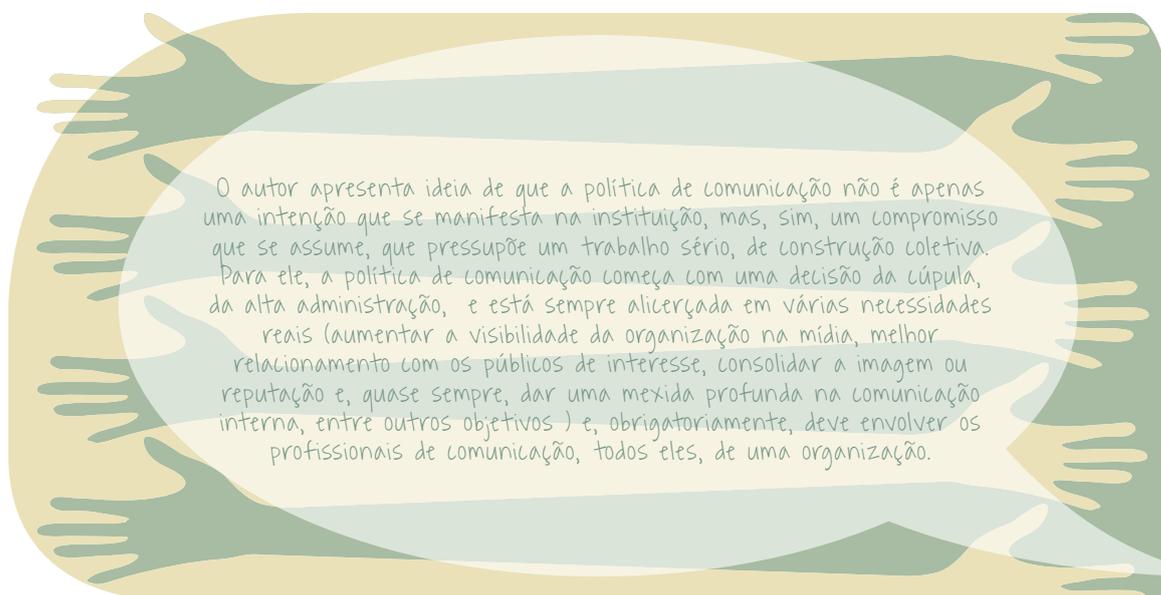
Pessoas, infraestrutura e tecnologia



*Promotor de Justiça, coordenador da Assessoria de Gestão e Planejamento Institucional da Procuradoria Geral de Justiça de São Paulo, membro auxiliar do CNMP

Construindo uma Política de Comunicação

Por Wilson da Costa Bueno*



O autor apresenta ideia de que a política de comunicação não é apenas uma intenção que se manifesta na instituição, mas, sim, um compromisso que se assume, que pressupõe um trabalho sério, de construção coletiva. Para ele, a política de comunicação começa com uma decisão da cúpula, da alta administração, e está sempre alicerçada em várias necessidades reais (aumentar a visibilidade da organização na mídia, melhor relacionamento com os públicos de interesse, consolidar a imagem ou reputação e, quase sempre, dar uma mexida profunda na comunicação interna, entre outros objetivos) e, obrigatoriamente, deve envolver os profissionais de comunicação, todos eles, de uma organização.

Muitos empresários e mesmo executivos de Comunicação, o que é certamente mais crítico, têm uma visão bastante equivocada sobre o que venha a ser uma Política de Comunicação e costumam confundi-la com outras coisas, certamente porque, com isso, podem justificar algumas posturas.

Na verdade, não sabem mesmo o que ela significa, acreditando que basta ter na cabeça algumas normas e princípios e pronto: “Temos por aqui uma Política de Comunicação consolidada e trabalhamos com a perspectiva estratégica da comunicação integrada”.

Está na hora, já que a comunicação empresarial ganhou ares de coisa séria (e é mesmo estratégica em um punhado de organizações brasileiras), de definirmos melhor os conceitos, superando o velho patamar do impressionismo, das expressões vazias (você já percebeu como se fala em susten-

tabilidade sem a maior parcimônia, como se fosse a camisa que se veste ou a sandália que se calça?) que ainda caracteriza o mercado brasileiro?

A Política de Comunicação não é apenas uma intenção que se manifesta, mas um compromisso que se assume e ela não vigora apenas no discurso, mas pressupõe um trabalho sério, de construção coletiva. Tem gente que acha possível fazer uma Política de Comunicação da noite para o dia e não é difícil encontrar executivos de comunicação, ao mesmo tempo arrogantes e pouco informados, que se gabam de ter escrito a Política da Comunicação da sua empresa durante a madrugada. Mas não é desta forma que as políticas de comunicação (pelo menos as sérias) acontecem.

A Política de Comunicação começa com uma decisão da cúpula, da alta administração, e está sempre

alicerçada em várias necessidades reais (aumentar a visibilidade da organização na mídia, melhor relacionamento com os públicos de interesse, consolidar a imagem ou reputação e, quase sempre, dar uma mexida profunda na comunicação interna, entre outros objetivos) e, obrigatoriamente, deve envolver os profissionais de comunicação, todos eles, de uma organização. Mas não só eles.

Uma Política de Comunicação não serve apenas para a comunicação, mas permeia todos os setores de uma organização e, portanto, se uma empresa está cogitando de construir uma, será melhor, indispensável, convocar os colegas do Marketing, dos Recursos Humanos, do Planejamento, da Tecnologia da Informação, mas também os vendedores, sem se esquecer jamais da turma muitas vezes sisuda do Financeiro. Sim, porque não se constrói uma Política de Comunicação com giz ou cuspe. É necessário dispor de recursos e eles podem ser, dependendo do porte da organização, nada desprezíveis.

Decidida a construção da Política de Comunicação, algumas

coisas se tornam absolutamente importantes, sem o que tudo não passará de um exercício (em algumas organizações, muito doloroso) que não leva a nada. Em primeiro lugar, uma empresa ou entidade não pode ter política alguma, sem uma mudança importante na maneira pela qual contempla a comunicação. E aí é que começam os problemas. Se a comunicação não é efetivamente estratégica, nada feito. Aliás, não faz sentido ter uma Política de Comunicação se a organização não sabe lá muito bem para que serve a comunicação, se a encara como despesa e não como investimento, se vê o processo de se abrir para a sociedade mais como ameaça do que como oportunidade. Uma coisa é clara e precisa ser dita com todas as letras: há empresas, certamente a maioria delas, que não merece ter uma Política de Comunicação porque pratica um conceito velho, ultrapassado, dinossáurico de comunicação, ou seja confunde comunicação com informação, não aceita a pluralidade de ideias e opiniões e continua achando que “funcionário não foi contratado para dar

opinião, mas para seguir as ordens do chefe”.

Há organizações que veem a comunicação como um estorvo e estão na mesma situação daqueles jogadores de futebol, pernas de pau, que se atrapalham com a bola. Elas não podem ter uma Política de Comunicação.

Uma Política de Comunicação parte, obrigatoriamente, de uma constatação óbvia, mas difícil de engolir e mais ainda difícil de praticar: numa organização, todas as pessoas são responsáveis pela comunicação. Não são apenas os profissionais de comunicação (importantíssimos, ninguém duvida, muito menos eu) que mantêm contato com os stakeholders, mas todos (vendedores, secretárias, telefonistas, motoristas, pessoal da segurança, o colega do chão de fábrica etc etc) aqueles que integram os públicos internos. Não adianta ter uma revista maravilhosa, daquelas que ganham prêmios, e um atendimento telefônico de fundo de quintal, um relacionamento complicado com a imprensa (vista como adversária) e uma postura não democrática, transparente de re-



lacionamento com os clientes e a comunidade. Não se pode ficar por aí praticando a novidade do marketing viral, durante a campanha de lançamento de um novo produto, e desrespeitar os consumidores.

Não se pode ficar proclamando a quatro ventos uma pretensa responsabilidade social e continuar vendendo remédio perigoso, proibido lá fora. Não se pode entupir a natureza de veneno e sair por aí dizendo que é sustentável, esta prática hipócrita que caracteriza o chamado “marketing verde”. Enfim, uma Política de Comunicação parte da necessidade de se criar uma autêntica “cultura de comunicação”, quer dizer, ou todo mundo se compromete ou não vai funcionar.

Uma Política de Comunicação respeita as competências de cada pessoa ou profissional, mas deve colocar abaixo aquele monte de “caixinhas” do organograma, que só servem para definir relações de poder e prestígio e tornar burocrático o processo de tomada de decisões.

Mas tem gente (como tem) que continua achando que a Política de Comunicação é um montão de frases bonitas (é mais fácil encontrar redatores excelentes do que gestores de comunicação razoáveis) e que bastam duas ou três reuniões, algumas expressões da moda, e uma lábia adocicada para se produzir uma Política de Comunicação que será aplaudida pelo mercado. É possível encontrar Política de Comunicação que só é do conhecimento do profissional de comunicação que a escreveu e do seu chefe imediato, que, um determinado dia, deu a ordem para que ela fosse

feita (“Todo mundo tem uma Política de Comunicação e nós também precisamos de uma. Dê um jeito nisso, quero uma na minha mesa na semana que vem”).

Uma Política de Comunicação exige, para ser construída, um esforço conjunto,

“ A Política de Comunicação não é apenas uma intenção que se manifesta, mas um compromisso que se assume e ela não vigora apenas no discurso, mas pressupõe um trabalho sério, de construção coletiva.

um diálogo franco entre os vários setores, um compromisso em nome da excelência do processo de relacionamento com os diversos públicos e não pode resumir-se a um texto bonito que irá depois virar um documento, certamente bem impresso, mas cujos princípios e valores não serão internalizados, não serão assumidos por ninguém.

Uma Política de Comunicação requer uma metodologia específica, pode incluir a construção de cenários e a realização de diagnósticos ou mesmo auditorias de comunicação, internas e externas e, portanto, não é um trabalho para ser feito solitariamente por um gerente bem intencionado a toque de caixa.

Temos dois bons exemplos no mercado: um já distante, mas que foi emblemático e que sempre deve ser lembrado: o Plano de Comunicação Social da Rhodia

(naquela época se chamava Política de Plano, mas há uma diferença importante entre Plano e Política, como sabemos hoje), coordenado por Walter Nori, quando Edson Vaz Musa era o presidente da empresa, lá pelos idos da década de 80; e a Política de Comunicação da Embrapa, referência para todo mundo que trabalha na área. Nos dois casos, elas partiram de necessidades reais (imagina o problemão da Rhodia com a contaminação em Cubatão!), envolveram os diversos setores da empresa e tiveram à frente profissionais de comunicação competentes. Mais ainda: os presidentes bateram o martelo, acompanharam e validaram todo o processo.

E não devemos também esquecer de uma coisa importante: uma Política de Comunicação precisa ser sempre atualizada; logo, quando se começa com uma, não se pode parar mais, sob pena de ser atropelado pela mudança das condições, dos contextos em que ela originalmente foi gerada. O mercado, a sociedade e também a comunicação mudam cada vez mais rapidamente e não é possível conservar a Política de Comunicação fresquinha na geladeira.

Política de Comunicação pra valer precisa estar sempre pegando fogo, se possível antecipando-se aos acontecimentos, proativa em sua proposta e execução. Esse negócio de fazer a Política ontem e requentá-la amanhã nunca vai dar certo. Logo, é compromisso mesmo, investimento mesmo. Se uma empresa e os seus diretores não estiverem dispostos a apostar todas as fichas nela, a Política será apenas letra morta.

* Jornalista e consultor da Contexto Comunicação. Mestre e doutor pela USP e professor do programa de pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)

O desafio da comunicação corporativa integrada

O autor afirma que a comunicação integrada, de forma estruturada, possui três naturezas – administrativa, mercadológica e institucional. Para ele, essa comunicação encontra resistência por parte dos setores que por vezes se consideram os únicos responsáveis por elas: Recursos Humanos e setores executivos: comunicação administrativa; Marketing e Vendas: comunicação mercadológica; Relações Públicas/Comunicação Institucional e Diretoria: comunicação institucional. Assim, a comunicação integrada auxilia na adequada administração do processo sistêmico organizacional e na divulgação dos “fatos comunicáveis”, gerados em cada parte do sistema, de forma eficaz aos públicos que interagem com a organização (stakeholders) como, além dos clientes, seus colaboradores, acionistas, prestadores de serviços, órgãos do governo, formadores de opinião, e até os concorrentes. Daí a importância da correta gestão de pessoas e dos serviços, da demonstração das ações sociais da organização, tais como os patrocínios culturais, os patrocínios esportivos e as ações sociais.

Por Mitsuru Higuchi Yanaze*

Ao afirmar que 80% dos problemas nas empresas são resultados da má comunicação, Peter Drucker nos leva a concluir que o caminho para o sucesso das organizações depende do bom funcionamento, interno e externo, das comunicações de natureza administrativa, mercadológica e institucional.

No âmbito interno, além de serem comunicados sobre as rotinas administrativas, os colaboradores precisam saber sobre os produtos e mercados em que a empresa atua, eles precisam orgulhar-se do resultado do seu trabalho e de pertencer à instituição que os acolhe.

No âmbito externo, a comunicação mercadológica com os clientes, ressaltando a atratividade dos produtos e serviços, tem um óbvio papel essencial na própria atividade-fim de uma empresa. No entanto, as comunicações administrativas com os fornecedores e distribuidores, no planejamento de ações conjuntas com os objetivos de minimizar potenciais conflitos e de otimizar as relações operacionais, são também vitais. Investidores, clientes, fornecedo-

res, intermediários, instituições financeiras e de fomento, agências reguladoras, organizações não-governamentais, comunidade, enfim, todos os públicos que interagem com a empresa, na hora de decidir sobre uma negociação ou interação, cada vez mais consideram a imagem da insti-



tuição, além dos diferenciais de mercado que lhe são comunicados.

Dentro das perspectivas acima discutidas, podemos afirmar que o potencial da comunicação é infinito, indescritível, e que, apesar dos seus esforços, não há nenhuma empresa que o utilize em sua plenitude. Podemos afirmar, sem receio de exagerar, que tudo que diz respeito a uma empresa “comunica”, passa uma mensagem para os públicos que com ela interagem. Um belo e bem cuidado jardim pode “passar a mensagem” que a empresa é zelosa também com seus produtos. O contrário também pode ser verdadeiro. A pintura do prédio, a decoração, a forma de vestir dos colaboradores, a qualidade do café que é servido, os patrocínios que realiza etc., tudo, enfim, comunica, compartilha informações que ajudam os diferentes públicos a formarem suas atitudes, opiniões e imagens em relação à empresa. Desta forma, nesse contexto, as organizações não podem restringir suas políticas de comunicação à perspectiva mercadológica. Aliás, hoje a

batalha da diferenciação de mercado não se restringe mais à comunicação promocional/publicitária e persuasiva, mas depende cada vez mais da integração efetiva e complementar de todas as possibilidades de comunicação presentes na empresa e em suas relações com os diversos públicos. No entanto, apesar dos inúmeros cursos de pós-graduação sobre comunicação corporativa, bibliografia nacional de qualidade sobre o assunto, profissionais cada vez mais preparados, não podemos dizer que o conceito de Comunicação Corporativa Integrada é uma realidade nas corporações que atuam no Brasil.

A maior dificuldade para sua realização é a ausência de planejamento claro com a definição efetiva de objetivos de cada ação de comunicação, escolha de mensagens e canais adequados e a definição de métodos de avaliação e mensuração de seus efeitos na lucratividade e na consecução dos objetivos sociais das organizações.

Fatos comunicáveis

A comunicação integrada auxilia na adequada administração do processo sistêmico organizacional e na divulgação dos “fatos comunicáveis”, gerados em cada parte do sistema, de forma eficaz aos públicos que interagem com a organização (stakeholders) como, além dos clientes, seus colaboradores, acionistas, prestadores de serviços, órgãos do governo, formadores de opinião, e até os concorrentes. Daí a importância da correta gestão de pessoas e dos serviços, da demonstração das ações sociais da organização, tais como os patrocínios culturais, os patrocínios esportivos e as ações sociais.

Da mesma forma, os fatos negativos, que quando conhecidos pelos diferentes públicos podem depreciar a organização, devem ser trabalhados, tanto na correção das atitudes e das decisões problemáticas, quanto na forma e no timing da comunicação. A questão não é se eles devem ou não ser comunicados pela empresa, mas

sim quando e por quais outros canais serão divulgados à revelia da organização.

Imagens positivas junto aos diferentes públicos que se relacionam com a empresa contribuem definitivamente na formação de uma imagem única e consistente. De qualquer forma, nada melhor do que uma imagem muito semelhante à realidade (identidade), pois não há dúvidas de que os públicos acabarão distinguindo as diferenças.

Assim, em suas relações com todos os públicos, a empresa deve esforçar-se por criar e tornar comuns os fatos comunicáveis, ou seja, ações ou realizações que sejam merecedoras de menção e de referência. Uma vez identificados, os fatos devem ser elaborados em textos e ilustrações adequados, e então divulgados aos públicos específicos. O quadro a seguir exemplifica este conceito.

A disseminação adequada dos fatos comunicáveis aos públicos relacionados

Além disso, a integração da comunicação, de forma estruturada, em suas três naturezas – administrativa, mercadológica e institucional – encontra resistência por parte dos setores que por vezes se consideram os únicos responsáveis por elas: - Recursos Humanos e setores executivos: comunicação administrativa; - Marketing e Vendas: comunicação mercadológica; - Relações Públicas/Comunicação Institucional e Diretoria: comunicação institucional. Fazendo o mea-culpa, nós acadêmicos devemos reconhecer que nos cursos de comunicação que oferecemos damos pouco ou quase nenhum destaque às verdadeiras estratégias de comunicação integrada. No máximo, citamos rapidamente Don Schultz e seus ensinamentos sobre comunicação integrada de marketing – criação de uma mensagem unificada para a empresa e seus produtos por meio da venda pessoal, propaganda, relações públicas, internet e outros veículos de comunicação. A empresa precisa ser analisada como um processo sistêmico onde a comunicação tem uma função essencial e vital.

e compatíveis resulta na formação de uma imagem positiva da empresa em cada um dos segmentos representativos de seu universo de interesses.

No entanto, em muitas empresas os fatos não comunicáveis predominam sobre os comunicáveis. Nestes casos, cabe aos profissionais de comunicação “tornar comuns” aos geradores desses fatos os potenciais danos que a divulgação incontável das informações pode trazer, acompanhando as providências para a solução dos problemas, enfim, administrando efetivamente os conflitos e as situações de crise inerentes. As “matérias-primas” dos profissionais de comunicação são os fatos, decisões e informações, exercer digna e adequadamente suas tarefas significa zelar primeiro pela qualidade e veracidade do que vai ser “compartilhado” e depois pela eficácia – *realizar as ações corretas de comunicação* - e pela eficiência – *realizar corretamente as ações*.

INPUTS	FATOS COMUNICÁVEIS	MEIOS DE COMUNICAÇÃO	PÚBLICOS-ALVO
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> Excelente situação financeira. Empresa paga pontualmente seus tributos e obrigações financeiras. Tem uma política eficaz de investimentos. Empresa paga suas contas em dia. Sua filosofia de negociação é 'ganha-ganha'. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Releases</i> em publicações de economia e gestão. <i>Newsletters</i>. <i>Site</i>. Boca a boca. Publicações voltadas ao mercado de fornecedores. Visitas (<i>breakfast</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema financeiro. Meio empresarial. Faculdades de Administração. Órgãos governamentais. Fornecedores. Acionistas. Corpo de colaboradores.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação com sucesso de Políticas de Cargos e Salários diferenciados e modernos. Colaboradores mais capacitados. Recursos humanos motivados, envolvidos e comprometidos. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Releases</i> em publicações sobre RH. Eventos de RH (seminários, congressos). <i>Site</i>. Participação em premiações específicas na área de RH (<i>Melhores empresas onde trabalhar</i>, entre outras.). 	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais de RH. Corpo de Colaboradores. Acionistas. Empresas de colocação de executivos. Meio acadêmico. Sindicatos de empregados.
Recursos Materiais	<p>Aquisição de equipamentos de última geração.</p> <p>Não adquire de quem não respeita a dignidade humana e o meio ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Releases</i>, reportagens espontâneas em publicações técnicas. Em publicações sobre Economia e Gestão. <i>Site</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Meio técnico. Faculdades técnicas. Associações da Indústria.
Informações/Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> Empresa investe em desenvolvimento de tecnologia. Empresa desenvolveu e utiliza Sistema de Informação eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicações técnicas. Publicações sobre Economia e Gestão. Eventos técnicos (seminários, congressos). 	<ul style="list-style-type: none"> Meio acadêmico (Nacional e Internacional). Meio técnico (nacional e internacional). Instituições de Fomento (nacionais e internacionais).
THROUGH PUTS	FATOS COMUNICÁVEIS	MEIOS DE COMUNICAÇÃO	PÚBLICOS-ALVO
Sistemas Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> Empresa usa com sucesso modelos eficazes de Planejamento e Gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Releases</i> em publicações sobre Economia e Gestão. Eventos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Meio empresarial. Meio acadêmico. Mídia especializada. Corpo de colaboradores. Acionistas.
Política de Incentivo a Projetos Culturais e Sociais	<ul style="list-style-type: none"> Empresa investe em um projeto de Educação voltado à população carente. A empresa mantém um espaço cultural para incentivar artistas iniciantes. Empresa contrata pessoas portadoras de deficiência. Empresa adota artistas e atletas. Oferece bolsas de estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Releases</i> em publicações gerais. Reportagens e artigos espontâneos em publicações sobre cultura. Balanço social. Eventos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Opinião pública em geral. Meio acadêmico. Meio empresarial. Órgãos governamentais. Meio artístico. Instituições Internacionais. Sistema financeiro. Acionistas e corpo de colaboradores.

THROUGH PUTS	FATOS COMUNICÁVEIS	MEIOS DE COMUNICAÇÃO	PÚBLICOS-ALVO
Clima Organizacional excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa mantém programas de boa qualidade no ambiente de trabalho. • Empresa incentiva a interação dos colaboradores, ouvindo suas críticas e sugestões e tomando providências cabíveis. • Empresa concede aos colaboradores participação nos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações sobre Gestão. • Eventos da área de Gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meio empresarial. • Meio acadêmico. • Associações e Sindicatos. • Sistema financeiro. • Órgãos do governo. • Acionistas e corpo de colaboradores.
OUTPUTS	FATOS COMUNICÁVEIS	MEIOS DE COMUNICAÇÃO	PÚBLICOS-ALVO
Produto/Serviços	Excelente qualidade. Garantia superior.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações de Economia e Gestão. • Propaganda. • <i>Site</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores. • Rede de varejo. • Consumidores. • Órgãos governamentais. • Mídia em geral.
Preço	Preços acessíveis. Política de cobrança flexível. Descontos para compras de grande quantidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca. • Propaganda. • <i>Releases</i>. • Promoção de vendas. • <i>Merchandising</i>. • Boca a boca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores. • Rede de varejo. • Consumidores. • Órgãos governamentais. • Mídia em geral.
Distribuição Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade substancial de canais de vendas. • Qualidade dos canais. • Disponibilidade adequada de produtos nos canais. • Incremento das exportações. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações sobre Gestão e Economia. • Propaganda. • Promoção de Vendas. • <i>Merchandising</i>. • Eventos sobre distribuição. • <i>Site</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores. • Rede de varejo. • Consumidores. • Órgãos governamentais. • Mídia em geral.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha publicitária eficaz e criativa. • Promoção de Vendas inédita. • Atividades de Relações Públicas diferenciadas. • Empresa divulga campanhas de utilidade pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações sobre Economia e Gestão, Comunicação Empresarial/RP, Marketing e Publicidade. • Participação em festivais de PP nacionais e internacionais. • Participação em premiações na área de Comunicação Empresarial etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meio empresarial. • Faculdades de Comunicação e de Administração. • Associações de RP e de PP, nacionais e internacionais. • Mídia em geral.

Desafios da comunicação corporativa integrada

Podemos afirmar que os desafios que uma empresa enfrenta em relação à comunicação corporativa são os mesmos que uma pessoa enfrenta em sua comunicação pessoal, com a diferença que as organizações são estruturas complexas, formadas por pessoas com atribuições diferentes, com objetivos funcionais diversos e visões e valores próprios de como alcançá-los.

Então, é necessário que primeiro se construa uma unidade de objetivos, valores e visão de futuro, que devem ser os da organização (comunicados, compartilhados de maneira formal) acrescidos aos objetivos, valores e visões que cada um dos colaboradores e todos eles trazem para a organização.

Além disso, é preciso definir os responsáveis pelas comunicações, interna e externa, administrativa, mercadológica e institucional, promover uma interação funcional que possibilite a formulação de um planejamento sistêmico de comunicação que indique potenciais e fragilidades, prioridades e oportunidades de integração, promovendo complementaridade, unidade e comprometimento de todos os setores na busca dos objetivos e metas gerais da organização.

Além disso, é preciso realizar avaliações e mensurações constantes dos resultados da comunicação, baseadas nas definições, negociadas entre usuários e gestores, de objetivos e metas – *quantificação dos objetivos* – de cada ação de comunicação. Realizadas sistematicamente, avaliações e mensurações permitem as correções de rumo, sempre necessárias, minimizando desperdícios e otimizando o uso dos recursos financeiros em comunicação.

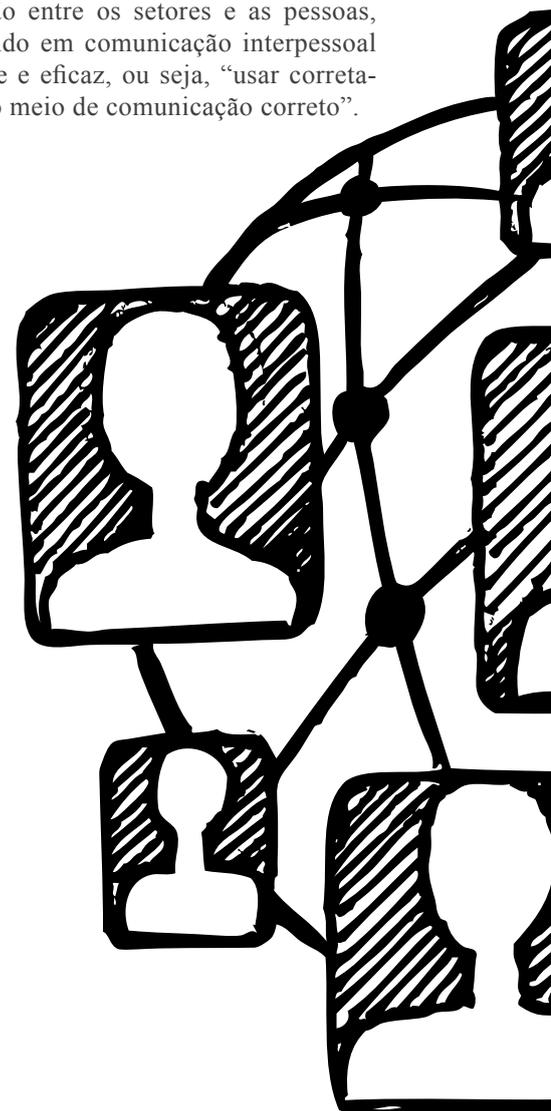
E por último, mas não menos importante, é preciso investir efetivamente no aprimoramento das habilidades de comunicação de todos da empresa – presidente, diretores, gerentes, colaboradores em geral etc. -, e não somente dos profissionais de comunicação.

Assim, com todos os envolvidos capacitados e um processo integrado e bem planejado, a comunicação adequada entre pessoas permite a construção de uma comunicação corporativa eficiente e eficaz, ou seja, com uma ótima relação entre o custo e o benefício. Podemos afirmar que, de uma maneira geral e dada a im-

portância da comunicação na construção contínua de valor e no aprimoramento das organizações, tanto pela tecnologia, como pelo desenvolvimento de meios e criação de conteúdos, investir para que as pessoas possam desempenhar adequadamente seus potenciais comunicativos, de forma integrada, é compulsório para as empresas contemporâneas. Isso é válido também para os colaboradores - em nível pessoal - que devem investir seu tempo e atenção na busca de informações nos meios de comunicação, patrocinados pela empresa e nas opções oferecidas pelas universidades e associações de classe.

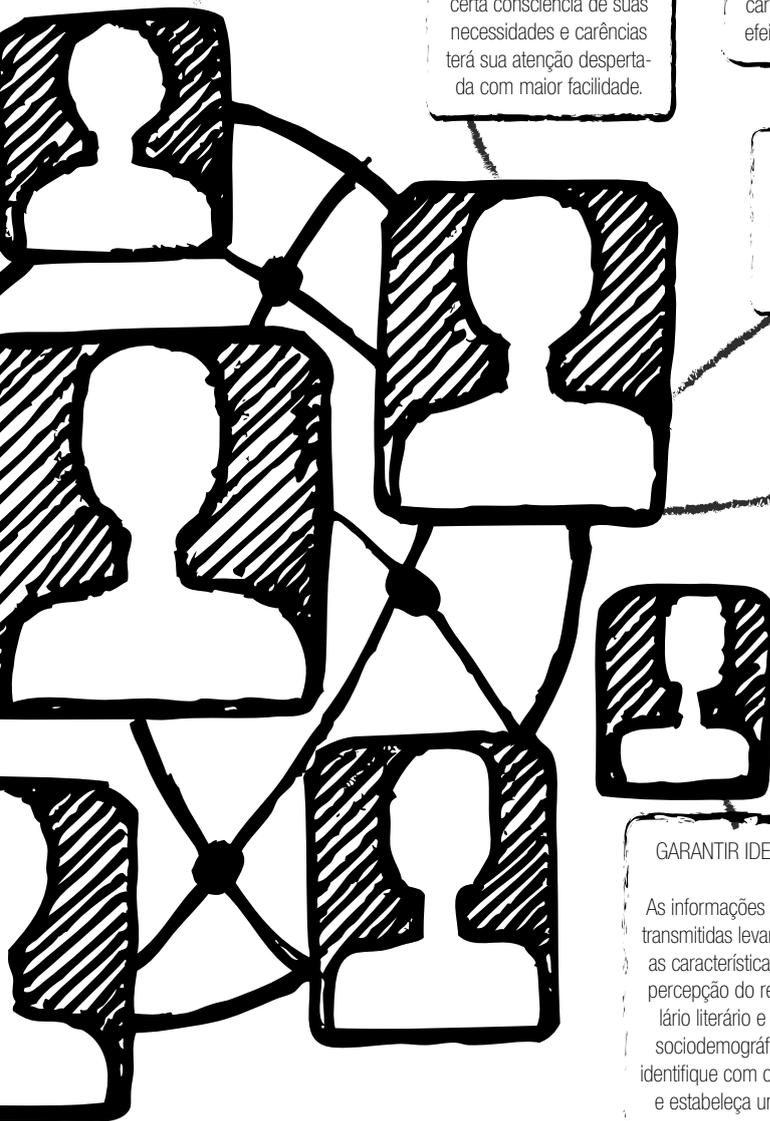
Por outro lado, a comunicação corporativa, bem planejada e integrada, promove um ambiente adequado e inspirador, determina parâmetros eficientes, aproxima setores e pessoas, suscita fatos comunicáveis positivos, enfim, facilita a interação entre os setores e as pessoas, resultando em comunicação interpessoal eficiente e eficaz, ou seja, “usar corretamente o meio de comunicação correto”.

É importante ressaltar que esses objetivos se aplicam a todas as instâncias da comunicação – administrativa, mercadológica e institucional – e, obviamente, a todos os públicos envolvidos, interna e externamente. Cada ação de comunicação contempla objetivo (s) diferente (s) de outra ação. Planejar de modo que as ações sejam integradas e complementares, transpondo as barreiras que por vezes compartimentam e particularizam cada instância da comunicação, é o grande desafio dos profissionais de comunicação contemporâneos.



Objetivos da comunicação

O processo da comunicação só se realiza em sua plenitude quando os seguintes objetivos são atingidos:



DESPERTAR CONSCIÊNCIA

Despertar um certo grau de consciência das necessidades e carências, relacionadas com o objeto da comunicação, deve ser a primeira etapa do processo de comunicação.

CHAMAR ATENÇÃO

A pessoa que já tenha uma certa consciência de suas necessidades e carências terá sua atenção despertada com maior facilidade.

ESTABELECEER INTERAÇÃO

As novas tecnologias, principalmente as relacionadas com a Internet, possibilitam às empresas estabelecer um fluxo contínuo, de duas mãos, com seus interlocutores.

OBTER FIDELIDADE

Manter um contato constante e crescente com os interlocutores constitui um grande desafio para as empresas.

Gerar **DISSEMINAÇÃO** de informações pelos interlocutores: O último estágio pressupõe a formação de agentes geradores e disseminadores de comunicação positiva, a partir dos públicos-alvo.

GARANTIR E MANTER A SATISFAÇÃO PÓS-AÇÃO

Anúncios e mensagens diretas, que elogiam a decisão da ação e que ratificam a inteligência e correção da realização, geralmente contribuem para a manutenção de um certo nível de satisfação.

EFETIVAR A AÇÃO

Muitas vezes, a tomada de decisão não é imediatamente seguida pela ação objetivada pela comunicação. A comunicação deve identificar os fatores que podem dificultar a ação e procurar minimizar seus efeitos ou valorizar outros fatores que levem seu público-alvo à ação.

LEVAR À DECISÃO

Depois de conseguir a preferência do receptor, a comunicação deverá levá-lo a se decidir pela realização daquilo que o objeto da comunicação preconiza.

SUSCITAR INTERESSE

Consciência prévia direciona a atenção do indivíduo, despertando interesse.

CONSEGUIR A PREFERÊNCIA

Como a comunicação emitida não é a única à disposição do receptor, o próximo passo do processo exige argumentos que garantam a preferência do indivíduo, a despeito das ofertas dos concorrentes.

PROPORCIONAR CONHECIMENTO

O receptor interessado está pronto para receber uma informação mais detalhada e obter ou ampliar seus conhecimentos sobre o objeto da comunicação.

CRIAR DESEJO, SUSCITAR EXPECTATIVA

Uma vez que o indivíduo se identifique com as propostas e mensagens apresentadas, o processo de comunicação deve lançar mão de elementos que suscitem expectativa favorável à efetiva aquisição, posse e uso do bem, serviço, ideia ou conceito oferecido.

GARANTIR IDENTIFICAÇÃO, EMPATIA

As informações devem ser elaboradas e transmitidas levando-se em consideração as características e as possibilidades de percepção do receptor — seu vocabulário literário e gráfico e perfil psicossociodemográfico — para que ele se identifique com o objeto da comunicação, e estabeleça uma relação de empatia.

*Professor-doutor titular da Escola de Comunicações e Artes da USP

A gestão estratégica no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento: dificuldades de implementação, benefícios alcançados e rumo futuro

Por Paulo Fresneda*

Este artigo objetiva apresentar de forma resumida, a experiência do Mapa na execução das estratégias, na implantação do processo de gestão estratégica e na mudança de cultura organizacional na direção de uma organização orientada para resultados focados no seu Plano Estratégico.

A gestão da execução das estratégias formuladas é um grande desafio para as organizações em geral (Kaplan & Norton, 2009), e em especial para as organizações públicas, em função da sua cultura e sistemas de gestão existentes.

Muitas organizações da administração pública federal brasileira (APF), pressionadas por fatores externos ou mesmo por demandas internas, iniciaram o processo de implantação da gestão estratégica, estando a maioria destas organizações na fase da elaboração da estratégia e algumas iniciando a implantação efetiva deste processo. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) vem, desde dezembro de 2005, envidando esforços e recursos na elaboração e implantação de um processo de gestão estratégica. Pode-se afirmar que o primeiro semestre de 2006 foi dedicado à construção dos instrumentos de gestão estratégica e que, de setembro de 2006 até o momento, está-se na fase de implantação da gestão estratégica na instituição.

Este artigo objetiva apresentar, de forma resumida, a experiência do Mapa na execução das estratégias, na implantação do processo de gestão estratégica e na mudança de cultura organizacional na direção de uma organização orientada para resultados focados no seu Plano Estratégico. Dessa forma, serão apresentados e descritos os principais fatores, prós e contras, deste processo, assim como os principais benefícios alcançados até o momento e o rumo futuro desta iniciativa pioneira na administração direta federal brasileira.

Espera-se contribuir, assim, para a socialização de uma experiência que tem dado resultados e que continua, apesar dos empecilhos esperados no ambiente da administração pública federal, a ser implementada na organização, tendo passado por três gestões ministeriais distintas.

Execução das estratégias e implantação do processo de gestão estratégica – setembro de 2006 ao presente momento

Os principais fatores que favoreceram a execução do projeto e o conseqüente acompanhamento da execução das estratégias e da implantação do processo de gestão estratégica foram:

(2.2.a) Apoio comprometido da alta administração no período inicial – agosto/2006 - abril/07

O período inicial da execução das estratégias contou com a participação efetiva do Ministro e do Secretário Executivo, tendo sido

possível a execução de 3 RAEs, o que ajudou o Mapa a iniciar o processo de institucionalização da gestão estratégica, assim como ganhar experiência e desenvolver / refinar os instrumentos de apoio à gestão estratégica elaborados na fase anterior do projeto.

Este apoio efetivo dos maiores executivos do Mapa possibilitou que o processo de gestão estratégica alcançasse um nível de maturidade que aumentou a sua chance de continuidade na mudança ministerial provocada pelo segundo mandato do Presidente Lula. A organização já estava informada da estratégia do Ministério por meio de um processo de comunicação e capacitação efetuado até a data da troca de ministros e a execução das 3 RAEs exercitou os executivos e gerentes no acompanhamento e avaliação dos objetivos e resultados estratégicos, contribuindo assim para ajudar o processo, que estava na sua infância, em se reforçar e continuar adiante.

(2.2.b) Projeto da Gestão Estratégica inserido no Plano Plurianual 2004-2007 – PPA 2008-2011

Visando institucionalizar a gestão estratégica no Mapa, a Equipe de Desenvolvimento elaborou uma ação e a inseriu na última revisão do PPA 2004-2007 e também no novo PPA 2008-2011, a qual tem garantido recursos suficientes para a implantação do projeto até o momento. A existência de uma ação no PPA contribuiu de certa forma para que a iniciativa não fosse descontinuada na mudança de dirigentes que ocorreu em 2007, uma vez que o projeto estava inserido no PPA e, com isso, houve uma garantia de recursos para a sua implantação. A ação do PPA proveu ao projeto as condições de investir na comunicação das estratégias para todos os níveis de servidores da Casa por meio de produção de mídias de divulgação: cartazes, cartilhas, informativos, conteúdo na intranet, calendários etc, assim como o investimento em capacitação de integrantes da gerência média do Mapa e dos servidores envolvidos diretamente na gestão estratégica: responsáveis por indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas; inter-

locutores da gestão estratégica¹; facilitadores do mapa de aprendizagem etc.

(2.2.c) Comunicação e educação dos servidores em gestão estratégica

Os pilares do processo de gestão estratégica são formados pelos componentes: execução da estratégia, comunicação da estratégia e educação em estratégia. Esses dois últimos componentes foram e continuam sendo importantíssimos para a institucionalização da gestão estratégica no Mapa, por meio da mudança que provoca nos servidores. O processo de comunicação tem-se utilizado de diversos tipos de peças de comunicação, tais como: folders, cartazes, banners, calendários, informações na intranet, no informativo eletrônico e no informativo mensal chamado *Entre Nós*, visando atingir todos os servidores do Ministério. Destaca-se a ligação existente entre as informações sobre gestão estratégica que aparecem no calendário e a coluna publicada todo mês no informativo, expandindo o conteúdo apresentado no calendário, peças que estão presentes no dia a dia de todo servidor.

As iniciativas de educação focadas nos Interlocutores de Gestão Estratégica e nos membros da Gerência Média se concentraram na realização de cursos sobre *Balanced Scorecard*, execução da estratégia, gestão de projetos, oficinas sobre a gestão estratégica no Mapa dirigidas à gerência média etc. Destaca-se o retorno que tem trazido para o Mapa a capacitação de toda a gerência média em um curso de imersão sobre os temas: Gestão Estratégica, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas, o qual modificou e melhorou o entendimento dos gerentes do Mapa sobre a sua função e tem facilitado a interlocução com a Equipe de Desenvolvimento da AGE. Outra iniciativa de educação sobre a estratégia foi a aplicação do instrumento Mapa de Aprendizagem em uma porcentagem significativa dos servidores do Ministério, o qual, de forma lúdica e colorida, por meio de

dinâmicas de grupos, faz com que os participantes possam ter um entendimento da estratégia da corporação e qual é o seu papel no processo de gestão estratégica.

(2.2.d) Estrutura organizacional da gestão estratégica – Assessoria de Gestão Estratégica (AGE)

A mudança da estrutura organizacional do Mapa implantada pelo Decreto nº 5351, de 24 de janeiro de 2005, criou a Assessoria de Gestão Estratégica, unidade organizacional ligada diretamente ao Ministro, com a função de gerir o processo de gestão estratégica, elaborar estudos prospectivos e técnicos e assessorar o Ministro em temas de seu interesse e necessidade do Mapa.

A existência de uma unidade organizacional específica para a gestão do processo de gestão estratégica, no nível hierárquico que a AGE foi colocada, possibilitou a formação de uma equipe técnica com as competências e responsabilidade de cuidar da gestão estratégica, facilitando muito a execução das atividades de elaboração e gestão da execução da estratégia da organização. Adicionalmente, a existência da AGE possibilitou a criação da ação no PPA e da consequente alocação de recursos para a execução do projeto.

O Mapa pode ser considerado como um privilegiado na administração direta por dispor de uma unidade organizacional, com uma equipe técnica enxuta e preparada para gerir o seu processo de gestão estratégica. A maioria das organizações públicas da administração direta não possui uma unidade igual à AGE, e as que têm alguma estrutura organizacional estão localizadas em níveis hierárquicos inferiores que dificultam a sua ação e efetividade. Kaplan e Norton (2001) mencionam a importância da existência de uma unidade semelhante à AGE, a qual eles se referem como *Strategic Management Office (SMO)*, para o sucesso de criação de uma organização focada na estratégia.

(2.2.e) Continuidade do projeto após três mudanças de ministro

A experiência da implementação do processo de gestão estratégica do Mapa tem-se demonstrado de uma longevidade incomum na Esplanada, pois o mesmo já passou por três ministros, contando com o que participou

do início do projeto. Essa continuidade emite sinais para a organização de que este processo será perene e que seu bom funcionamento depende da ação de todos e não somente do alto dirigente da organização, que em função do sistema democrático vigente, muda periodicamente, provocando em geral a descontinuidade em projetos de longo tempo de implantação, tal qual é o da gestão estratégica.

A Equipe de Desenvolvimento da Gestão Estratégica entende que se o próximo ministro que terminará o governo atual e o da próxima legislatura apoiarem efetivamente a execução do Plano Estratégico vigente (obviamente com os devidos alinhamentos às suas orientações), o Mapa terá institucionalizado, de forma robusta e definitiva, o processo de gestão estratégica, dificultando assim a sua interrupção ou desvirtuamento dos seus objetivos e propósitos.

(2.2.f) Oficinas de Desdobramento das Estratégias do Mapa

Somente a comunicação, por meio de peças, palestras, informativos etc não é suficiente para incrustar na mente dos servidores o que são, propósitos e instrumentos da gestão da estratégia na organização de maneira que comecem a agir alinhados aos direcionamentos estratégicos corporativos. É necessária a execução de iniciativas de capacitação que misturem teoria embutida nas práticas de trabalho que são usuais e corriqueiras para os servidores, trazendo, assim, este instrumento abstrato e de difícil entendimento ao nível do seu posto de trabalho, do seu cotidiano.

Dada que a prioridade de capacitação na implantação da gestão estratégica foi dada aos membros da gerência média, foram realizadas oficinas de 2 dias de duração para apresentar e discutir, detalhadamente, gestão estratégica corporativa e como se dá o seu desdobramento nas unidades organizacionais, tais como: departamentos, Superintendências Federais de Agricultura e Laboratórios Nacionais de Agricultura. Foi realizada uma oficina para cada departamento da Sede do Ministério e uma oficina para cada SFA—os LANAGROS participaram junto com a SFA localizada na mesma cidade.

Este esforço tem contribuído muito para o entendimento deste novo instrumento de gestão, sua ligação com os demais instrumentos de gestão operacional (PPA, Orçamento etc) e ajudado substancialmente na institucionalização do processo de

¹ Interlocutores da Gestão Estratégica: servidores lotados nas diversas unidades organizacionais do Mapa e que apoiam as ações da pequena equipe de gestão estratégica central, lotada na AGE.

gestão estratégica no Mapa. Este fato pode ser evidenciado pelas alterações no indicador de desempenho do objetivo estratégico relacionado à gestão estratégica que é o grau de entendimento da estratégia por parte da gerência da Casa. Este indicador subiu de 2,4 em 2007 para 3,2 em 2009, em uma escala de 0 a 5.

Os principais fatores que dificultaram a execução do projeto e o conseqüente acompanhamento da execução das estratégias e da implantação do processo de gestão estratégica foram:

(2.2.g) Apoio comprometido insuficiente da alta administração no período de abril de 2007 até o momento

O envolvimento de um Ministro de Estado em uma iniciativa qualquer, na cultura organizacional vigente na APF, facilita muito a sua implantação e execução, uma vez que todos na organização, em geral, cumprem as determinações emanadas deste nível de gestão.

O modelo inicial da gestão estratégica do Mapa, baseado no método *Balanced Scorecard*, teve que ser alterado para se adaptar ao novo estilo de gestão da equipe que assumiu com o ministro atual. Esse ajuste foi feito, conservando-se todo o investimento anterior, mas uma dificuldade foi introduzida no processo de gestão estratégica: a dificuldade de se realizar as RAEs, importante mecanismo para acompanhar a execução da estratégia. A periodicidade de realização das RAEs, que era trimestral, teve que ser alterada para semestral e que, na prática, passou a ser anual em função do número de RAEs executadas até o momento. Este fato traz um relaxamento na cobrança das diversas Secretarias nos resultados anteriormente explicitados, na coleta de dados dos indicadores de desempenho e no monitoramento das iniciativas estratégicas, comprometendo o entusiasmo e velocidade de absorção de uma nova cultura de gestão por parte da organização e seus membros.

(2.2.h) Organização e Líderes/ gerentes não têm internalizado a estratégia no seu sistema de gestão

A implantação de um sistema de gestão estratégica focado em resultados é uma enorme transformação para uma APF da administração direta em função da cultura existente, da estrutura de poder predominante, da falta de preparo dos executivos e gerentes para esse novo enfoque de gestão e de outros fatores relacionados à gestão de pessoas, como, por exemplo, a existência de mecanismos pobres e ineficientes de avaliação de resultados dos servidores.

A conseqüência dos fatos acima no Mapa como um todo e no seu corpo gerencial é que ainda não se tem, incorporado no âmago da organização, um sistema de gestão baseado em resultados e regido pela execução da estratégia. Muitos gerentes e servidores não têm claro como devem contribuir para a execução da estratégia e o que devem alterar nos seus métodos e processos de trabalho para melhor alinhar a sua unidade organizacional às estratégias corporativas. É importante ressaltar que o que percola, em geral na APF - Administração Direta, são as demandas pontuais da alta direção, não havendo uma cultura de operar da mesma maneira com as estratégias formuladas no seu Plano Estratégico.

(2.2.i) Cultura estratégica pouco desenvolvida / valorizada na organização

Infelizmente o Estado brasileiro não tem uma visão e instrumentos de longo prazo implantados e operacionais. O que se vê na prática são planos de governos, com horizontes quadrienais, com considerável energia e recursos dirigidos para o curto prazo, na solução de demandas emergenciais, que muitas vezes terminam por sufocar a motivação para o investimento de tempo e energia em temas que extrapolem suas demandas rotineiras.

Este contexto reforça nas organizações públicas em geral, e no Mapa em específico, a visão de curto prazo, a alocação de tempo e recursos em temas e atividades cujo horizonte



de tempo não extrapola a duração de um governo. Assim, fica muito difícil criar uma cultura e sistemas de gestão que considerem resultados de longo prazo, i.e., além da duração de um governo.

O efeito deste “estado-de-coisas” nas pessoas é a criação de um modelo mental que em geral foca nas atividades de curto prazo, que ignoram ou pouco atuam em ações que apoiem a construção do futuro da organização, dificultando assim a transformação da instituição para enfrentar uma realidade futura detectada por estudos prospectivos e tendências do mercado e da sociedade. Pode-se exemplificar este fato pela dificuldade dos servidores de entenderem uma proposição de visão de futuro que estabeleça um Estado desejado para a organização em um prazo de 10 anos ou mais. Mais difícil ainda é convencê-los de que deveriam estar fazendo algo hoje para que essa visão de futuro se torne realidade.

(2.2.j) Dia a dia turbulento, dificulta aos gerentes acompanharem e gerirem a estratégia da organização

A demanda crescente da sociedade por políticas e serviços públicos leva a uma criação de pressão enorme no funcionamento da máquina pública, agravada por outros fatores internos, tais como: processos de trabalho inadequados, automação que deixa a desejar e a insuficiência de competências humanas que consigam lidar com essas demandas. A consequência deste quadro leva as organizações públicas a dedicarem a maior parte de seus recursos para atender a rotina, o dia a dia, as demandas prementes, em geral para “ontem”. O Mapa não foge a esta realidade.

O desafio para a equipe de gestão estratégica é: como convencer gerentes e servidores que dediquem um tempo para trabalharem em atividades que irão construir a organização futura, que estará preparada para enfrentar os desafios de 10, 15 anos à frente, quando esses profissionais mal dão conta do dia a dia turbulento, sempre afirmando que “aqui não se apaga fogo, já nos acostumamos a conviver com as fogueiras!”? O paradoxal desta situação é que se a organização não trabalhar na solução dos seus desafios estratégicos, ela não conseguirá minimizar ou mesmo eliminar estes gargalos operacionais do presente, pois muitas iniciativas estratégicas endereçam exatamente a causa desta situação operacional presente. Pode-se citar como exemplos no Mapa destas iniciativas estratégicas: (a) a implantação da gestão por processos; (b) a capacitação intensiva dos servidores; (c) a melhoria da gestão da informação e do conhecimento da organização; (e) rotatividade de gerentes e de responsáveis pela gestão da estratégia

Como qualquer outro sistema, para que um sistema de gestão estratégica funcione é necessário

que todos que dele participem diretamente estejam capacitados e comprometidos com a sua operação e obtenção de resultados. Em organizações com pouca experiência em gestão estratégica é pré-requisito a formação de servidores envolvidos no processo, por meio de grande investimento em capacitação intensiva em gestão estratégica e temas correlatos. Preparar executivos para formularem e acompanharem a execução da estratégia, via RAEs e relatórios gerenciais, demanda tempo e investimentos por parte da organização. Capacitar gerentes, responsáveis por indicadores de desempenho e iniciativa estratégica, também.

O que acontece frequentemente é que, uma vez capacitados e com alguma experiência na execução das atividades de gestão estratégica, estes servidores por diversos motivos são alocados em outras posições na organização, dificultando o bom andamento da gestão da estratégia. Também ocorre o ato do servidor desistir da execução das atividades de gestão estratégica pois estas são alocadas sob sua responsabilidade, sem que haja uma redistribuição das tarefas operacionais, provocando, assim, uma sobrecarga de trabalho. Normalmente o substituto está sem muita informação do processo de gestão estratégica, tendo que ser capacitado e apoiado até que adquira a competência e a experiência para executar a atividade de forma independente e autossuficiente.

(2.2.i) Falta clareza aos servidores em geral, a despeito de toda a comunicação efetuada, do papel da gestão estratégica na organização

Sendo um processo inovador e recente no Mapa, que está ligado à alta liderança da Casa, traz no imaginário do servidor típico da Casa uma ideia errônea de que será o solucionador de todas as demandas e problemas que ele imagina que a organização tem que atender, inclusive algumas de nível pessoal / particular.

A despeito de toda a comunicação realizada com o intuito de informar o que é a gestão estratégica, a importância deste instrumento para a organização e o seu conteúdo, muitos servidores, talvez devido a experiências de desenvolvimento organizacional fracassadas ou de resultados inexpressivos, esperam que a gestão estratégica entregue, em curtíssimo prazo, resultados que resolvam o que eles entendam ser o importante no momento. A maioria não percebe que a gestão estratégica é o ponto de partida de um grande processo de mudanças complexas na organização, que envolvem a cultura organizacional e que não se materializam instantaneamente, pois encontram muitas barreiras no caminho, onde se inclui a falta de entendimento pelos servidores dos propósitos da gestão estratégica.

Servidores mal informados terão dificuldades de se comprometer com o processo e se o Mapa quiser fazer a execução da estratégia uma tarefa de todos, terá que desenvolver e implementar estratégias para resolver este problema. Um dos principais instrumentos que tem sido utilizado para tal, além de comunicação massiva sobre o tema, é o Mapa de Aprendizagem. Instrumento de extrema modernidade didática, que envolve os servidores em um círculo lúdico e participativo, provocando-os a responder a questões como: (i) qual a razão de ser do Mapa?; (ii) para onde o Mapa vai?; (iii) como ele vai?; e, (iv) qual é a sua contribuição para o processo?. O treinamento, aplicado em grupos de no máximo oito pessoas, inicia-se geralmente com um sentimento de rejeição pelo tema, o que se desfaz ao longo das duas a quatro horas de trabalho, sempre com um desfe-



cho claro sobre a pouco entendida gestão estratégica, aplicada a um complexo Ministério, percebido e introduzido aos participantes pela sequência de atividades que os convidam a pensar, refletir, se autoconhecer e a conhecer o universo Mapa.

O novo estilo de gestão da administração vigente (abril 2007 até o momento) levou a um retrocesso na implantação de um processo de gestão com visão integrada, corporativa, uma vez que o acompanhamento das estratégias do Mapa deixou de ser efetuada pelos objetivos estratégicos componentes do Mapa Estratégico e passou a ser feito por um conjunto de resultados estratégicos definidos por cada Secretaria e acordado com o Ministro. Este fato parece, à primeira vista, não mudar muita coisa, já que é senso comum que gestão por objetivos e gestão por resultados são a mesma coisa; mas quando se gerenciam as estratégias por objetivos o foco não está nas unidades organizacionais e sim na corporação, o que gera um enfoque de gestão baseado no todo e não nas “caixinhas” per se. Em resumo, na tentativa de superar os desafios estratégicos representados pelos objetivos estratégicos, a organização concentra todos os recursos disponíveis, não interessando a sua origem, na sua consecução. Por outro lado, quando se modela a estratégia por resultados de cada grande unidade organizacional, i.e., as secretarias, é efetuado um retrocesso, voltando-se ao que é o tradicional na administração pública federal, que é a gestão pelo organograma, que em geral não contempla

adequadamente as necessidades corporativas, com uma visão integrada da organização, uma vez que cada executivo vai cuidar dos “seus” resultados estratégicos e não dedica atenção e energia nos resultados “dos outros”, não gerando, assim, nenhuma sinergia na gestão da organização.

É importante ressaltar que o Mapa não abandonou a gestão pelo Mapa Estratégico (*Balanced Scorecard* puro), simplesmente não a está utilizando na forma que utilizava na fase anterior no apoio às RAEs, mas utilizou todas as informações existentes na formulação dos resultados estratégicos, estruturando um modelo misto que contempla ambas as formas de representação da estratégia da organização, seguindo a seguinte lógica: estabelecida a visão de futuro (grande objetivo a ser alcançado em 2015), foram elaborados 25 objetivos estratégicos que indicam o que a organização tem que superar para que a visão de futuro seja realizada. Para que os objetivos estratégicos possam ser atingidos, foi estabelecido um portfólio de projetos estruturantes que, uma vez executados, irão gerar os resultados estratégicos, e desta forma o ciclo se fecha, pois se obtendo os resultados estratégicos, se atinge os objetivos estratégicos. Em outras palavras, todos os objetos de gestão estratégica utilizados na primeira fase do projeto foram utilizados quase na sua totalidade, agregando-se mais alguns projetos estruturantes e indicadores de desempenho para acomodar as prioridades da nova administração.

3. Principais benefícios alcançados até o momento

Após 4 anos de existência da iniciativa de gestão estratégica no Mapa, pode-se dizer que muitos servidores já se convenceram da importância do instrumento para a gestão do Mapa e existe, portanto, um embrião de uma cultura de gestão por resultados na organização em desenvolvimento. Uma das vantagens de se ter uma estrutura de gestão estratégica estabelecida é que a organização começa, mesmo que lentamente, a focar suas energias em um conjunto de desafios que a transformarão, de forma a prepará-la para atender às necessidades futuras dos seus públicos de interesse e da sociedade brasileira em geral. A existência de uma gestão estratégica operacional também ajuda a organização a se “proteger” de mudanças bruscas devido a reorientações estratégicas trazidas por novas administrações, minimizando assim as consequências da descontinuidade administrativa tão comum nestas mudanças. Os governos passam e o Estado e seus servidores ficam!

Pode-se afirmar que esses primeiros anos foram de construção do alicerce, ou seja, da informação e educação inicial dos servidores, especialmente dos gerentes médios, no tema da estratégia e de sua gestão. Espera-se que as transformações sejam implementadas de forma mais rápida de agora em diante, ou seja, a execução das estratégias comece a dar resultados efetivos e visíveis

em maior quantidade e menor tempo. Este fato irá contribuir para que o processo ganhe mais credibilidade entre os servidores, tão descrentes de tantas outras iniciativas sem sucesso na área de gestão que foram empreendidas no passado.

O Mapa está hoje melhor preparado para alinhar seu PPA às suas estratégias, principalmente por meio da integração entre o estratégico e o operacional. O primeiro esforço foi efetuado no PPA 2008-2011, onde os objetivos setoriais do PPA do Mapa foram construídos utilizando-se integralmente dos objetivos estratégicos da perspectiva da Sociedade do Mapa Estratégico da organização, adicionalmente com o alinhamento dos programas do PPA a estes objetivos setoriais. Importante ressaltar que o Mapa foi a única organização da administração direta que elaborou um relatório de acompanhamento e avaliação dos seus objetivos setoriais, ano-base de 2008, totalmente alinhado às suas estratégias (MAPA, 2009).

Os investimentos em comunicação e educação em gestão estratégica começam, mesmo que timidamente, a gerarem resultados que impactam a melhoria da gestão das unidades organizacionais. Algumas unidades já começam a utilizar as estratégias do Mapa nos seus Planos Operativos Anuais e nos seus Relatórios de Gestão. Este movimento é auspicioso porque é um indicio forte de que o Mapa decidiu deixar de ser um arquipélago de unidades organizacionais com baixa comunicação e interação entre si, para se tornar uma estrutura organizacional em rede e focada nas estratégias corporativas,

todos, o Mapa está iniciando a disseminação das informações da gestão estratégica por meio de um sistema de automação que permitirá democratizar o acesso e uso da informação sobre a execução da estratégia da organização, visando contribuir sobremaneira para a institucionalização da gestão estratégica na organização. Este sistema, chamado de Sistema de Automação da Gestão Estratégica – SIAGEST, disponibiliza via web e em tempo real, TODAS as informações da estratégia do Mapa: objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas associadas, iniciativas estratégicas (projetos estruturantes) e seu status de execução, assim como provê relatórios gerenciais de diversos formatos para uso no processo de tomada de decisão por parte dos executivos e gerentes, ou para simples conhecimento e informação de qualquer servidor da organização.

O momento atual é o de desdobramento da estratégia corporativa para o nível intermediário da organização, ou seja, nas secretarias, departamentos, superintendências federais de agricultura e nos laboratórios nacionais de agricultura, por meio do instrumento chamado Painel de Contribuição. O Painel de Contribuição, como o próprio nome diz, é uma planilha de apoio ao gerente de uma unidade organizacional (UO) que contempla dois tipos básicos de informação: (a) o status das estratégias corporativas (ou parte delas) de responsabilidade da UO; e, (b) o status das estratégias ou temas prioritários particulares e específicos da UO em que a gerência queira manter uma atenção focada. A construção e a operacionalização dos Painéis de Contribuição irão incrustar na estrutura de gestão do Mapa, no seu nível tático, a semente da gestão estratégica.



que é o que deveria unir a todos para a realização da visão e da missão da Organização. Finalizando, é importante frisar que, conforme Portaria-TCU N° 389, de 21 de dezembro de 2009, um capítulo do Relatório de Gestão do exercício 2009, exigido pelo Tribunal de Contas da União a todas as organizações públicas, contempla o questionamento da organização sobre seu planejamento estratégico, nos moldes em que se está exercitando no Mapa.

4. Rumos futuros da iniciativa de gestão estratégica do Mapa

Kaplan e Norton (2001) afirmam que a formulação e a execução da estratégica são trabalho e responsabilidade de todos e não somente dos executivos da organização. Visando possibilitar a maior participação de

Este fato levará a um maior entendimento por parte deste nível gerencial das estratégias corporativas, além de um maior comprometimento na execução das atividades de interesse estratégico corporativo, além de facilitar a integração entre o estratégico e o operacional.

Outro grande desafio colocado que irá contribuir sobremaneira para a institucionalização da gestão estratégica do Mapa e a maior e melhor integração com a gestão operacional – PPA e Orçamento é a criação e implantação do macroprocesso de gestão institucional (que integra os processos de gestão estratégica e gestão operacional - PPA e Orçamento) e integração do painel de contribuição como o componente estratégico dos relatórios de gestão das unidades organizacionais.

* Pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Possui doutorado em Gestão da Informação (1986) e pós-doutorado com foco na transformação de grandes organizações por meio da tecnologia da informação (1995), ambos na The George Washington University, Washington, EUA. Ocupou várias posições na Diretoria da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, desde a sua fundação até 2007. Integrou corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação (MGCTI), da Universidade Católica de Brasília.

Contratações de Tecnologia da Informação segundo a Instrução Normativa nº 04/2010

Por Cristiano Rocha Heckert*

1. O SISP e a Governança de TI

Qualquer organização, pública ou privada, requer uma estrutura de governança que promova o desdobramento de sua estratégia competitiva em planos de ação a serem implementados pelas diversas áreas funcionais, dentre elas a área de Tecnologia da Informação - TI. A partir daí, o processo de gestão de cada área (dentre elas a TI) deverá alocar os recursos (humanos, materiais e financeiros) necessários e disponíveis para alcançar as metas estabelecidas nos prazos compatíveis. O alcance desses resultados deve ser constantemente monitorado pela alta administração a fim de avaliar a eficácia das ações e, se necessário, demandar reorientações de percurso.

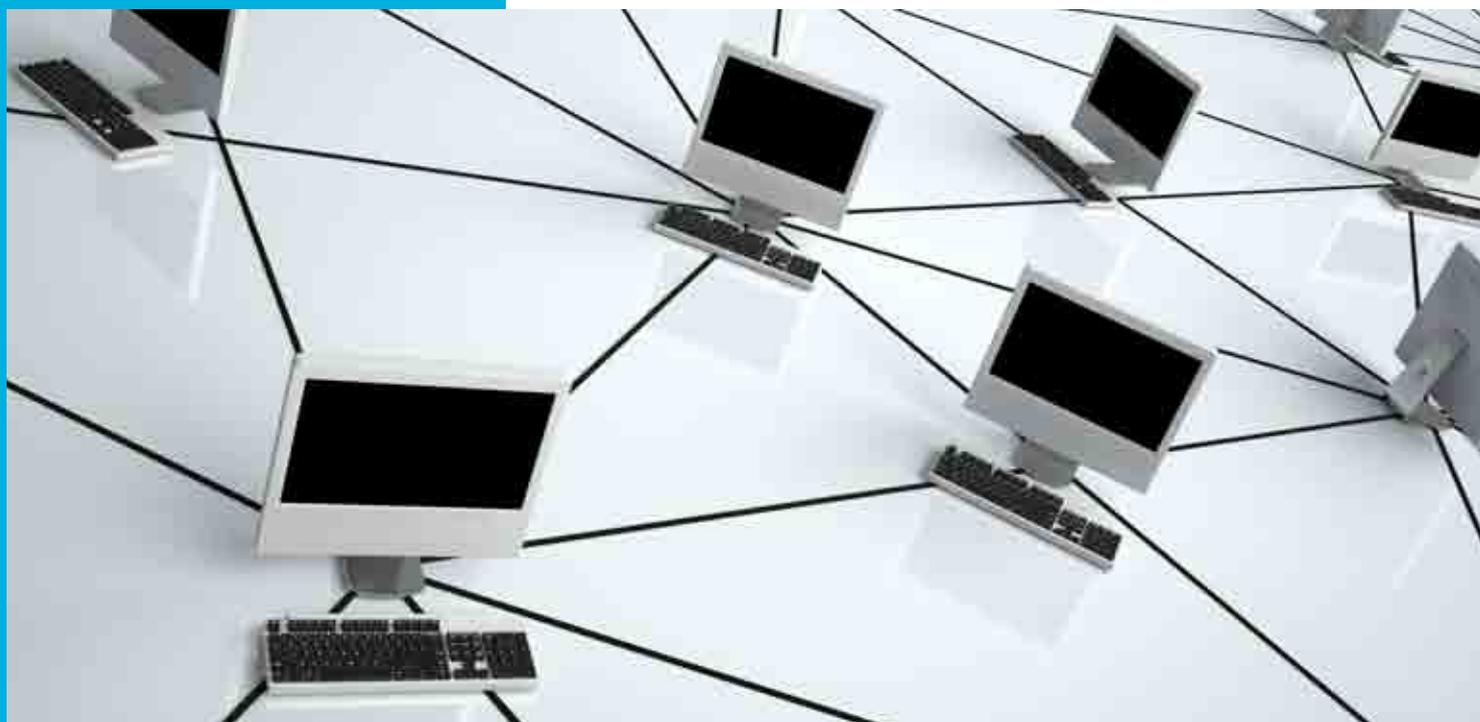
Seguindo esse referencial, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – SLTI/MP, enquanto órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal – SISP, tem disseminado uma cultura de planejamento às mais de

200 unidades de TI de ministérios, autarquias e fundações sob sua jurisdição, a qual se desdobra em três níveis:

- Planejamento estratégico da organização e da área de TI;
- Planejamento Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI;
- Planejamento de cada contratação de uma Solução de TI.

A Instrução Normativa SLTI/MP nº 04, publicada originalmente em 2008 e revisada em 2010, procura alinhar esses três níveis de planejamento, criando uma estrutura de governança que exige forte vinculação do planejamento estratégico do órgão ao PDTI e, por sua vez, deste ao planejamento da contratação. Dessa forma, muitas vezes, a TI acaba induzindo a elaboração de um planejamento estratégico organizacional.

Além de publicar normas relativas às compras governamentais na área de informática, a SLTI/MP é responsável pela elaboração da Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI, que é o documento balizador das diretrizes estratégicas e metas de aprimoramento institucional do SISP, visando orientar o aprimoramento da governança de TI nos órgãos integrantes do Sistema.



2. A Instrução Normativa nº 04/2010

Os estudos e discussões para a confecção de uma norma que disciplinasse as contratações de serviços de TI no Poder Executivo Federal se iniciaram ainda em 2007. Foi constituído um grupo de trabalho que colheu contribuições da comunidade do SISP e do mercado fornecedor. Após processo que envolveu consulta e audiência pública, em 19 de maio de 2008, foi publicada a Instrução Normativa SLTI nº 04.

A publicação da IN 04/2008 é hoje considerada um marco na evolução da governança de TI no setor público, dados seu impacto e repercussão. O principal objetivo naquele momento era conscientizar os gestores dessa área sobre a importância do planejamento.

Após dois anos de sua aplicação, percebeu-se que a IN 04/2008 poderia ser aprimorada em alguns pontos. Essas alterações visavam ampliar o alcance da norma (que passou a englobar a contratação de bens, além de serviços) e detalhar ainda mais alguns pontos, sem mudar seu enfoque principal.

A tabela abaixo resume as principais alterações e os pontos que foram mantidos na versão revisada.

IN 04/2010 x IN 04/2008

O que não mudou	O que mudou
Abrangência: SISP	Ampliação do escopo: soluções de TI
Terceirização da execução das atividades de TI	Documento de Oficialização de Demanda
Foco principal: planejamento da Contratação	Equipe de Planejamento da Contratação
Alinhamento com PDTI e EGTI	Indicações para composição do Termo de Referência
Fases e etapas	Maior detalhamento da Seleção do Fornecedor
Artefatos resultantes	Fiscais de contrato
Restrição à contratação por postos de trabalho e pela métrica homem-hora	Material de suporte

Tabela 1: Comparação entre IN 04/2010 e IN 04/2008. Elaborada pelo autor.

A estrutura da norma se mantém a mesma. Em seu capítulo central, que trata do processo de contratação, a IN 04/2010 se subdivide em três fases bem definidas:

a) Planejamento da Contratação: começa com a solicitação de contratação de uma Solução de TI para atender determinada necessidade do órgão, formalizada por meio do Documento de Oficialização de Demanda e termina com a geração do Termo de Referência ou Projeto Básico, elemento essencial para a abertura do processo licitatório.

b) Seleção do Fornecedor: esta fase é conduzida pela área administrativa do órgão. A IN 04/2010 detalhou melhor as responsabilidades da área de TI durante todo o andamento do processo licitatório para que as questões técnicas e de negócios sejam sanadas com maior facilidade e o processo possa atingir seu objetivo de gerar um contrato eficiente.

c) Gerenciamento do Contrato: esta fase define procedimentos e atividades a serem observados durante a execução do contrato, englobando a emissão de ordens de serviço, o monitoramento da execução, o recebimento dos produtos e serviços entregues, o ateste de sua qualidade e pagamento, até o encerramento contratual.

Apesar de ter sua força normativa restrita a uma parte do Poder Executivo Federal, a adoção da metodologia preconizada na IN 04/2010 tem despertado interesse de outros órgãos como empresas públicas, sociedades de economia mista, outros poderes e esferas da federação, o que mostra a qualidade e robustez da norma.

Semelhantemente, o fato de sua estrutura e processos estarem baseados em melhores práticas de mercado e na legislação pertinente a licitações e contratos a torna perfeitamente aplicável a outras áreas da Administração Pública, ressaltando-se as características inerentes à área de TI.

Durante o processo de revisão da IN 04, o grupo de trabalho preocupou-se também em melhorar sua documentação de apoio. Os modelos de documentos (artefatos) que serviriam de ponto de partida para que os gestores públicos pudessem aplicar a norma com maior facilidade foram atualizados com o intuito de representar melhor a realidade vivida nos órgãos. Foi também criado o Manual de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação (disponível em www.governoeletronico.gov.br), com a descrição do processo preconizado pela IN 04/2010.

3. Estado da arte: contratações conjuntas de TI

Com a publicação da IN 04/2010, o Núcleo de Contratações da SLTI/MP passou a focar-se na condução de processos de contratação conjunta de alguns bens e serviços de TI altamente demandados pelos órgãos integrantes do SISP.

O modelo está baseado em um planejamento da contratação conjunto, de forma a concentrar os processos de compra de vários órgãos em um só, ampliando as quantidades a serem adquiridas. As especificações técnicas dos bens e serviços são discutidas de forma consensual entre os participantes. Um deles é responsável por conduzir o pregão eletrônico para geração de uma ata de registro de preços. À medida de suas necessidades e disponibilidades, cada órgão participante vai assinando contratos individuais com os licitantes vencedores ao longo da vigência da ata.

Dentre os principais benefícios auferidos com esse tipo de contratação, destacam-se:

- Economia processual, pois as fases de Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor são realizadas uma única vez para todos os órgãos participantes;
- Padronização das Soluções de TI adquiridas, facilitando seu uso, manutenção e eventual remanejamento;
- Redução de custos através da compra concentrada com maiores volumes (uso do poder de escala).

A iniciativa teve início ainda em 2008 com a bem-sucedida contratação

conjunta de serviços de telefonia fixa para 18 órgãos da Administração Pública Federal que participaram da licitação desde o início. A eles, somaram-se outros 24 órgãos que aderiram à ata de registro de preços, mais que dobrando a economia original destacada na tabela 2.

Esse resultado inspirou a realização de outros processos. No início de 2011, foi realizada nova licitação para telefonia fixa, que proporcionou uma economia adicional sobre os já significativamente baixos valores obtidos no pregão de 2008. A licitação conjunta para contratação de serviços de telefonia móvel reduziu as tarifas a menos da metade da média dos contratos vigentes até então nos órgãos participantes.

Por fim, no momento de realização deste II Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, está em andamento uma gigantesca licitação para aquisição de computadores de mesa (desktops) e notebooks para 35 órgãos da APF. São mais de 100.000 equipamentos a serem adquiridos. O valor de partida, baseado em cotações fornecidas por fabricantes, está orçado em R\$ 332 milhões. Considerando os resultados obtidos nos pregões anteriores, espera-se uma expressiva economia para os órgãos públicos caso essa licitação venha a ter sucesso.



“

Considerando os resultados obtidos nos pregões anteriores, espera-se uma expressiva economia para os órgãos públicos caso essa licitação venha a ter sucesso”.

Processo	Valor de partida (R\$ milhões)	Resultado do pregão (R\$ milhões)	Economia (%)
Telefonia fixa (2008)	28,8	18,3	36,5%
Telefonia fixa (2011)	63,4	38,7	39,0%
Telefonia móvel (2011)	16,4	7,3	55,3%
Desktops e notebooks (2011)	332,0	-	-

Tabela 2: Economias geradas pelos processos de contratação conjunta. Elaborada pelo autor.

Em sintonia com as diretrizes do novo governo para a busca de maior eficiência nas contratações da Administração Pública Federal, já estão sendo criados novos grupos de trabalho

que levantarão as principais necessidades de contratações públicas na área de TI com o objetivo de realizar contratações conjuntas para atender o maior número de órgãos. Algumas

demandas já identificadas como candidatas a contratações conjuntas em TI incluem equipamentos de rede, central de atendimento a usuários e *outsourcing* de impressão.

4. Estrutura de suporte: recursos humanos e capacitação

Para suportar todos esses esforços, é fundamental o fortalecimento dos recursos humanos de TI do governo. Para isso, foi criada a gratificação para exercício em TI do SISP – GSISP, cujos detentores estão alocados diretamente nas áreas de TI dos órgãos integrantes do Sistema. Foi criado também o cargo de Analista de Tecnologia da Informação e contratados, por concurso público, 345 novos servidores para reforçar as equipes naqueles órgãos. Parte desses profissionais foi alocada em atividades de consultoria presta-

das pelo órgão central aos demais órgãos, as quais são gerenciadas pela Central de Suporte e Serviços do SISP (C3S).

Todos estes novos servidores e os demais detentores da GSISP foram capacitados no Programa de Desenvolvimento de Gestores de TI, realizado em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, o qual já formou mais de 650 servidores em uma carga horária de 152 horas.

Tais ações são fundamentais para disseminar uma nova forma de trabalho, solidificando uma cultura de busca de maior eficiência nas contratações de Tecnologia da Informação.



*Servidor do Ministério do Planejamento e Secretário de Gestão Estratégica do CNMP

Prepare-se para não ter crise

Por Pollyana Ferrari*

A autora apresenta o que é preciso fazer para se evitar crises nas redes sociais. Ela apresenta um resumo de como a informação foi registrada ao longo da história, desde os livros até os meios digitais. Saber adaptar-se às inovações, adiantando-se às mudanças, é o caminho para a gestão inovadora nas instituições.

As mudanças sociais, levadas pelo avanço tecnológico, principalmente em decorrência do impacto da chegada da web - e suas inúmeras possibilidades de interação -, transformaram o público consumidor em agente, e hoje a “aldeia global”, vislumbrada por Marshall McLuhan, tornou-se realidade. O desafio para as marcas vai além da identificação de seus produtos pelo público, passando pelo desafio de criar experiências de envolvimento, de participação e interação. É preciso trocar a lente para entender a sociedade 2.0 e a nova relação homem-máquina.

Em 1427, por exemplo, a Universidade de Cambridge tinha 122 livros na biblioteca. Isso foi três décadas antes da prensa de Gutenberg chegar às ruas e revolucionar a mídia impressa. Hoje, os sete milhões de volumes que a Universidade de Cambridge mantém nos 150 quilômetros de prateleiras de suas várias bibliotecas caberiam em quatro discos de 500 gigabytes e para acessá-los não precisamos ir a Cambridge. Se durante a modernidade o espaço e o tempo eram entidades concretas, transformadas pela industrialização, hoje, com o processo de desmaterialização, o espaço é aniquilado pelo tempo real. “Obrigado a todos os clientes pelos últimos 15 anos. São oito horas e esta Barnes&Noble está fechando para sempre”, afirmou no início de janeiro de 2011 um funcionário da loja do Lincoln Center, uma das mais tradicionais de Nova Iorque. Para quem assistiu à comédia romântica *You’ve Got Mail*, de 1998, com Tom Hanks e Meg Ryan, fica aquela sensação de nostalgia, pois assistindo ao trailer[1] já percebemos que a linguagem, na época focada no recentíssimo hábito de conversar por e-mail, via AOL, está antiga. Aliás, a trama mostra o fechamento da pequena livraria de Kathleen Kelly (Meg Ryan), já que a proprietária não consegue conter a chegada das megastores Barnes&Noble e Borders.

Em apenas 12 anos esse filme se tornou datado. Ninguém mais namora por e-mail, já que o SMS e as linguagens instantâneas (MSN, Google

Talk) mudaram o nosso comportamento. Como também ninguém anda comprando livros na Barnes&Noble do Lincoln Center. Hoje o consumo de livros nos Estados Unidos se dá principalmente por meio da Internet, através do uso de diversos tipos de tablets, como o Kindle e o iPad. A venda de e-readers cresceu 164,8% no ano de 2010, segundo a Association of American Publishers, que reúne as principais editoras dos EUA. A mobilidade tornou-se a tônica de 2011, segundo estudo da TMT Predictions com executivos de grandes empresas.

Novos olhares que começam a transformar, por exemplo, o YouTube em rádio. O advento das novas tecnologias não implica diretamente a morte de uma mídia. Os discos de vinil, o rádio e o cinema são provas vivas que elas sobrevivem, parte delas reconfiguram-se em um novo paradigma. Nas décadas de 1940 e 1950 o rádio era o principal meio de comunicação, o vinil até 30 anos atrás era uma referência para quem queria ouvir uma música em casa e o cinema já teve um status maior, hoje perdendo espaço para web. É inegável que novos equipamentos constituem novos hábitos e negociações na interface. Basta lembrar como você ficava sabendo de uma nova música há dez anos? De olho nesse novo comportamento, Marcelo Camelo, ex-vocalista do grupo carioca Los Hermanos, lançou a música Ô ô em pílulas no YouTube[2]. Dez segundos em um dia, dez em outro e assim foi até postá-la integralmente para os fãs. Marcel Proust dizia que “a única viagem real da descoberta não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos”. Pensar “fora da caixa” foi o que fez Steve Jobs durante toda sua vida. Doze horas após o anúncio de sua morte, no dia 5 de outubro de 2011, o Twitter já contabilizava mais de 4,5 milhões de tuítes. O número de tuítes gerados no intervalo se refere à menção exata “Steve Jobs”. Para se estabelecer uma comparação, o mesmo período da morte de

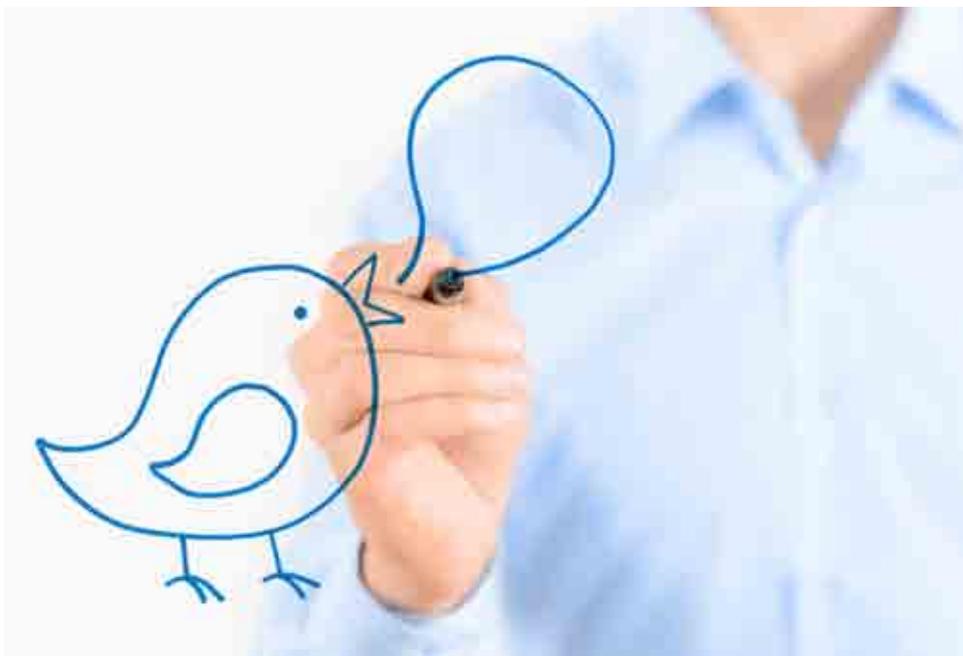
Osama Bin Laden gerou 2,2 milhões de tuítes registrados pela Sysomos[3].

Steve Jobs tinha 10 mantras para trabalhar, lembrados pela Fast Company[4]: tenha um esconderijo longe dos blogueiros, imprensa e funcionários; seja um líder; transcenda produzindo algo com diferencial. Aprenda a dizer não, muitos projetos não sairão da gaveta. O cliente tem sempre razão, sirva-o com bom produto; tudo é marketing (os fones brancos do iPod, o som de inicialização do Mac ou o painel traseiro do Macbook. Nada disso é acidental. Eles entendem o poder duradouro dos estímulos sensoriais e faz com que tudo seja associado à sua marca). Abandone o passado, pense olhando para o futuro. Transforme feedback em inspiração: Uma das citações

mais ditas por Jobs pertence a Henry Ford e diz: “Se eu tivesse perguntado aos meus clientes o que gostariam de ter, eles diriam”. Não invente, reinvente: quando Bill Gates lançou um tablet em 2001, Jobs previu que o formato iria se tornar tendência em cinco anos. Então, corrigiu todas as falhas existentes no gadget da Microsoft e lançou o iPad. O resultado? Dois milhões de aparelhos vendidos nos primeiros 60 dias. Siga seu próprio ritmo: a Apple não segue o ritmo de seus competidores; segue o próprio. Não espere que a marca da sua empresa seja arranhada por uma rede social. Adiante-se, procurando entender o comportamento 2.0.

Maior rede social do planeta, com 800 milhões de usuários, o Facebook anunciou, no dia 22 de setembro de 2011, grandes mudanças visuais em sua página principal, a do perfil do

usuário, onde a “Timeline”, como foi batizada a nova página de perfil funcionará como uma linha do tempo, trazendo as atividades dos usuários e suas estórias. O vídeo[5] de apresentação dá uma ideia de como vai funcionar o novo Facebook com cara de Tumblr. Com isso, o Facebook está criando suportes para a atualização



do nosso próprio espaço mental, como ensina Lévy. Além da interface, novas funcionalidades como, por exemplo, os botões “ler”, para um livro, “ouvir”, para uma música e “ver”, para filmes e séries do parceiro Netflix, devem expandir nosso compartilhamento cognitivo. O que estamos assistindo é uma migração vertiginosa da narrativa impressa para a narrativa imagética. A imprensa teve um grande papel de mediação no século XIX, por exemplo, já que as tecnologias de impressão vão fazer das narrativas impressas grandes propulsores da cultura de massa. E hoje assistimos à mídia social fazendo esse mesmo papel com a comunicação digital que presenciamos nas redes sociais. O que a nova “Timeline” do Facebook nos mostra é que o compartilhamento veio para ficar. Depois de Gutenberg, o texto impresso reinou

do século XV ao século XIX, período que pode ser chamado como “era das letras”, em que o texto impresso foi o principal produtor e difusor do conhecimento e da cultura. O livro impresso, que era produzido a partir de registros duplicáveis, fez com que a informação pouco a pouco fosse algo transportável, transferível. A partir disso, o conhecimento que era reservado apenas a alguns privilegiados fez com que a vida social e cultural sofresse transformações irreparáveis na sociedade moderna.

Transpor para formatos digitais acervos físicos não é uma tarefa fácil, mas o retorno comunicacional compensa. Não temos, por exemplo, acervos públicos organizados e de fácil acesso à população. E quando existem, são projetos isolados e os formatos escolhidos normalmente são de difícil compartilhamento, exigem centenas de cadastros e permissões que acabam dificultando a difusão do acervo. Projetos como o da Biblioteca Nacional de Espanha (BNE), que produziu, a partir de uma versão digitalizada da primeira edição das aventuras do Cavaleiro de la Mancha[6], exemplares datados de 1605 e 1615, uma plataforma de leitura com gravuras, mapas, música de época, referências a outras obras, informações sobre os costumes e vida cotidiana no século XVII, são raros no Brasil. As redes das quais falamos até aqui são redes sociais, formas de organização humana e de articulação entre grupos e instituições. Porém, é importante salientar que estas redes sociais estão intimamente vinculadas ao desenvolvimento de redes físicas e de recursos comunicativos. Foi assim com a música, não será diferente com o livro ou com a comunicação digital corporativa. Adiante-se!

* Jornalista, escritora, professora da PUC-SP e consultora em mídias sociais







CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

