
Cartilha para a elaboração de diagnóstico e planejamento estratégico em órgãos de Advocacia Pública

A experiência da PGE de São Paulo

Cartilha para a elaboração de diagnóstico e planejamento estratégico em órgãos de Advocacia Pública

A experiência da PGE de São Paulo

Ficha Técnica e Agradecimentos

Outubro de 2023



Lista de pessoas que apoiaram a cartilha

COORDENAÇÃO DA PUBLICAÇÃO

Dayane Reis
Diretora de Comunicação e Conhecimento

Caroline Bondim Cotta
Coordenadora de Conhecimento e Inovação

PESQUISA E REDAÇÃO

Estela Damato
Caio Momesso
Tamara Ilinsky Crantschaninov

REVISÃO

Dayane Reis
Caroline Bondim Cotta
Dimitri Arantes
Thiago Milani
Bibiana Martins dos Santos
Renata Pugliese

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Silvia Marchetti

Agradecimentos especiais

A todas as lideranças, especialistas e procuradores que participaram deste projeto, por disponibilizarem o seu tempo para compartilhar experiências, desafios e sonhos e acreditar que, com abertura, conhecimento e planejamento estratégico, é possível qualificar a advocacia pública e melhorar o andamento do Estado, e consequentemente, a vida de cada cidadão brasileiro. À equipe da Comunitas, que se uniu e dedicou todos os seus esforços para construir essa cartilha.

Lista de pessoas entrevistadas

Inês dos Santos Coimbra,
PROCURADORA GERAL
DO ESTADO DE SÃO PAULO

Renata Pugliese,
COORDENADORA DE
ADMINISTRAÇÃO PGE-SP

Maria Deusilene
EXECUTIVA PÚBLICA PGE-SP

Lucas Pessoa
PROCURADOR DO
ESTADO PGE-SP

Izabela Frota Melo
CHEFE DE GESTÃO
ESTRATÉGICA, ESTUDOS
E INOVAÇÃO DA PGDF

Adler Anaximandro Alves
COORDENADOR-GERAL
DE PLANEJAMENTO E
GESTÃO ESTRATÉGICA DA
PROCURADORIA-GERAL FEDERAL

Diogo Cavalcante
ANALISTA JURÍDICO

João Paulo Mota
DIRETOR NO INSTITUTO PUBLIX

Thiago Milani
DIRETOR DE PROJETOS
NA COMUNITAS

Bibiana Martins dos Santos
COORDENADORA DE PROJETOS
NA COMUNITAS

Lista de pessoas que apoiaram o projeto

Inês dos Santos Coimbra,
PROCURADORA GERAL
DO ESTADO DE SÃO PAULO

Renata Pugliese,
COORDENADORA DE
ADMINISTRAÇÃO PGE-SP

Maria Deusilene
EXECUTIVA PÚBLICA PGE-SP

Lucas Pessoa
PROCURADOR DO ESTADO
PGE-SP

Thais Barbosa
DIRETORA DE ADMINISTRAÇÃO
PGE SP

Gilberto Porto
DIRETOR NO INSTITUTO PUBLIX

João Paulo Mota
DIRETOR NO INSTITUTO PUBLIX

Pedro César Souza
CONSULTOR NO INSTITUTO
PUBLIX

Gabriel Marinho Godinho
CONSULTOR NO INSTITUTO
PUBLIX

Luis Eduardo Gomes Lopes da Silva
CONSULTOR NO INSTITUTO
PUBLIX

Sumário

Ficha Técnica e Agradecimentos

Lista de pessoas que apoiaram a cartilha

Lista de pessoas entrevistadas

Agradecimentos especiais
pg.06-07

1 Carta de Apresentação

pg. 08

2 O caso da PGE de São Paulo

pg. 12

3 O Universo da Gestão

Orientação para resultados

Tomada de decisão baseada em dados

Habilidades pessoais (*soft skills*)

pg.18

4

Diagnóstico organizacional

Métodos de diagnóstico

Memória institucional

As dores e potencialidades da organização

Mãos à obra: diagnóstico, planejamento e monitoramento
pg.28

5

Planejamento estratégico

Missão, visão e valores

Ferramentas para construção de metas

Indicadores de monitoramento

O tempo da mudança institucional

Legitimidade e participação

pg.34

6

Monitoramento

Acompanhamento de indicadores

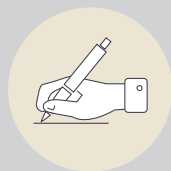
Replanejamento e cultura de gestão

pg.46

7

Palavras finais

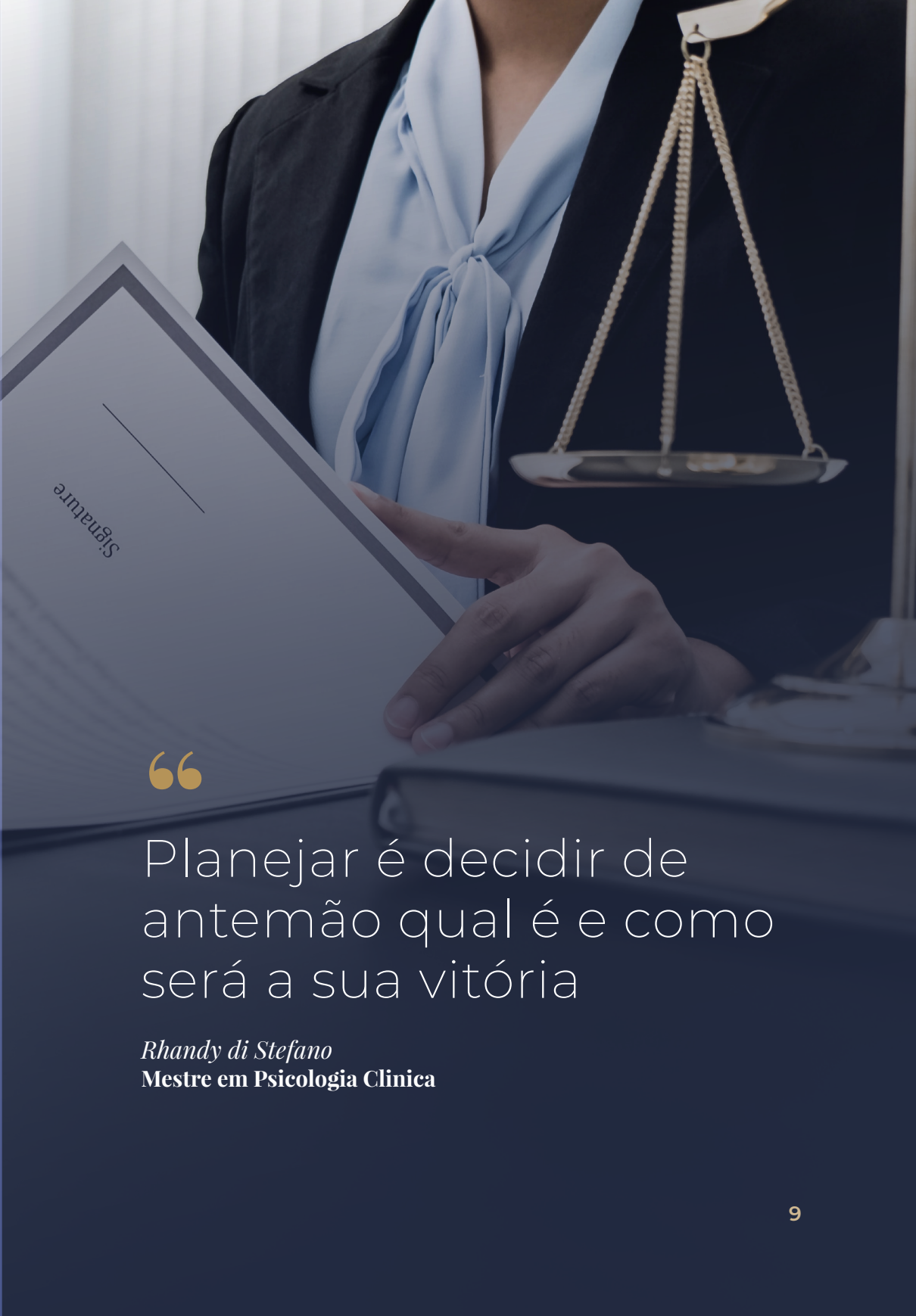
pg. 56



1 Carta de apresentação

- Planejamento: Visão para o Futuro
-

A Comunitas é uma organização que se propõe a ser uma força impulsionadora de mudanças, transcendendo as barreiras entre os setores público e privado. Como uma organização da sociedade civil, possui a missão de moldar e implementar parcerias sustentáveis que catalisam o verdadeiro potencial do investimento social. Sua visão preza a construção de um futuro em que os serviços públicos não apenas atendam a população, como também superem as suas expectativas. Com base em sua abordagem inovadora, está comprometida em promover melhorias concretas e mensuráveis na vida das pessoas. Por isso você está convidado a explorar os programas que guiam nossa jornada rumo a uma sociedade mais inclusiva, justa e próspera.



“

Planejar é decidir de
antemão qual é e como
será a sua vitória

Rhandy di Stefano
Mestre em Psicologia Clínica

O processo de planejamento estratégico delineado nesta cartilha fornece, assim, um roteiro para o sucesso sustentável com base em aprendizados profundos.

No cenário dinâmico da governança moderna, as organizações de advocacia pública desempenham papel fundamental na defesa da justiça e na garantia do funcionamento harmônico do Estado e da sociedade. Tais organizações navegam em quadros jurídicos complexos, que respondem à evolução das necessidades sociais, garantindo a concretização de políticas públicas com segurança jurídica. Contudo, numa era de rápidas mudanças, muitas delas bruscas, tomar decisões pensadas e baseadas em evidências se tornou crucial.

É com este propósito que damos as boas-vindas à *Cartilha para a Elaboração de Diagnóstico e Planejamento Estratégico em órgãos de Advocacia Pública*, especificamente em Procuradorias Estaduais. Este recurso foi desenvolvido com o intuito de capacitar profissionais, líderes e partes interessadas com as ferramentas e insights necessários para navegar pelos desafios e oportunidades inerentes à sua missão. A arte de traçar um rumo para o futuro e, ao mesmo tempo, permanecer enraizado nos valores de uma organização não é apenas mero exercício; trata-se sobretudo de um imperativo estratégico.

De acordo com essa perspectiva, o documento que aqui apresentamos serve de guia para alinhar a sua visão a estratégias viáveis, otimizar a atribuição de

recursos e adaptar-se proativamente a cenários legais, sociais e tecnológicos em constante mudança. É nessa medida que o documento procura abranger a totalidade do desafio a ser enfrentado para uma construção estratégica, isto é, desde a realização de uma avaliação honesta das capacidades e da situação atual à previsão de objetivos a longo prazo. Além disso, ele sublinha a importância de promover a colaboração dentro da sua organização, bem como envolver-se com parceiros externos. O processo de planejamento estratégico delineado nesta cartilha fornece, assim, um roteiro para o sucesso sustentável com base em aprendizados profundos, resultados da rica experiência da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo.

Acompanhe-nos nesta jornada enquanto mergulhamos nos componentes essenciais da gestão e do planejamento estratégico, adaptando-os ao contexto dos órgãos de advocacia pública estadual. Trabalhem juntos para moldar um futuro no qual a justiça, a equidade e o Estado de direito sejam não apenas ideais, mas antes realidades vivas, sustentadas por ações estratégicas e dotadas de propósito.

Lembre-se de que o futuro começa com a ação estratégica de hoje! Estamos aqui para ajudar na busca incessante pelo crescimento e sucesso da sua organização.



2 O caso da PGE de São Paulo

A Procuradoria Geral do Estado de São Paulo (PGE-SP) decidiu desenvolver seu Planejamento Estratégico devido, principalmente, à necessidade de se obter um plano de longo prazo que guiasse as ações da Instituição para os próximos anos. Além disso, a Instituição enfrentava alguns desafios internos, relacionados à dificuldade de comunicação e sinergia, o que prejudicava a eficiência da atuação dos colaboradores. A fim de resolver tais questões, as lideranças da PGE-SP perceberam a necessidade de traçar ações estratégicas que pudessem melhorar o ambiente de trabalho, valorizar os colaboradores e promover um clima organizacional positivo.

Para tanto, a gestão da PGE-SP reconheceu a necessidade de estabelecer uma parceria estratégica. Com vasta experiência em facilitar programas e projetos que superem desafios públicos complexos, a Comunitas se destacou como a escolha ideal para realizar o trabalho. Sua metodologia robusta de governança garante um processo de abertura de projetos que leva em consideração as diversas hierarquias existentes, algo primordial para definir o escopo que atenda de forma precisa às necessidades públicas.

Além disso, a Comunitas possui uma sólida experiência que permite transformar cada projeto em fonte de conhecimento, garantindo sua replicabilidade e utilidade pública. É por meio dessa expertise

que a cartilha que aqui apresentamos se tornou uma realidade. Isso porque a Comunitas desempenhou o papel de facilitador ao trabalhar em estreita colaboração com a PGE-SP e o Instituto Publix, o parceiro técnico selecionado para a empreitada. Tal experiência proporcionou insights valiosos: ao compartilhar as lições aprendidas e as melhores práticas, buscamos contribuir para o fortalecimento e melhoria contínua das procuradorias em todo o país.

Ao analisar os elementos-chave que contribuíram para o sucesso dessa empreitada, devemos destacar, em primeiro lugar, o engajamento dos procuradores e servidores: eles foram capazes de compreender a importância da

I



Diagnóstico
Situacional

II



Definição da Missão,
Visão e Valores da PGE,
além da construção do
mapa estratégico e painel
de indicadores e metas

III



Construção do
portfólio de projetos
e entregas

implementação do projeto na Procuradoria e demonstraram abertura e vontade de participar ativamente do desenvolvimento do diagnóstico. Além disso, a participação efetiva de todos os envolvidos, juntamente com a integração das diversas áreas, resultou na geração de dados e informações fundamentais para embasar as decisões estratégicas. Esses fatores foram decisivos para o sucesso do projeto, fornecendo um conjunto de aprendizados que permitiram produzir um guia cujo intuito é inspirar outros órgãos a desenvolver suas próprias abordagens de gestão eficiente.

Antes de descrever o passo a passo que resultou no referido plano estratégico, é preciso destacar que foi realizado um abrangente diagnóstico a fim de identificar os principais problemas da Instituição. Reconhecer os desafios existentes, entender as dores institucionais e tomar medidas concretas foram passos importantes para reverter tal situação. Além disso, criou-se um ambiente colaborativo que motivou e envolveu a todos na busca pelo alinhamento e crescimento institucional.

Com o fim de promover a participação ativa dos procuradores e servidores, foram adotadas algumas estratégias, como o envio de um questionário para os procuradores e servidores a fim de colher informações sobre a percepção individual de cada um sobre a PGE-SP. O lançamento do projeto foi feito em uma

reunião pública, na qual foi dada ênfase à importância da participação de todos, e os questionários foram enviados pela Assessoria de Comunicação e disseminados de forma orgânica, de modo a otimizar o processo. Além disso, foram abordados temas sensíveis para os servidores, mesmo que não diretamente relacionados ao ponto principal do planejamento, com o objetivo de despertar o interesse e incentivar a participação mais engajada. As iniciativas culminaram num sucesso significativo: 60% de todos os colaboradores da organização se envolveram ativamente no projeto.

Ficou então evidente que os problemas e as insatisfações já eram discutidos entre os colegas, mas infelizmente, na maioria dos casos, não eram acompanhados por ações concretas que visassem soluções. De maneira análoga, percebeu-se a carência de conhecimento sobre ferramentas de gestão aptas a viabilizar a discussão, implementação e monitoramento das soluções. Nesse sentido, foi uma surpresa para muitos colaboradores descobrir que a **GESTÃO EFETIVA ENVOLVE A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES QUE PODEM MEDIR AS ATIVIDADES E O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO.**

Outro fator que se destacou foi a transversalidade, que se deu por meio da formação de um grupo gestor, responsável pelo diálogo constante com a Alta Administração e

“A PGE passou por uma espécie de autoanálise profunda, descobrindo aspectos que estavam diante dos nossos olhos, mas que não tínhamos percebido quão significativos eram. Essa constatação revelou que, apesar do empenho das pessoas, muitas vezes faltava coordenação de esforços e direcionamento coletivo. O diagnóstico, realizado com ampla participação, foi responsável por uma verdadeira revolução interna na procuradoria. Foram realizados encontros de gestão e houve um olhar mais atento ao desenvolvimento dos servidores, algo inédito. Esse novo olhar para cada servidor como parte fundamental da instituição foi um ganho valioso.”

Dra. Maria Deusilene

Executiva Pública da PGE-SP

2 O caso da PGE de São Paulo

parceiro técnico, e de um grupo transversal, com participação de representantes de diversas áreas da Instituição, que contribuíram para a validação de todas as etapas do planejamento estratégico. Ao longo do planejamento, o grupo transversal atuou e se envolveu ativamente. Embora o grupo gestor tenha desempenhado papel central até o momento do diagnóstico, o engajamento das demais pessoas se intensificou, de fato, durante a segunda fase. Foi nesse momento que elas se viram participando efetivamente das mudanças, percebendo que as decisões tomadas em conjunto se refletiram no resultado apresentado, num processo coletivo de aprendizado. O trabalho árduo, as longas horas de pesquisa e o envolvimento coletivo foram, enfim, essenciais para a construção de nossa peça.

A abordagem descrita permitiu a participação de uma variedade de perspectivas, enriquecendo o projeto como um todo. À

medida que as vozes e as ideias eram entrelaçadas, a base sobre a qual as ações foram planejadas e executadas se fortaleceu. O valor da participação e da colaboração não apenas elevou a qualidade do diagnóstico, como também criou um senso genuíno de responsabilidade coletiva pelos resultados e pela legitimidade do documento final.

Ao longo dessa tarefa desafiadora, a experiência da PGE-SP revelou-se um verdadeiro caminho de superação, ultrapassando diferentes obstáculos e barreiras. O intuito era dar bases para um futuro promissor, alinhado aos objetivos da organização, mesmo diante dos desafios que se anunciaram. A lição primordial aqui implícita é a importância da unidade, do engajamento e da vontade de construir coletivamente um caminho de sucesso e uma melhoria contínua para a PGE-SP. Como consequência, tal lição pode beneficiar também as procuradorias de todo o país.

“Nossa jornada de planejamento se destaca pela legitimidade que conquistamos, graças à ampla e diversificada participação dos servidores. Esta era uma preocupação para mim: garantir que todos os pontos de vista fossem abarcados, e que cada voz tivesse a oportunidade de contribuir. Foi unindo forças e valorizando a diversidade de ideias que construímos um processo verdadeiramente legítimo.”

Dra. Inês Coimbra

Procuradora-Geral do Estado de São Paulo



3

O Universo da Gestão e as habilidades pessoais (*soft skills*) necessárias para sua sustentação

-
- Orientação para resultados
 - Tomada de decisão baseada em dados
-

A formação em Direito está centrada principalmente no aspecto técnico-jurídico da profissão: os especialistas são treinados para analisar casos, argumentar e embasar suas posições de acordo com a legislação e a jurisprudência. Para ser um bom jurista, não há, pois, em tese, a necessidade de desenvolver habilidades específicas de gestão.

No entanto, há uma série de competências relacionadas à gestão que são necessárias ao exercício de todas as profissões: os gestores devem ser capazes de liderar equipes, tomar decisões estratégicas, gerir recursos financeiros, ter visão de negócios, lidar com pessoas e resolver conflitos, entre outras habilidades.

Nesta seção, vamos explorar conceitos-chave para a compreensão do universo da gestão. Nosso objetivo é tornar esses conceitos acessíveis e aplicáveis no cotidiano de trabalho intenso das Procuradorias Estaduais.



1 Diagnóstico

O diagnóstico é o ponto de partida de todo e qualquer projeto de planejamento. Isso porque é imprescindível estar a par dos cenários internos e externos em que uma organização está inserida.



2 Planejamento

O planejamento é o ponto de partida da gestão. Envolve definir metas, objetivos e estratégias para alcançar os resultados desejados. Ele ajuda a direcionar as ações da organização e a otimizar o uso dos recursos disponíveis.



3 Organização

Trata-se da estruturação das atividades, tarefas e responsabilidades dentro da organização. Isso inclui criar hierarquias, estabelecer fluxos de trabalho e designar funções específicas para os membros da equipe.

4 Liderança

A liderança é a habilidade de influenciar e orientar as pessoas em direção aos objetivos estabelecidos. Um bom líder motiva, inspira e guia a equipe, de modo a promover um ambiente de colaboração e comprometimento.



5 Execução

A execução envolve colocar em prática os planos e as decisões definidas. Isso requer a coordenação de recursos, a supervisão de tarefas e o monitoramento do progresso para garantir que tudo esteja acontecendo conforme o planejado.



6 Monitoramento

O monitoramento trata-se da avaliação do desempenho em relação aos objetivos estabelecidos. Ele envolve a coleta de informações, análise de resultados e ajustes necessários para garantir que a organização esteja no caminho certo.



7 Tomada de Decisões Baseadas em Evidências

A tomada de decisões é um elemento-chave da gestão. Ela envolve escolher entre diferentes alternativas com base em informações e análises. Decisões fundamentadas são cruciais para o sucesso da organização.



8 Comunicação e Articulação

A comunicação e a articulação eficaz são fundamentais para garantir que todos na organização estejam alinhados em relação aos objetivos, planos e ações. Elas promovem a clareza, evitam mal entendidos e fomentam a colaboração.



9 Inovação

A gestão também abrange a busca por melhorias e inovações. A capacidade de pensar e adaptar-se a novas tecnologias, abordagens e tendências é essencial para manter a organização relevante e competitiva.



10 Motivação

A gestão também envolve a criação de um ambiente que motive os colaboradores. Reconhecimento, incentivos e oportunidades de desenvolvimento profissional são fatores que influenciam a motivação da equipe.



11 Sustentabilidade

Nos tempos atuais, a gestão também deve abranger a preocupação com a sustentabilidade. Isso envolve considerações éticas, ambientais e sociais para garantir que as decisões tomadas tenham impacto positivo no longo prazo.

A aplicação desses conceitos abrange o desenvolvimento de um modelo mental específico, e tal modelo exerce papel relevante na forma como o gestor aborda os desafios, toma as decisões e lidera a sua equipe. Daí que um modelo mental possa ser entendido como um **conjunto de crenças, valores, percepções e padrões de pensamento que delimita a maneira como uma pessoa interpreta o mundo e toma decisões**. No contexto da gestão, um modelo mental saudável e eficaz é essencial para liderar com sucesso e enfrentar as complexidades do ambiente organizacional.



Em primeiro lugar, um gestor precisa cultivar a **MENTALIDADE DE ABERTURA E FLEXIBILIDADE**. Isso implica estar disposto a aceitar novas ideias, perspectivas e abordagens, mesmo que elas se afastem das práticas tradicionais. A capacidade de adaptar-se às mudanças é indispensável, já que o ambiente das organizações está em constante evolução. Assim, o gestor com um modelo mental aberto é mais propenso a explorar inovações, considerar feedback construtivo e abraçar novas oportunidades.



Outro aspecto importante é o **PENSAMENTO SISTÊMICO**, que envolve a habilidade de enxergar a organização como um sistema interconectado de partes que influenciam umas às outras. O gestor com tal mentalidade compreende as complexas relações entre departamentos, processos e indivíduos, o que permite tomar decisões mais embasadas e equilibradas. Ademais, o pensamento sistêmico também facilita a identificação de causas subjacentes de problemas, em vez de apenas tratar os sintomas.



A **EMPATIA E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL** também são componentes importantes para a composição de um modelo mental eficaz. A capacidade de compreender as emoções e motivações dos outros ajuda a construir relacionamentos sólidos, fomenta a colaboração e melhora a comunicação. É por isso que o gestor empático está propenso a ouvir, apoiar e inspirar sua equipe, criando um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.



Além disso, um gestor deve possuir uma **MENTALIDADE ORIENTADA PARA O CRESCIMENTO**. Isso implica ver desafios como oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, em vez de obstáculos intransponíveis. A disposição de aceitar desafios, aprender com os erros e buscar constantemente a melhoria é essencial para o desenvolvimento pessoal e para o sucesso da equipe e da organização como um todo.



Por fim, um modelo mental de gestor deve estar baseado em **VALORES ÉTICOS E NA INTEGRIDADE**. Isso envolve tomar decisões que estejam alinhadas não apenas com os objetivos da organização, como também com princípios éticos sólidos. A confiança é um ativo valioso para qualquer gestor, e a integridade é a base sobre a qual a confiança é construída.

Em resumo, mentalidade aberta, pensamento sistêmico, empatia, orientação para o crescimento e integridade são características que formam a base para um modelo mental saudável e bem-sucedido. À medida que os gestores cultivam esses atributos, estão mais bem equipados para enfrentar os desafios da gestão moderna e liderar suas equipes em direção ao sucesso.

Em outras palavras, a gestão é um conjunto de práticas interligadas que visam

alcançar objetivos de forma eficiente, mantendo um equilíbrio entre pessoas, processos e recursos. É uma atividade dinâmica que exige habilidades de liderança, tomada de decisões e capacidade de adaptar-se a mudanças e desafios constantes. Seja em um ambiente corporativo, seja em outros contextos, compreender os conceitos de gestão é fundamental para alcançar resultados positivos e duradouros.

Mãos à obra: diagnóstico, planejamento e monitoramento

Esta seção descreve um passo a passo, abordando três etapas principais: diagnóstico, planejamento e monitoramento. Cada uma dessas fases é vital para criar

um roteiro didático, tomar decisões baseadas em evidências e ajustar estratégias conforme a necessidade.

Em outras palavras, **a gestão é um conjunto de práticas interligadas que visam alcançar objetivos de forma eficiente, mantendo um equilíbrio entre pessoas, processos e recursos.** É uma atividade dinâmica que exige habilidades de liderança, tomada de decisões e capacidade de adaptar-se a mudanças e desafios constantes. Seja em um ambiente corporativo, seja em outros contextos, compreender os conceitos de gestão é fundamental para alcançar resultados positivos e duradouros.



4

Diagnóstico organizacional

- Métodos de diagnóstico
 - Memória institucional
 - As dores e potencialidades da organização
-

A importância de um diagnóstico profundo em uma organização, antes da realização de seu planejamento estratégico, não pode ser subestimada. É como se a organização estivesse embarcando em uma jornada, e o diagnóstico é o ponto de partida para definir o rumo certo. Assim como um navegador precisa conhecer as correntes, os ventos e os obstáculos do mar antes mesmo de traçar a rota, uma organização precisa compreender sua situação atual, suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para tomar decisões estratégicas eficazes. Um diagnóstico profundo é o alicerce para a construção de um plano estratégico sólido, apto a enfrentar os desafios e alavancar as oportunidades de forma estratégica e inteligente.

“

Se eu tivesse uma hora para salvar o planeta, usaria 55 minutos para entender o problema e 5 para resolvê-lo.

Albert Einstein
Físico teórico

Para tanto, é imprescindível utilizar métodos confiáveis de pesquisa. Este é o momento ideal para explorar a **CULTURA DE MEMÓRIA INSTITUCIONAL**, identificando cuidadosamente as informações e os materiais adequados para a compreensão da organização. Além disso, é importante destacar fatos, dados

e notícias relevantes que enriqueçam a análise. Navegar pelos principais métodos e metodologias para a realização de um diagnóstico ideal é um passo importante na busca por soluções eficientes. A seguir, destacamos algumas abordagens que podem ajudar no processo:

1



Análise documental

Permite coletar **INFORMAÇÕES SECUNDÁRIAS** quando os registros e documentos existentes são examinados em busca de pistas e informações relevantes, no formato de um *Desk Research*'.



Dica

Para realizar uma boa pesquisa *desk research*, é preciso estabelecer um objetivo claro e identificar a pergunta a que se deseja responder. Em seguida, mapeie cuidadosamente as fontes de informação relevantes para o tema em questão. É importante igualmente estabelecer um prazo para a pesquisa, o que ajudará a manter a organização. Durante a pesquisa, procure acessar e coletar informações das fontes identificadas. Por fim, dedicar um tempo para analisar os principais achados ajudará a extrair *insights* relevantes e a responder à pergunta inicial adequadamente. Seguindo todas as etapas, você estará no caminho certo para realizar uma boa pesquisa *desk research*.

2



Entrevistas

Este instrumento permite coletar **INFORMAÇÕES PRIMÁRIAS** valiosas diretamente dos membros da organização. Além disso, as observações podem fornecer insights importantes sobre as práticas e os comportamentos organizacionais. As entrevistas geralmente são realizadas a partir da construção de questionários estruturados e/ou pré-estruturados.



Dica

Plataformas como o Google Forms ou similares têm o potencial de auxiliar na gestão das informações, além de oferecerem a possibilidade de alcançar maior número de membros/servidores.

- ¹ *Desk research* é uma forma de pesquisa baseada em informações já existentes, coletadas de fontes secundárias, como livros, artigos, relatórios, dados estatísticos, sites e bases de dados. Ela é realizada sem a necessidade de coletar novos dados de pesquisa de campo, sendo útil para obter informações preliminares, embasar argumentos e identificar tendências antes de iniciar estudos mais detalhados sobre o assunto.

3



Workshops participativos e grupos focais

Os *workshops* são realizados com o propósito de obter uma visão abrangente dos desafios, pontos fortes e áreas de melhoria da organização. As sessões podem ocorrer de forma presencial, virtual ou em formato híbrido, e são momentos de envolvimento direto, em que os participantes são os principais agentes dos resultados alcançados. O facilitador desempenha a função de guiar e apoiar o processo, garantindo que todos possam contribuir e colaborar ativamente. Essa abordagem *mão na massa* estimula a participação e aumenta o engajamento dos envolvidos, resultando em melhores soluções e resultados para a organização.



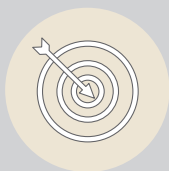
Dica

existem diversas opções, desde plataformas online até aplicativos móveis, que facilitam a interação e o engajamento dos participantes. Alguns exemplos incluem o **Mural**, que permite a criação de quadros virtuais onde os participantes podem compartilhar ideias, colaborar em tempo real e organizar informações. Outra ferramenta popular é o **Mentimeter**, que possibilita a criação de pesquisas em tempo real, enquetes e apresentações interativas, permitindo um feedback instantâneo dos participantes. Por último, o **Stormboard** é uma opção que facilita a geração e organização de ideias em um formato de *post-it* virtual, estimulando a colaboração e a coleta de informações de maneira dinâmica.

É essencial destacar que durante o diagnóstico organizacional, o **objetivo principal não é buscar a resolução imediata para os problemas identificados, mas antes compreender detalhadamente as questões enfrentadas.** É necessário, portanto, um tempo de reflexão e análise para eleger as melhores abordagens e estratégias a fim de superar os desafios e promover mudanças efetivas na organização.

Ao final dessa etapa, será possível priorizar os problemas e os desafios enfrentados pela Procuradoria, gerando informações essenciais para as próximas etapas e para o futuro Planejamento Estratégico da organização. Tais etapas incluem a definição da identidade organizacional (missão, visão e valores), a construção do mapa estratégico, com seus eixos e perspecti-

vas norteadoras, bem como os objetivos estratégicos. Além disso, é indispensável a construção de um painel de indicadores e metas para o acompanhamento e a elaboração do portfólio de projetos e entregas. Por fim, é necessário estabelecer um plano de monitoramento, avaliação e revisão da estratégia, garantindo a sua eficácia ao longo do tempo.



5 Planejamento Estratégico

- Missão, visão e valores
 - Ferramentas para construção de metas
 - Indicadores de monitoramento
 - O tempo da mudança institucional
 - Legitimidade e participação
-

É chegado o momento de estabelecer metas e objetivos, bem como formular as estratégias necessárias para alcançá-los. É justamente por isso que o planejamento estratégico deve incluir também o desenvolvimento de uma missão, visão e valores para a organização.



“

Exercer a advocacia do estado de São Paulo com excelência, garantindo a concretização de políticas públicas com segurança jurídica, em benefício da sociedade.



A **MISSÃO** de determinada organização é uma declaração concisa que descreve sua finalidade e razão de ser. Ela define o seu propósito central, delineando o que se busca realizar e para quem o produto será destinado. A missão deve ser, pois, clara o suficiente para orientar e inspirar as ações da organização. Utilizaremos aqui o trabalho desenvolvido pela PGE de São Paulo para ilustrar como você pode desenvolver o da sua instituição.

Exemplo de missão: Exercer a advocacia do estado de São Paulo com excelência, garantindo a concretização de políticas públicas com segurança jurídica, em benefício da sociedade



A **VISÃO**, por sua vez, é uma descrição do futuro desejado pela organização, uma imagem inspiradora do que a organização almeja se tornar no longo prazo. Por isso, a visão deve ser ambiciosa, alcançável e realista.

Exemplo de visão: Ser uma instituição forte e de vanguarda, atuando com protagonismo e eficiência na orientação jurídica e defesa do estado de São Paulo.



Os **VALORES** são princípios e crenças que orientam o comportamento da organização. Eles devem representar as qualidades e características buscadas e valorizadas em seus membros. Os valores estabelecem a base para tomada de decisões, influenciam a cultura organizacional e servem como critério para avaliar o desempenho e o comportamento dos colaboradores. Abaixo, temos o exemplo de alguns dos valores que foram definidos pela PGE-SP em seu planejamento:

Comprometimento: dedicação com responsabilidade e esforço em prol dos objetivos

Eficiência: uso dos recursos disponíveis da melhor maneira possível

Qualidade: excelência, confiabilidade e conformidade

Integridade: atuação de forma ética, honesta, justa e transparente em todas as situações e circunstâncias

Cooperação: atuação colaborativa com diálogo e disposição

O desenvolvimento da missão, da visão e dos valores no planejamento estratégico é importante por várias razões. Primeiramente, esses elementos **ajudam a dar direção e propósito à organização,** estabelecendo um sentido de identidade e um objetivo evidente para todos os envolvidos. Além disso, servem como guias para o desenvolvimento de estratégias e ações futuras.

“Ser uma instituição forte e de vanguarda, atuando com protagonismo e eficiência na orientação jurídica e defesa do estado de São Paulo.”




Dica

Procure definir um grupo reduzido de objetivos, seguindo uma abordagem de **pensamento estratégico ágil**. Essa medida se baseia na ideia de enfatizar os objetivos prioritários e adaptar-se rapidamente às mudanças e demandas do ambiente externo, garantindo flexibilidade estratégica e capacidade de resposta eficaz às oportunidades e desafios surgidos.

Uma missão bem definida ajuda a estabelecer metas e objetivos, orientando as decisões estratégicas e operacionais. Do mesmo modo, ela também proporciona um ponto de referência para avaliar o desempenho e o alinhamento das ações com os propósitos da organização.

Daí que a construção do mapa estratégico envolve a definição dos eixos e das perspectivas norteadoras, bem como dos objetivos estratégicos da organização. Para tanto, é necessário estabelecer uma visão abrangente das direções estratégicas a serem seguidas. Os eixos do mapa representam as áreas-chave privilegiadas pela organização, como clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, entre outros. Cada perspectiva é responsável por fornecer uma visão específica sobre os desafios e oportunidades da organização. Os objetivos estratégicos, por sua vez, são metas mensuráveis que definem o que se pretende alcançar em cada perspectiva. Nesse contexto, a construção do mapa estratégico oferece um guia estruturado para a definição de metas, alocação de recursos e monitoramento do progresso em direção à visão estratégica da organização.



Uma vez definidas as estratégias, é preciso criar um **PLANO DE AÇÃO** detalhado para implementá-las. Ele deve especificar as tarefas a serem realizadas, bem como os responsáveis por cada uma delas, os prazos a serem cumpridos e os recursos necessários para a sua execução. Uma boa definição do plano de ação permite que a organização tenha domínio das etapas a serem seguidas, facilitando a realização eficaz das atividades.

Para viabilizar a execução do plano de ação, é essencial alocar adequadamente os recursos. Isso inclui a identificação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos necessários para a implementação das estratégias. A organização precisa determinar de que forma eles serão obtidos e como serão distribuídos para garantir o sucesso do plano. Um bom exemplo dessa dinâmica é o Painel de Gestão Estratégica da Procuradoria Geral do Distrito Federal – PGDF, reproduzido abaixo.

Painel de Gestão Estratégica

Monitoramento das iniciativas

EIXO	BATALHA	RESULTADO CHAVE	COORDENADOR	INICIATIVA	SITUAÇÃO	PROJETO	STATUS ATUAL	
Governança, Gestão e Inovação	1ª BATALHA: Promover a cultura de governança, integridade e gestão estratégica	1.1: Aumentar o índice de maturidade de governança e integridade da PGDF	PROGEI E CORREGEDORIA	Aprimoramento da atuação das instâncias de governança da PGDF;	Não Iniciada			
				Elaboração e implementação da sistemática de mapeamento de processos de trabalho;	Em Andamento			
				Instalação da Comissão de Ética da PGDF e estabelecimento das normas de funcionamento e dos fluxos de trabalho.	Concluída			
		1.2: Aumentar de 0 para 1 a produção anual de relatório de gestão de cada Procuradoria Especializada.	PROGEI	Aprimoramento da gestão das Procuradorias Especializadas;	Paralisada	APRIMORA PGDF		
				Evolução de painel de Gestão Estratégica.	Não Iniciada			
		1.3: Aumentar em 20% a eficiência dos canais internos e externos de comunicação institucional.	PROGEI	Elaboração e implementação do Plano de Comunicação Institucional da PGDF;	Em andamento			
				Aprimoramento da interface entre a ASCOM e as demais áreas da PGDF;	Concluída			
				Maximização do uso dos recursos das redes sociais da PGDF.	Paralisada			
		1.4: Aumentar de 0 para 2 a disponibilização de conjunto de dados no portal de dados abertos do Distrito Federal.	PGCONS	Não Iniciada				

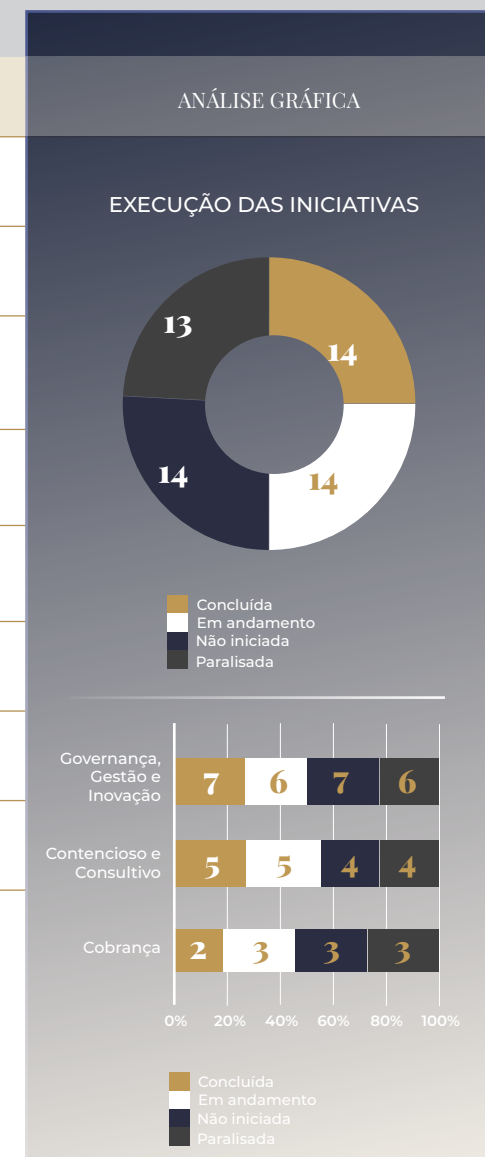


Imagem 1: Painel de Gestão Estratégica PGDF

O Painel de Gestão Estratégica é um ótimo exemplo de ferramenta que possui os fundamentos para o acompanhamento e monitoramento dos principais elementos de um projeto. Observa-se que a sua estrutura tem um **EIXO ORIENTADOR**, que representa a direção estratégica ou objetivo primário a ser alcançado; na sequência, as **BATALHAS**, que são os desafios específicos relacionados a cada eixo; os **RESULTADOS-CHAVE**, que são as metas ou indicadores de desempenho que evidenciam o progresso e o sucesso do projeto; o **RESPONSÁVEL**, que indica a pessoa ou a equipe que conduz as ações relacionadas ao projeto; a **INICIATIVA**, que são as ações ou medidas específicas que serão implementadas para alcançar os resultados-chave; o **PROJETO**, que é o nome ou a identificação do projeto; e a **SITUAÇÃO ATUAL**, que descreve o estágio atual de cada iniciativa em termos de progresso e execução. As colunas trabalham em conjunto para fornecer uma visão abrangente e atualizada do status e do andamento do projeto estratégico.

Além disso, é importante estabelecer indicadores de desempenho que permitam medir o progresso da organização em direção aos objetivos estabelecidos. Tais **INDICADORES** devem ser **CLAROS**, **MENSURÁVEIS** e **RELEVANTES**, pois eles fornecem base objetiva para avaliar o desempenho da organização, identificar áreas de melhoria e tomar decisões estratégicas apoiadas em dados concretos. Aprofundaremos o tópico sobre os tipos de indicadores na próxima seção. Em resumo, para a formulação do mapa estratégico, definição de planos de ação, alocação de recursos e definição de indicadores de desempenho são elementos essenciais. Eles fornecem **DIREÇÃO**, **ESTRUTURA E FERRAMENTAS NECESSÁRIAS** para alcançar os objetivos estabelecidos e impulsionar o crescimento e a competitividade da organização no ecossistema em que está inserida.

“O Painel de Gestão Estratégica é uma ferramenta tecnológica desenhada para o acompanhamento e monitoramento da execução do plano de ação. Isso porque, ele permite a **avaliação dos projetos com base em indicadores** estabelecidos e aprovados pelo Comitê de Governança, permitindo uma avaliação mais precisa e igualitária do andamento de cada iniciativa presente no Planejamento Estratégico. Outro ponto que vale destacar é a otimização dos processos de avaliação que ele proporcionou, antes eram feitos por meio de votos escritos, o que tornava o processo mais lento.”

Dra. Izabela Frota

Procuradora-Geral do Distrito Federal



Para se inspirar:

Escuta ativa na Procuradoria Geral do Estado de São Paulo

Uma das experiências enriquecedoras que a Procuradoria Geral do Estado de São Paulo está realizando com os colaboradores da Instituição são os momentos de escuta ativa. Ampla e participativa, o momento de escuta ativa traduz-se como uma iniciativa única, que valoriza a opinião dos procuradores e servidores, buscando ouvir as contribuições e ideias de cada um para melhorar a instituição.

Os momentos de escuta ativa se dão através de iniciativas que possam favorecer a troca entre a Alta Administração e os colaboradores, tais como a realização de reuniões abertas e visitas a todas as unidades da PGE-SP para colher sugestões que possam contribuir para a melhoria da Instituição e verificar as necessidades de estrutura física. O objetivo é demonstrar a existência de um canal aberto de comunicação com a Procuradoria Geral do Estado de São Paulo, incentivando-os não só a propor soluções inovadoras e eficazes para os desafios enfrentados pela instituição, como também a sentirem que são parte essencial para o bom funcionamento da Instituição. A abertura resulta em maior diversidade de perspectivas e ideias, enriquecendo a tomada de decisão e aumentando a possibilidade de sucesso das iniciativas.

A escuta ativa é uma iniciativa que busca garantir a representatividade do quadro de servidores, assegurando que todas as vozes sejam ouvidas. A participação de diferentes setores e níveis hierárquicos permite uma visão completa dos desafios e das oportunidades da Procuradoria, além de promover a inclusão e a valorização dos colaboradores.

“É muito importante para a alta administração da Procuradoria, para quem toma, de fato, as decisões, ter conhecimento do pensamento dos colaboradores a respeito da Instituição. A gestão não se faz só com os chefes. Uma Instituição cresce quando todos podem colaborar e contribuir para o desenvolvimento. **A alta administração precisa se colocar em contato direto com as pessoas**, para, na medida do possível, resolver os problemas que forem trazidos e implementar as boas ideias que surgirem da experiência.”

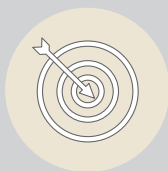
Dra. Renata Pugliese

Coordenadora de Administração da PGE SP

A experiência de escuta ativa revelou-se de extrema importância, pois fortaleceu o sentimento de pertencimento e engajamento dos servidores e procuradores, convertendo-os em defensores dos projetos e blindando a Instituição contra possíveis resistências. Ao serem ouvidos e terem suas contribuições valorizadas, os colaboradores sentem-se mais motivados e comprometidos com o sucesso dos projetos da Procuradoria. Isso re-

sulta em maior eficiência no trabalho, impactando positivamente os resultados e a reputação da instituição.

Eis um exemplo inspirador para promover um ambiente participativo e inclusivo, aproveitando o potencial criativo e as perspectivas variadas dos servidores. Essa experiência tem contribuído para o fortalecimento da Procuradoria, impulsionando-a em direção a um futuro promissor.



6

Monitoramento

-
- Acompanhamento de indicadores
 - Replanejamento e cultura de gestão
-

A tradução do objetivo estratégico para o dia a dia da instituição pode, com efeito, ser um desafio. No caso de um órgão como a Procuradoria Geral do Estado de São Paulo (PGE-SP), que tem a missão de representar e defender o Estado judicial e extrajudicialmente, os procuradores podem enfrentar dificuldades em conciliar a missão com objetivos estratégicos mais amplos.



É importante desenvolver uma cultura de planejamento que permita a tradução da estratégia organizacional para os processos de trabalhos diários. Isso requer o alinhamento entre a missão da instituição e os objetivos estratégicos, que devem ser comunicados de forma clara e compreensível para todos os membros da organização.

No contexto jurídico, em que o resultado nem sempre é controlável e depende de diversos fatores, como a decisão de um juiz, pode ser particularmente desafiador estabelecer indicadores de desempenho que são tradicionais em outras áreas. Nesse sentido, é importante reconhecer que, embora o resultado não seja totalmente previsível, medidas de desempe-

no podem ser desenvolvidas e utilizadas para avaliar o trabalho jurídico realizado.

A implantação de uma cultura de indicadores de desempenho requer engajamento e conscientização de todos os membros da instituição. É necessário estabelecer indicadores relevantes, que possam medir o impacto do trabalho, a exemplo da eficiência para obter resultados favoráveis para o Estado. Além disso, é importante educar e capacitar os procuradores para compreenderem a importância dos indicadores de desempenho e como eles podem ser úteis no monitoramento e na avaliação do trabalho realizado no dia a dia.

Afinal de contas, o que são indicadores de monitoramento?



Indicadores de monitoramento são métricas ou medidas utilizadas para avaliar o desempenho, o progresso e o impacto do plano ao longo do tempo. Eles fornecem dados quantitativos ou qualitativos que ajudam a medir se os objetivos estão sendo alcançados, identificam possíveis desvios e auxiliam na tomada de decisões embasadas em informações.

Existem diferentes tipos de indicadores de monitoramento, e a escolha dos mais relevantes depende do contexto do projeto e dos objetivos traçados. Alguns exemplos comuns de indicadores incluem:

INDICADORES DE DESEMPENHO, que medem o progresso do projeto em relação às metas estabelecidas. Podem incluir prazos cumpridos, orçamento gasto, qualidade dos resultados, entre outros;

INDICADORES DE IMPACTO, que avaliam os efeitos ou resultados mais amplos do projeto, como o impacto sobre os beneficiários, a sociedade ou o meio ambiente. Esses indicadores podem medir mudanças sociais, econômicas, ambientais, entre outras;

INDICADORES DE EFICIÊNCIA, que medem a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. Podem incluir indicadores de produtividade, custo-benefício, retorno sobre o investimento, entre outros;

INDICADORES DE EFICÁCIA, que são métricas utilizadas para avaliar o desempenho de uma atividade, processo ou projeto em relação aos resultados alcançados. Eles permitem medir se determinada empresa está atingindo suas metas e objetivos, facilitando a tomada de decisões estratégicas, identificação de melhorias e comparação de resultados. Através desses indicadores, é possível monitorar a produtividade, rentabilidade e custos operacionais, entre outros aspectos relevantes para o sucesso da organização;

INDICADORES DE QUALIDADE, que avaliam a qualidade do produto ou serviço final entregue pelo projeto. Podem medir a conformidade com padrões estabelecidos, satisfação do cliente, taxa de erros ou retrabalho, entre outros;

INDICADORES DE RISCO, que monitoram os riscos identificados ao longo do projeto e sua evolução. Podem incluir indicadores de probabilidade de ocorrência de riscos, impacto potencial, eficácia das estratégias mitigadoras, entre outros.

6 Monitoramento

Os indicadores de monitoramento devem ser definidos de forma precisa e mensurável, a fim de possibilitar a coleta de dados e análise objetiva. Além disso, é necessário estabelecer metas ou referências para comparar os resultados

obtidos e tomar ações corretivas, caso seja necessário. Para a definição de uma meta Específica, Mensurável, Attingível, Relevante e Temporal (do inglês SMART), você pode seguir os seguintes passos:

1



Passo 1

Específica (Specific)

Defina o que deseja alcançar. Certifique-se de que sua meta seja clara, concisa e direcionada a um resultado específico. Responda às perguntas: O que? Quem? Onde? Quando? Por quê? Como?

2

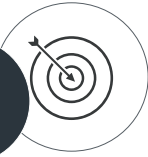


Passo 2

Mensurável (Measurable)

Certifique-se de que sua meta seja mensurável, ou seja, que você possa quantificar ou qualificar seu progresso ou resultado. Defina critérios concretos para medir o progresso e determinar quando a meta foi alcançada.

3



Passo 3

Atingível (Attainable)

Verifique se sua meta é realista e alcançável. Considere seus recursos, habilidades e circunstâncias atuais. Certifique-se de que você tenha a capacidade e os meios necessários para alcançar sua meta. Lembre-se ainda de que a meta deve ser desafiadora o suficiente para motivá-lo.

4



Passo 4

Relevante (Relevant)

Examine se sua meta está alinhada com valores, objetivos e aspirações pessoais. Certifique-se de que ela seja relevante e significativa em relação ao que você deseja realizar e ao contexto em que está inserido.

5



Passo 5

Temporal (Time-bound)

Defina um prazo realista e específico para alcançar sua meta. É importante ter uma linha de tempo definida para manter o foco e a urgência. Isso ajudará a monitorar seu progresso e a tomar medidas necessárias para alcançar a meta dentro do prazo estipulado.

6 Monitoramento

Lembre-se de revisar e refletir sobre sua meta SMART para garantir que ela atenda a todos esses critérios. Uma meta SMART bem definida ajudará a fornecer clareza, foco e direção em sua jornada para alcançar seus objetivos.

Ou seja, indicadores servem como um termômetro para medir o progresso em relação aos objetivos estabelecidos. Monitorá-los permite identificar desvios, tendências e oportunidades de melhoria, possibilitando a realização de ajustes e redirecionamentos necessários.

Após estabelecer o acompanhamento dos indicadores, é importante realizar uma análise minuciosa dos resultados obtidos até o momento. Isso envolve uma avaliação cuidadosa para identificar as tendências e padrões observados, bem como os pontos fortes e as áreas de melhoria. É nesse momento que a organização pode avaliar se as estratégias são eficazes e se estão gerando os resultados esperados.

Com base na análise, é possível tomar então decisões informadas e realizar ajustes nos planos, caso necessário. Tais ajustes podem envolver mudanças nas estratégias, realocação de recursos ou revisão das metas estabelecidas. A capacidade de adaptação e flexibilidade são fundamentais nesse estágio a fim de garantir o alinhamento contínuo com as demandas do ambiente externo.

Por fim, a comunicação transparente e aberta desempenha um papel central. É importante compartilhar o progresso, os desafios e as conquistas com a equipe e com os *stakeholders* mais relevantes. Manter uma comunicação sem ruídos e constante permite engajar e alinhar todos os envolvidos, criando um senso de propósito compartilhado e promovendo a colaboração efetiva na busca dos objetivos organizacionais.

Ao implementar os planos de ação, acompanhar indicadores, realizar análises, fazer ajustes e manter uma comunicação eficaz, a organização é capaz de alinhar a estratégia com a execução, ajustando-se às demandas do ambiente e maximizando suas chances de sucesso. A contínua avaliação e adaptação permitem que a organização se mantenha ágil e competitiva em um cenário dinâmico e em constante evolução.

Lembre-se de que o planejamento estratégico é um processo contínuo e sustentado de maneira iterativa, ou seja, à medida que a organização evolui e o ambiente muda, é prudente revisar e ajustar o planejamento estratégico para garantir que ele permaneça relevante e eficaz. Por isso, estruturar o monitoramento é fundamental, e existem algumas formas de fazer isso num contexto semelhante ao das procuradorias.



Para se inspirar: o caso dos Escritórios de Projetos

É possível que você esteja fazendo a seguinte indagação: como podemos viabilizar esse acompanhamento em meio ao intenso fluxo de trabalho das Procuradorias Estaduais? A pergunta é de extrema importância, pois a implementação efetiva de um plano de ação requer alguém ou algum mecanismo responsável por desempenhar o papel de “guardião” na consecução dos objetivos. Nesse contexto desafiador, é importante buscar soluções que possibilitem conciliar a rotina intensa de trabalho com o acompanhamento sistemático do plano de ação.

Um exemplo concreto de como as Procuradorias abordam a questão se dá por meio da implementação dos escritórios de projetos. Um caso interessante é o Escritório de Gestão Estratégica, Projetos e Processos da PGE-RS, que desempenha papel de destaque na execução do modelo de gestão estratégica. Ele acompanha o desenvolvimento do portfólio de projetos e presta assessoria na elaboração e gestão dos programas e projetos estratégicos. Na PGE-SP, por exemplo, a experiência adquirida durante a etapa de diagnóstico e do desenho do planejamento estratégico despertou a necessidade de criar um escritório de projetos dedicado exclusivamente a esse objetivo.

Para
saber
mais:



“Fazer um plano, deixá-lo lá, não transforma nada. Você precisa ter uma estrutura capaz de gerir essa estratégia, de fazer aquilo acontecer. Agora estamos desenhando uma resolução para criar um escritório de projetos e de processos, que vai acompanhar os próximos passos.”

Dra. Renata Pugliese

Coordenadora de Administração da PGE-SP

Os escritórios de projetos são responsáveis por coordenar e apoiar as ações relacionadas ao planejamento, gerenciamento, acompanhamento e monitoramento de projetos estratégicos dentro das PGEs que os implementam. Suas responsabilidades incluem desenvolver políticas e metodologias, disseminar a metodologia de gerenciamento de projetos, padronizar processos e ferramentas, prestar apoio

técnico aos gestores e servidores, acompanhar a execução dos projetos, analisar a documentação e o relatório de encerramento, implementar base de dados de lições aprendidas, monitorar o desempenho dos projetos e prover informações para a alta gestão. O objetivo é garantir a efetividade e o sucesso dos projetos estratégicos da instituição.



6 Palavras finais

Este guia é mais do que apenas um ponto de partida; é uma fonte de inspiração e uma caixa de ferramentas indispensável para despertar o desenvolvimento de um planejamento estratégico bem-sucedido nas Procuradorias Estaduais do Brasil.

Sabemos que não será fácil implementar mudanças em um ambiente tão tradicional e complexo como o da advocacia pública. No entanto, é preciso evitar que esses desafios paralitem o progresso. Devemos antes encará-los como oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Isso exigirá esforço contínuo, colaboração e comprometimento de todos os envolvidos.



Ao enfrentar esses desafios, temos a capacidade de superá-los e criar um futuro bem-sucedido e eficiente para as Procuradorias Estaduais. Por isso, é necessário ressaltar a importância de designar um guardião para um projeto estratégico. Ele desempenha um papel crucial ao supervisionar e proteger o projeto, garantindo que ele esteja alinhado com os objetivos da organização. Além disso, o guardião é responsável por resolver possíveis conflitos e tomar decisões que possam levar o projeto ao sucesso. Sua atuação é essencial para assegurar a eficiência da execução do projeto, garantindo a superação dos principais desafios encontrados no caminho.

Nossa experiência no desenvolvimento do Planejamento Estratégico de São Paulo, juntamente com as entrevistas realizadas com atores externos, como a Advocacia Geral da União, a Procuradoria Geral do Distrito Federal e a RENAGEI – Rede Nacional de Gestão Estratégica e Inovação das Procuradorias Estaduais, nos permitiu identificar os principais desafios enfrentados pelos órgãos de advocacia pública no Brasil. Com base nessas informações valiosas, conseguimos traçar um caminho definido para a superação de cada um desses desafios.

A resistência à mudança será, possivelmente, um dos desafios iniciais em sua organização. No entanto, é possível superar as barreiras promovendo uma cultura

organizacional adaptativa e instigando a comunicação e o engajamento, a partir de táticas já exemplificadas neste guia.

Outro desafio comum enfrentado pelos servidores é a ansiedade decorrente do acúmulo de funções e da falta de tempo para se concentrarem em aspectos estratégicos de gestão. Criar mecanismos de distribuição de tarefas e promover um espírito de união entre os colaboradores são passos essenciais. Ao trabalhar de forma coletiva, é possível estabelecer práticas eficazes de distribuição de tarefas e gerenciamento do tempo, permitindo que os servidores se dediquem a atividades estratégicas. Com essa abordagem colaborativa, será possível superar o desafio e alcançar resultados positivos na gestão estratégica.

As barreiras tecnológicas representam um desafio presente na estrutura organizacional. Entretanto, a abertura para a modernização e a disposição para realizar testes desempenham um papel importante no fornecimento de ferramentas que facilitam o trabalho estratégico. É importante reconhecer a importância de adotar soluções tecnológicas que possam aprimorar os processos e tornar as atividades mais eficientes. Através da modernização, é possível superar essas barreiras e aproveitar ao máximo as oportunidades que a tecnologia oferece. Ao abraçar a inovação e explorar novas formas de trabalho, estaremos capacitados para impulsionar a

eficácia e alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos.

Por último, mas não menos importante, o estabelecimento de parcerias se torna o fator relevante para superar esses desafios de maneira abrangente e transversal. Ao contar com uma rede de procuradores e servidores dispostos a compartilhar conhecimentos e se inspirar em boas práticas desenvolvidas por colegas, bem como com o apoio de organizações externas especialistas e facilitadoras desse processo, é possível criar uma experiência enriquecedora e, ao mesmo tempo, mais leve no desenvolvimento estratégico.

É justamente no ambiente colaborativo que encontraremos as respostas necessárias para enfrentar e vencer os obstáculos que surgem pelo caminho. Com determinação e uma abordagem adaptável, é possível transformar a forma como as Procuradorias Estaduais operam, abrindo caminho para um futuro de sucesso e eficiência. Lembre-se de que essa jornada é contínua; daí que este guia será então uma valiosa referência. Juntos, podemos transformar desafios em oportunidades e abrir um horizonte de sucesso e eficiência para a Advocacia Pública no Brasil.





Para se aprofundar:

Indicadores-chave de desempenho: desenvolvendo, implementando e usando KPIs vencedores, por David Parmenter. Este livro fornece orientação prática sobre o desenvolvimento e implementação de KPIs eficazes em vários contextos organizacionais.

Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis é um livro escrito por Robert S. Kaplan. Kaplan explora o conceito de mapas estratégicos, que são ferramentas utilizadas para traduzir ativos intangíveis em resultados tangíveis.

Referências Bibliográficas:

BRASIL, MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES. 2020. p.55-55.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados na administração pública. 2010. p. 249-249.

BRASIL, PROCURADORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL. Planilha de Gestão Estratégica. 2023.



Comunitas

www.comunitas.org.br



Acompanhe a Comunitas nas redes sociais: **in**  @ComunitasBR