



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**O DIRIGENTE COMO GESTOR DA ESTRATÉGIA: A PRÁTICA NO  
SETOR PÚBLICO FRENTE AOS COMPLEXOS CENÁRIOS DE  
MUDANÇAS**

**ROBSON CAMPOS LEITE**

Seropédica, RJ

Março, 2018



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**O DIRIGENTE COMO GESTOR DA ESTRATÉGIA: A PRÁTICA NO  
SETOR PÚBLICO FRENTE AOS COMPLEXOS CENÁRIOS DE  
MUDANÇAS**

**ROBSON CAMPOS LEITE**

Sob a orientação do Professor

**Dr. Américo da Costa Ramos Filho**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ

Março, 2018

## FICHA CATALOGRÁFICA

L533d Leite, Robson, 1972 O Dirigente como Gestor da Estratégia: a prática no setor público frente aos complexos cenários de mudanças / Robson Leite. - 2018. 286 f.: il.

Orientador: Américo da Costa Ramos Filho. Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA, 2018.

1. Gestão e Estratégia. 2. Planejamento Estratégico Situacional. 3. Estratégia como Prática. 4. Teoria dos Stakeholders. 5. Liderança Transformacional. I. Ramos Filho, Américo da Costa, 1962-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA III. Título.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

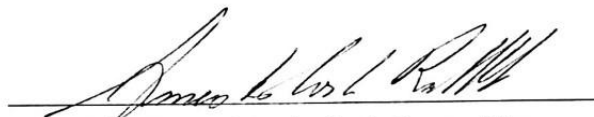
**ROBSON CAMPOS LEITE**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 23/03/2018.



Prof. Dr. Daniel Ribeiro de Oliveira  
Presidente da Banca  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ



Prof.ª Dr. Américo da Costa Ramos Filho  
Orientador  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ



Prof. Dr. Paulo Roberto da Mendonça Motta  
Membro externo  
EBAPE- FGV



Prof.ª Dr.ª Miriam Barbuda Fernandes Chaves  
Membro externo  
LNCC

A Deus, pelo dom da vida...

A minha amada esposa, pelo incansável apoio e incentivo, sobretudo, nos momentos mais difíceis.

A meus filhos, inspirações e tesouros da minha vida, pela paciência nos momentos de ausência...

A minha mãe, pelos seus ensinamentos.

A meu pai, que seguiu para a eternidade tão precocemente e ainda no frescor da minha juventude, mas cuja convivência foi suficiente para que eu pudesse aprender com o seu exemplo alguns valores fundamentais e imprescindíveis à Administração Pública: a generosidade e a primazia do bem comum.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Américo Ramos, por ter me incentivado e ter acreditado no meu potencial, mesmo nos momentos mais difíceis.

A minha gerente da Petrobras, Ana Cláudia Pereira, por todo o apoio durante essa fase tão importante da minha vida.

Aos professores Daniel Ribeiro, Miriam Chaves e Paulo Motta, pelas valiosas e imprescindíveis contribuições na etapa de qualificação.

Aos nove quadros políticos de grande envergadura nacional, que deram inestimáveis contribuições a essa pesquisa no trabalho de campo.

Ao Vice-Governador do Rio Grande do Sul, ex-Ministro do Trabalho e Emprego e ex-Ministro da Secretaria Geral da Presidência da República Miguel Rossetto, com quem aprendi, na prática, que o maior valor e objetivo principal da Administração Pública reside no bem-estar do povo.

Aos colegas da turma 2016 de Mestrado do MPGE/UFRRJ, cujo convívio provou que a heterogeneidade de opiniões torna ainda mais rica a arte de aprender e trocar conhecimentos.

A minha família, pelo amor, apoio e compreensão na realização do Mestrado, importante etapa da minha vida.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu alcançasse esse tão sonhado título de Mestre.

Muito obrigado!

## RESUMO

LEITE, Robson Campos. **O Dirigente como gestor da estratégia: a prática no setor público frente aos complexos cenários de mudança**. 2018. 334p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

A área da Estratégia vem assumindo, cada vez mais, um papel de destaque dentro das organizações. Na área pública, universo de estudo desta dissertação, essa importância ganha uma dimensão a mais e um grau de complexidade maior, pois as constantes mudanças políticas, econômicas e sociais mexem diretamente com a esfera pública e, conseqüentemente, nas suas instituições. Nesse sentido, a prática da estratégia e as influências geradas pela dinâmica – cada vez maior e mais frequente – dos ambientes externos e internos às organizações públicas são elementos com relação direta de causa e efeito e que geram impactos na estratégia e na sua prática. Aliados a esse cenário, encontram-se os interesses, em geral difusos e divergentes, das partes interessadas – também denominados *stakeholders* – que estão dentro ou ao em torno da organização. Dirigir uma organização pública de modo a cumprir os objetivos estratégicos presentes no seu plano tratando toda a dinâmica de mudanças que venham a surgir no decorrer da prática do plano, envolvendo e motivando a equipe praticante da estratégia e conciliando os interesses dos *stakeholders* torna-se um desafio que vai ao encontro da finalidade desse trabalho. Nesse sentido, esta dissertação apresenta um *framework* que reúne quatro teorias acadêmicas a fim de auxiliar o dirigente da organização pública quanto a esse desafio: o Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Carlos Matus (1991, 1997, 2005), a Estratégia como Prática Social (ECP) de Whittington (1992, 2002, 2004, 2006), a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (2010) e a Liderança Transformacional de Burns (1978, 2003). Essas quatro teorias foram estruturadas nesse *framework* através de um quadro de referência que coloca o Planejamento Estratégico Situacional como elemento central capaz de complementar o papel das outras três teorias na prática da estratégia, suportando as mudanças do ambiente externo e interno, mobilizando a equipe desse dirigente e conciliando os interesses dos *stakeholders* de uma organização pública. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e tratados qualitativamente por meio da análise indutiva de Thomas (2006), do método de codificação e categorização de Gibbs (2009) e do emparelhamento apresentado por Trochim (1989). A realização desta pesquisa propiciou um quadro de referência presente no *framework* com o exercício dos cenários de problemas, desafios, impactos e soluções oriundas do processo de análise dos dados coletados no campo, a identificação dos fatores internos e externos que influenciam na implantação da estratégia. Também, foram demonstrados os fatores críticos à implantação da estratégia pelo dirigente de organização pública, levando em consideração o cumprimento da missão organizacional, o atendimento das necessidades das partes interessadas, a dinâmica do ambiente externo e interno e a mobilização da equipe.

Palavras-chave: Gestão e Estratégia. Planejamento Estratégico Situacional. Estratégia como Prática, Teoria dos *Stakeholders*, Liderança Transformacional. Setor Público.

## ABSTRACT

LEITE, Robson Campos. **The leader as manager of the strategy: the practice in the public sector in front of the complex scenarios of change.** 2018. 334p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Graduate Program in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

The Strategy area has increasingly assumed a leading role within organizations. In the public area, the study area of this dissertation, this importance gains an additional dimension and a greater degree of complexity, since the constant political, economic and social changes directly interact with the public sphere and, consequently, in its institutions. In this sense, the practice of strategy and the influences generated by the increasing and more frequent dynamics of the external and internal environments of public organizations are elements with a direct cause and effect relation that generate impacts on the strategy and its practice. Allied to this scene are the generally diffused and divergent interests of the stakeholders - also called stakeholders - who are in or around the organization. Directing a public organization in order to fulfill the strategic objectives present in its plan, dealing with all the dynamics of changes that may arise during the practice of the plan, involving and motivating the team practicing the strategy and reconciling the interests of the stakeholders becomes a challenge that meets the purpose of this work. In this sense, this dissertation presents a framework that brings together four academic theories in order to assist the public organization leader with this challenge: Carlos Matus' Strategic Situational Planning (PES, in Portuguese) (1991, 1997, 2005), Strategy as a Social Practice (ECP, in Portuguese) by Whittington (1992, 2002, 2004, 2006), Freeman's Theory of Stakeholders (2010) and Burns Transformational Leadership (1978, 2003). These four theories were structured in this framework through a frame of reference that puts the Situational Strategic Planning as a central element capable of complementing the role of the other three theories in the practice of strategy, supporting the changes of the external and internal environment, mobilizing the team of this leader and reconciling the stakeholder interests of a public organization. The data were collected through semi-structured interviews and treated qualitatively through the inductive analysis of Thomas (2006), the method of coding and categorization of Gibbs (2009) and the pairing presented by Trochim (1989). The realization of this research provided a frame of reference in the framework with the exercise of the scenarios of problems, challenges, impacts and solutions from the process of analysis of the data collected in the field, the identification of the internal and external factors that influence the implementation of the strategy. Also, the critical factors for the implementation of the strategy by the public organization leader were demonstrated, taking into account the fulfillment of the organizational mission, meeting the needs of stakeholders, the dynamics of the external and internal environment and the mobilization of the team.

**Keywords:** Management and Strategy. Strategic Situational Planning. Strategy as Practice, Stakeholder Theory, Transformational Leadership. Public sector.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia deliberada e emergente.....	26
Figura 2 – Diferenças entre o modelo tradicional e o PES.....	36
Figura 3 – Exemplo do PES com as “incertezas”.....	36
Figura 4 – Triângulo de Governo. ....	41
Figura 5 – <i>Framework</i> integrado da estratégia como prática. ....	46
Figura 6 – Imagem da transcrição da entrevista em arquivo Word.....	65
Figura 7 – Tabela de construção de categorias baseadas nos trechos da entrevista. ....	66
Figura 8 – Tabela de agrupamento de categorias por pergunta e entrevista.....	67
Figura 9 – Tabela de agrupamento de categorias e subcategorias.....	68
Figura 10 – Processo de codificação em análise indutiva. ....	69
Figura 11 – Modelo de correspondência de padrão.....	69
Figura 12 – Proposição para o <i>Framework</i> . ....	136
Figura 13 – Visão macro do quadro de referência de causa e efeito entre os blocos. ....	137
Figura 14 - Relação de causa e efeito entre os blocos “C” e “A”.....	138
Figura 15 – Relação de causa e efeito da subcategoria 8.1 sobre categorias 1.4, 1.5 e 1.1....	139
Figura 16 – Relação de causa e efeito da subcategoria 8.2 com as subcategorias 1.4 e 1.2... 140	
Figura 17 – Relação de causa e efeito da subcategoria 8.3 com a subcategoria 1.5. ....	141
Figura 18 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 8.1 e 1.1. ....	142
Figura 19 – Relação de causa e efeito entre as categorias 7 e 8. ....	143
Figura 20 – Relação de Causa e efeito entre as subcategorias 7.2 e 1.4 e 1.5.....	144
Figura 21 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 7.1 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.....	145
Figura 22 – Relação de causa e efeito entre o bloco B e o bloco A. ....	146
Figura 23 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.4 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.....	147
Figura 24 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.3 e 3.4, 1.1, 1.4 e 1.5.....	148
Figura 25 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.2 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.....	149
Figura 26 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.1 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.....	150
Figura 27 – Relação de causa e efeito entre os blocos “B” e “A” via categorias 5, 3 e 1. ....	151
Figura 28 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 5.3, 1.1 ou 3.1, 1.4 e 1.5. ....	152
Figura 29 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 5.2, 1.1 ou 3.1, 1.4 e 1.5. ....	153
Figura 30 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 5.1, 1.1 ou 3.1 e 1.4, 1.5. ....	154
Figura 31 – Relação de causa e efeito entre os blocos “B” e “A” via categorias 4 e 1. ....	155
Figura 32 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 4.3 e 1.1 ou 1.5 e 1.4.....	156
Figura 33 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 4.2 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.....	157
Figura 34 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 4.1 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.....	158
Figura 35 – Relação de causa e efeito entre as categorias 1, 2 e 3 do Bloco A.....	159
Figura 36 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 3.4 e 1.4. ....	160
Figura 37 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 3.3 e 1.2, 1.4, 1.5. ....	161
Figura 38 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 3.2 e 1.2, 1.4 e 1.5.....	162
Figura 39 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 3.1 e 1.2, 1.4 e 1.5.....	163
Figura 40 – Relação de causa e efeito entre as categorias 1 e 2 do Bloco “A.....	164
Figura 41 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 2.4 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.....	165
Figura 42 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 2.4 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.....	166
Figura 43 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 2.2 e 1.4, 1.5 ..... 167	

Figura 44 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 2.1 e 1.1 ou 1.4 e 1.5..... 168

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As escolas de estratégia .....	23
Quadro 2 – Quadro sinótico do referencial teórico .....	53
Quadro 3 – Caracterização dos sujeitos de pesquisa .....	58
Quadro 4 – Categorias e subcategorias de pesquisa .....	70
Quadro 5 – Síntese da análise da categoria Estratégia: definir como e aonde se quer chegar .	78
Quadro 6 – Síntese da análise da categoria Administração dos conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social.....	85
Quadro 7 – Síntese da análise da categoria Fatores transformadores da estratégia .....	91
Quadro 8 – Síntese da análise da categoria Governabilidade da prática do plano .....	95
Quadro 9 – Síntese da análise da categoria Detecção de mudanças por controle societal .....	98
Quadro 10 – Síntese da análise da categoria Liderança como reconhecimento da equipe a respeito do líder em função de sua prática .....	103
Quadro 11 – Síntese da análise da categoria Diálogo para mediar a influência dos <i>stakeholders</i> na prática do plano.....	111
Quadro 12 – Síntese da análise da categoria Comunicação do plano pela participação cotidiana da equipe na prática do plano desde a sua elaboração.....	116
Quadro 13 – Síntese do emparelhamento da categoria 1.....	119
Quadro 14 – Síntese do emparelhamento da categoria 2.....	122
Quadro 15 – Síntese do emparelhamento da categoria 3.....	124
Quadro 16 – Síntese do emparelhamento da categoria 4.....	127
Quadro 17 – Síntese do emparelhamento da categoria 5.....	128
Quadro 18 – Síntese do emparelhamento da categoria 6.....	130
Quadro 19 – Síntese do emparelhamento da categoria 7.....	133
Quadro 20 – Síntese do emparelhamento da categoria 8.....	134
Quadro 21 – Descritivo dos blocos de categorias .....	135

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PES – Planejamento Estratégico Situacional

EPS – Estratégia como Prática Social

GE – Governo empreendedor

APG – Administração Pública Gerencial

GP – Governança Pública

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
	1.1 Contextualização e pergunta de pesquisa .....	16
	1.2 Objetivos .....	19
	1.2.1 Objetivo final .....	19
	1.1.2Objetivos intermediários.....	19
	1.3 Suposição inicial .....	19
	1.4 Delimitação do estudo .....	20
	1.5 Relevância do estudo .....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
	2.1 Estratégia: algumas abordagens conceituais.....	22
	2.2 Ambiente público e gestão estratégica.....	26
	2.3 Planejamento estratégico situacional .....	33
	2.4 Estratégia como prática.....	42
	2.5 Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	47
	2.6 Liderança transformacional .....	50
	2.7 Resumo teórico e quadro sinótico das áreas estudadas.....	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	56
	3.1 Delineamento da pesquisa .....	56
	3.2 Tipo de pesquisa .....	56
	3.3 Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção.....	57
	3.4 Caracterização da coleta de dados .....	59
	3.5 Coleta de dados.....	60
	3.5.1 Pesquisa bibliográfica .....	60
	3.5.2 Entrevista .....	60
	3.6 Entrevista piloto.....	62
	3.6.1 Análise da entrevista piloto.....	62
4	MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	64
5	ANÁLISE DOS DADOS .....	70

5.1	Descritivo das categorias .....	70
5.1.1	Categoria 1 – Estratégia: definição de objetivos .....	72
5.1.2	Categoria 2 – Administração dos conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social.....	80
5.1.3	Categoria 3 – Fatores transformadores da estratégia.....	86
5.1.4	Categoria 4 – Governabilidade da prática do plano.....	92
5.1.5	Categoria 5 – Detecção de mudanças por controle societal.....	96
5.1.6	Categoria 6 – Liderança como reconhecimento da equipe a respeito do líder em função de sua prática .....	98
5.1.7	Categoria 7 – Diálogo para mediar a influência dos <i>stakeholders</i> na prática do plano .....	106
5.1.8	Categoria 8 – Comunicação do plano pela participação cotidiana da equipe na prática do plano desde a sua elaboração.....	112
5.2	Emparelhamento ( <i>Pattern Matching</i> ) .....	118
5.2.1	Estratégia: definir como e onde se quer chegar .....	118
5.2.2	Administração dos conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social.....	119
5.2.3	Fatores transformadores da estratégia.....	121
5.2.4	Governabilidade da prática do plano .....	124
5.2.5	Detecção da mudança por controle societal.....	127
5.2.6	Liderança como reconhecimento da equipe a respeito do líder em função de sua prática .....	128
5.2.7	Diálogo para mediar a influência dos <i>stakeholders</i> na prática do plano .....	130
5.2.8	Comunicação do plano pela participação cotidiana da equipe na prática do plano desde a sua elaboração.....	133
6	<b>FRAMEWORK PROPOSTO</b> .....	135
6.1	Estruturação do <i>framework</i> .....	137

6.2	Detalhamento do quadro de referência .....	138
7	CONCLUSÕES .....	169
7.1	Resposta ao problema de pesquisa.....	169
7.2	Atendimento aos objetivos final e intermediários .....	170
7.2.1	Atendimento ao objetivo final: estruturação do <i>framework</i> .....	170
7.2.2	Identificação da “estratégia implantada” segundo os dirigentes de uma organização pública .....	171
7.2.3	Identificação dos fatores que influenciam no processo de implantação da estratégia.....	172
7.2.4	Fatores críticos apontados pelo dirigente da organização pública durante a implantação da estratégia .....	173
7.3	Sugestões para novos estudos e considerações finais.....	175
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	178
	ANEXO A .....	181
	APÊNDICES .....	182
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL .....	182
	APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA PILOTO .....	185
	APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DE CAMPO .....	193

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e pergunta de pesquisa

Desde as primeiras aplicações e definições do termo Estratégia, utilizadas há cerca de 3000 anos pelo General chinês Sun Tzu, passando pelo General prussiano Carl Von Clausewitz no século XIX e chegando até as modernas concepções e aplicações de seu estudo acadêmico, percebe-se que essa escola demorou muito tempo para amadurecer e atingir as atuais definições e práticas dessa palavra (TZU, 2012; CLAUSEWITZ, 1996; VASCONCELOS, 2001; CAMARGOS e DIAS, 2003). Inclusive, a atual definição de Administração Estratégica vem de uma construção muito recente em comparação às demais disciplinas da área de administração. Na verdade, somente na segunda metade do século XX a estratégia empresarial se constituiu como uma disciplina formal no ambiente acadêmico e corporativo. Antes disso, os empresários se preocupavam apenas com os fatores internos e operacionais das empresas, pois não havia o forte ambiente de hostilidade nas competições pelo mercado (CAMARGOS e DIAS, 2003; VASCONCELOS, 2001).

O crescimento que as organizações experimentaram juntamente ao aumento de sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças de ambiente, tem exigido dessas organizações maior capacidade em elaborar e implementar estratégias que permitam a superação dos desafios organizacionais de curto, médio e longo prazos (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Por outro lado, a construção da estratégia nas organizações tem se tornado ao longo dos anos uma atividade dispendiosa com gasto excessivo de tempo e energia intelectual para que as corporações possam planejar e fazer um prognóstico do seu futuro. E, geralmente, esse esforço encontra dificuldades em função das constantes mudanças nos cenários econômico e político nos países e nos estados onde as organizações atuam, além das mudanças de definições estratégicas de fornecedores, clientes e demais atores externos às organizações, sobretudo nas públicas, que é o objeto desse estudo. Essas alterações de cenários, junto às mudanças internas das organizações – tais como demissões, admissões e aposentadorias – tornam as atividades de planejamento difíceis no que se refere à projeção de um conjunto de ações que visam atingir um determinado resultado no futuro (ALDAY, 2000; IIDA, 1993).



Percebem-se também algumas dificuldades no ambiente de gestão estratégica na área pública, sobretudo no processo de atualização da gestão pública a partir do antigo modelo burocrático de Max Webber – chamado de Weberiano ou simplesmente modelo burocrático – até as formas mais atuais expressas no Gerencialismo e na Governança Pública que buscam atingir, a partir da reforma do estado e da administração pública, maior eficiência no atendimento às demandas da sociedade (SECCHI, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2017; ABRUCCIO, 2007; DE PAULA, 2005).

Todas essas dificuldades de gestão e estratégia se evidenciam com mais intensidade na medida em que a estratégia construída pela direção em uma organização precisa ser implantada ou, em outras palavras, colocada em prática (IIDA, 1993; ALDAY, 2000; MATUS, 1991; DA SILVA et al., 2011).

Para que a tarefa de implantar a estratégia em uma organização se torne realidade, a articulação entre os diversos atores envolvidos, tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno, utilizando em sua “prática” o conjunto de tecnologias, rotinas, ferramentas e procedimentos na realização da “*práxis*” – o trabalho que é efetivamente realizado com essas ferramentas – e a sua execução pelos “praticantes” – aqueles que “praticam estratégia” como proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionário – (ALBINO e GONÇALVES, 2008) faz com que esses três conceitos – *prática, práxis e praticantes* – se tornem elementos fundamentais da Estratégia como prática social (WHITTINGTON, 1998, 2002 e 2006).

A realidade prevista no plano estratégico para o futuro da organização pública não é estática (IIDA, 1993), pois sofre mudanças constantes por força de ações de fatores externos e internos à organização. Nesse sentido, faz-se necessário verificar como a organização realiza adequações ao seu planejamento estratégico frente a essas mudanças e se a teoria do Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Carlos Matus, que possui uma abordagem não determinística, realizando constantes ajustes no plano, de acordo com a mudança de cenários, atende a essa necessidade (MATUS, 1991; 1997). Dessa forma, torna-se possível resolver o problema enfrentado pela prática da estratégia na realidade, uma vez que nesse contexto o plano está cercado de “incertezas, imprecisões, surpresas, rejeições e apoio de outros atores” (MATUS, 1991, p. 28).

Em se tratando das rejeições e dos apoios à prática da estratégia que Matus (1991) se refere, outra questão está diretamente relacionada ao sucesso dessa prática em uma organização e que encontra referência na teoria da Estratégia como Prática Social (EPS): os interesses pessoais, por

vezes contraditórios, imersos nas organizações e que articulam uma série de práticas favoráveis (ou contrárias) ao exercício cotidiano do fazer estratégia (DA SILVA et al., 2011). Abordar essas contradições e as suas respectivas interações com a prática cotidiana dos sujeitos envolvidos na execução da estratégia também é objeto da pesquisa em questão.

Outro elemento que pode interferir na plena e efetiva execução da estratégia é o envolvimento e o comprometimento da equipe de gerentes e do seu corpo técnico que compõe a organização na prática da estratégia. O projeto de pesquisa ainda se propõe a estudar a abordagem de Liderança Transformacional de Burns como ferramenta para o envolvimento da equipe nessa tarefa de realizar o plano através da prática da estratégia e todas as questões que estão em torno desse processo de engajamento exercido a partir do modelo de liderança (BURNS, 2003).

Além disso, a pesquisa visa abordar a influência observada nas rejeições e apoios de outros atores no contexto do plano (MATUS, 1991) e de grupos ou indivíduos sobre os objetivos da organização através de suas ações, decisões, políticas ou práticas abordadas pela Teoria dos *stakeholders* definida por Freeman (2010), em função da interferência que esses sujeitos – denominados *stakeholders* – exercem sobre a prática da estratégia na organização.

A articulação entre esses quatro elementos – Planejamento Estratégico Situacional, Teoria dos *stakeholders*, Estratégica como Prática e Liderança Transformacional – no contexto da estratégia como prática social para realização da estratégia, observando os aspectos da evolução do modelo burocrático weberiano para as reformas propostas pelos novos modelos de administração pública (SECCHI, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2017; ABRUCCIO, 2007; DE PAULA, 2005), é o objeto de estudo que se orienta pela seguinte questão:

Como o alto dirigente de uma organização pública – direta e indireta – pratica a estratégia e mobiliza a sua equipe de forma a viabilizar, na organização onde se situa, de forma continuada: o atendimento a sua missão, às necessidades das partes interessadas e à dinâmica do ambiente interno e externo?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo final

Estruturar um *framework* para auxiliar o dirigente da alta administração de uma organização pública – direta e indireta – na prática e execução da estratégia formulada, de modo a viabilizar continuamente o atendimento a sua missão, às necessidades das partes interessadas e à dinâmica do ambiente interno e externo, mobilizando a sua equipe.

### 1.1.2 Objetivos intermediários

- ✓ Identificar o que significa, para os dirigentes de uma organização pública, “uma estratégia implantada”;
- ✓ Identificar quais fatores, externos ou internos, influenciam no processo de implantação da estratégia e como potencializar os que contribuem para o sucesso, além de mitigar os que impedem a sua implantação;
- ✓ Identificar os fatores críticos à implantação da estratégia, sob o ponto de vista do dirigente, levando em consideração: o cumprimento da missão organizacional; o atendimento das necessidades das partes interessadas; a dinâmica do ambiente externo e interno; e a mobilização da equipe.

## 1.3 Suposição inicial

O planejamento estratégico situacional combinado à estratégia como prática, à teoria dos *stakeholders* e à liderança transformacional são fatores determinantes para a implantação bem-sucedida da estratégia pelo dirigente, permitindo assim que sejam tratadas as dificuldades que surgem a partir das mudanças emergentes no plano e das dificuldades de governabilidade na prática da estratégia no ambiente das organizações públicas. Além disso, a implantação da estratégia exige o total envolvimento e motivação da equipe do dirigente responsável pela sua realização e dos *stakeholders* da organização para o seu cumprimento com sucesso.

#### **1.4 Delimitação do estudo**

A estruturação do *framework* proposto no objetivo principal pode auxiliar o dirigente da alta administração pública a cumprir a sua missão organizacional, atendendo aos interesses das partes interessadas ao mesmo tempo em que lida com a dinâmica do ambiente externo e interno da organização. Assim, o foco preponderante na estruturação desses conceitos diz respeito à operacionalização da estratégia e não a sua formulação.

Além disso, cabe acrescentar que os estudos acerca da Estratégia, apesar de muito recentes, são de uma bibliografia bastante ampla. Portanto, a fim de delimitar o estudo deste trabalho, a pesquisa visa abordar as quatro teorias apresentadas – Estratégia como Prática, Planejamento Estratégico Situacional, Teoria dos *Stakeholders* e Liderança Transformacional – no que diz respeito a sua relação com o *framework*, sem necessariamente aprofundar esses temas intrinsecamente. Desse modo, restringe-se ao ambiente das organizações públicas, conjugando o *framework* à realidade das Propostas de Reforma do Estado (SECCHI, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2017; ABRUCCIO, 2007; DE PAULA, 2005).

#### **1.5 Relevância do estudo**

Atesta-se que os estudos científicos acerca da Estratégia são recentes quando comparados às demais disciplinas da área de Administração (VASCONCELOS, 2001; CAMARGOS e DIAS, 2003). Nesse sentido, cabe destacar a contribuição desta pesquisa quanto à consolidação dos elementos presentes na literatura técnica organizacional, a fim de validar a prática da estratégia, o exercício da liderança e o tratamento da dinâmica organizacional externa e interna do processo de planejamento nessas organizações públicas.

Além disso, observa-se que a estruturação de um *framework* como ferramenta para auxiliar o dirigente da alta administração, a partir da integração das quatro teorias - Estratégia como Prática (WHITTINGTON, 1998, 2002 e 2006; DA SILVA et al., 2011; MINTZBERG et al., 2009; DE CERTAU, 1996), a dinâmica do processo do Planejamento Estratégico Situacional de Carlos Matus (1991, 1997, 2005), a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (2010) e o conceito de Liderança Transformacional de Burns (1978), devidamente conjugadas com os desafios da gestão no setor público que leve em consideração as reformas do estado desde o modelo burocrático de Max

Webber até as mais novas propostas de reformas do estado que busquem atender as demandas da população por serviços públicos mais eficientes (SECCHI, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2017; ABRUCCIO, 2007; DE PAULA, 2005) – se apresenta como uma relevância teórica importante frente aos desafios presentes nas mudanças que surgem durante a execução do planejamento estratégico no ambiente organizacional público. Nesse mesmo contexto, consideram-se a interferência do ambiente externo e interno da organização no plano e a influência dos atores externos a ela, além do envolvimento dos liderados de uma equipe para a implantação da estratégia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia: algumas abordagens conceituais

As primeiras utilizações do termo estratégia remontam há cerca de 3000 anos, quando o estrategista chinês Sun Tzu afirmava que “a estratégia seria o meio pelo qual se conquista o poder; e tendo o poder, se conseguiria fazer tanto o certo quanto o errado” (TZU, 2012, p. 15). Já no Século XIX, Clausewitz (1996, p. 199) dizia que:

Estratégia é o uso do engajamento para atingir o propósito da guerra. O estrategista deve definir, portanto, uma meta para todo o aspecto operativo da guerra, que deverá estar de acordo com o seu propósito. Em outras palavras, ele esboçará o plano de guerra, e o propósito determinará a série de ações pretendidas para atingi-lo.

Depois disso, apesar de o termo estratégia ganhar vários significados ao longo do tempo, ele apenas aproximou-se do ambiente administrativo somente nos anos de 1950 e 1960, tanto na área empresarial quanto acadêmica. Essa demora, comparada a outras disciplinas da área de administração para a definição, o aprofundamento e o uso desse conceito, se encerrou na segunda metade do século XX (VASCONCELOS, 2001; CAMARGOS e DIAS, 2003), quando surgiram diversas definições, como a de Mintzberg et al. (2009), descrevendo as acepções de estratégia contidas nos cinco “P”s –Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Truque (do inglês “*Ploy*”), sendo aprofundadas mais adiante – e as abordagens do tema através das diferentes descrições presentes nas suas dez escolas da estratégia.

As escolas de pensamento estratégico, propostas por Mintzberg et al. (2009), apresentam dez visões relativas ao processo de estratégia, com focos específicos, sendo elas:

Quadro 1 – As escolas de estratégia

<b>Escola</b>	<b>Definição</b>
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2009).

As três primeiras escolas – Design, Planejamento e Posicionamento – são classificadas como sendo de natureza prescritiva, ou seja, estão mais preocupadas no “como” as estratégias são formuladas do que com sua formação propriamente dita. Além disso, cabe destacar que elas observaram o seu auge a partir dos anos 1970 chegando até 1980, quando então experimentaram o início de um declínio, apesar de manter influência na academia e nas organizações. A partir de 1990, “essas escolas tornaram-se mais ecléticas perdendo popularidade em publicações científicas e no ambiente corporativo para as demais escolas e visões” (MINTZBERG et al., 2009, p. 330).

Já as seis escolas seguintes – Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental – são classificadas como escolas voltadas para alguns aspectos particulares do processo de formulação de estratégias, mais especificamente com a descrição de como as estratégias são, efetivamente, formuladas. As referidas escolas ganharam visibilidade e atenção dentro da administração estratégica – através do maior número de publicações e pesquisas na comunidade acadêmica e abordagens na comunidade empresarial – a partir dos anos 1990 (MINTZBERG et al., 2009, p. 331).

Finalmente, tem-se a escola de configuração, que ganhou destaque no ambiente acadêmico e empresarial a partir da segunda metade dos anos 1990. Na verdade, trata-se de uma espécie de combinação de todas as demais, cuja busca de integração configura diversos aspectos das outras escolas, tais como o processo de formulação de estratégias, o seu conteúdo e as estruturas organizacionais com os seus respectivos contextos. Outra característica dessa escola é a descrição do processo de transformação da estratégia aglutinando os conceitos e práticas relativas às mudanças estratégicas (MINTZBERG et al., 2009).

O aparecimento destas escolas de pensamento sobre estratégia acabou por determinar uma ampliação acerca da complexidade e da própria definição do termo, fazendo com que não seja possível encontrar um conceito único que sintetize todas as aplicações e as utilizações. Nessa perspectiva, surge a proposta dos 5 P's da estratégia: estratégia como plano, como truque – do inglês “*ploy*” –, como padrão, como posição e como perspectiva (MINTZBERG et al., 2009).

A estratégia como plano representa um guia, ou, ainda, um curso de ação devidamente definido como diretriz para o futuro. Nesse sentido, “a estratégia possui duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas de forma consciente e propositada” (MAIA, 2010, p. 5).

Observa-se em outro “P” a definição da estratégia como truque ou como estratagem (do inglês “*ploy*”), sendo utilizada para ludibriar um competidor. Mintzberg et al. (2009) exemplificam esse caso com uma corporação que adquire terras para passar a impressão que a mesma planeja expandir a sua capacidade e, dessa forma, desanimar um concorrente a construir uma nova fábrica.

A estratégia como padrão define um comportamento da organização ao longo do tempo, podendo ser pretendido ou não. Já a estratégia como posição “localiza determinados produtos da organização em determinados mercados” (MINTZBERG et al., 2009, p. 27).

E, por último, mas não menos importante, define-se estratégia como perspectiva: “a maneira fundamental de uma determinada organização fazer as coisas” (MINTZBERG et al., 2009, p. 27). Pode-se, ainda, afirmar que a estratégia como perspectiva é o olhar da organização para dentro de si mesma (MAIA, 2010).

Nas definições supracitadas, variando entre todas as escolas de estratégia e os seus cinco “P”s, um problema chama a atenção: a existência de um razoável grau de dificuldade e de imponderabilidade de se alcançar o objetivo traçado inicialmente como estratégia. Nesse sentido, nota-se que:

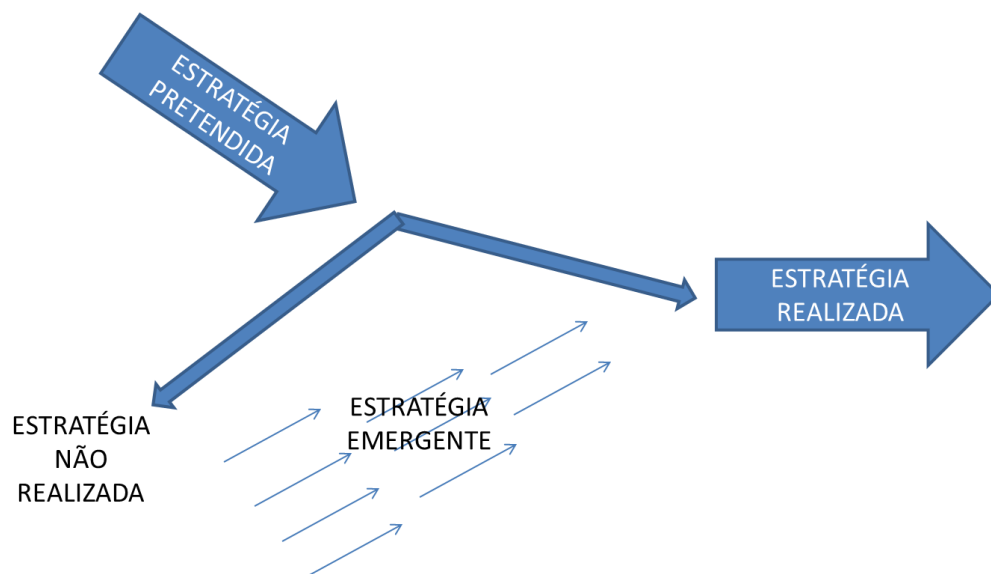


as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. Assim, a pergunta importante passa a ser: as estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas? (Na prática, é bem evidente que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas). Há uma maneira simples para descobrir. Pergunte às pessoas que descreveram suas estratégias (realizadas) ao longo dos últimos cinco anos quais foram suas estratégias pretendidas cinco anos antes. Elas eram as mesmas? Algumas podem afirmar que suas intenções foram perfeitamente realizadas. Suspeite da honestidade delas (MINTZBERG et al., 2009, p. 24).

Percebe-se claramente que o cenário da estratégia pretendida, na maioria das vezes, não corresponde ao que é apresentado pela estratégia realizada. Isto ocorre em função do surgimento de um padrão diferente do que era planejado ou pretendido pela organização, considerado como estratégia emergente (MINTZBERG et al., 2009), conforme representado na Figura 1.

A escola de planejamento – definida como um processo formal de natureza prescritiva – tem uma enorme preferência pelas estratégias deliberadas – aquelas que representam as intenções plenamente realizadas – em função de sua realização dentro do que foi previsto ou pretendido enquanto estratégia. Para sua realização perfeita, é exigida uma previsão brilhante e acertada. Entretanto, quando surge a estratégia emergente e essa apresenta um resultado de uma estratégia diferente do que se pretendia – estratégia realizada –, isso pode significar uma “falta de disposição dos sujeitos de uma organização em adaptar-se a eventos inesperados” (MINTZBERG et al., 2009, p. 26). Há ainda a sugestão de certa dose de negligência dos sujeitos envolvidos com a execução ou com a construção da estratégia e, por último, o fato de que “o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso” (MINTZBERG et al., 2009, p. 26).

Denota-se, portanto, que o planejamento estratégico falhou nas empresas e organizações, pois além dos problemas já trazidos até aqui, há também as dificuldades geradas para o cumprimento da estratégia pretendida com a separação entre o pensamento e a ação, ou seja, a estratégia para ser eficaz no ambiente corporativo não pode ser elaborada pela alta administração e implementada por sujeitos que não participam dessa concepção. Há, também, nesse aspecto crítico que leva a falha do planejamento estratégico tradicional, uma característica chamada de predeterminação, na qual a organização tem que ser capaz de prever com precisão o curso do seu ambiente, assumindo, inclusive, o absoluto controle sobre ele. “E isso é praticamente impossível” (MINTZBERG et al., 2009, p. 77).



Fonte: Adaptada de Mintzberg et al. (2009).  
 Figura 1 – Estratégia deliberada e emergente.

## 2.2 Ambiente público e gestão estratégica

As dificuldades e as falhas no ambiente da gestão estratégica na área pública demandaram a reforma na administração pública brasileira ao longo dos anos, em busca da modernização do processo de gestão do Estado (SECCHI, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2017; ABRUCCIO, 2007). Esse processo de reforma ou atualização da máquina estatal, também chamado de *aggiornamento*, exigiu considerável atualização nas práticas da administração e da gestão da máquina pública, em busca de melhores serviços à população:

O processo recente de reforma do Estado no Brasil começou com o fim do período militar. Naquele momento, combinavam-se dois fenômenos: a crise do regime autoritário e, sobretudo, a derrocada do modelo nacional-desenvolvimentista. Era preciso atacar os erros históricos da administração pública brasileira, muitos deles aguçados pelos militares, e encontrar soluções que dessem conta do novo momento histórico, que exigia um *aggiornamento* da gestão pública (ABRUCIO, 2007, p. 68).

O período de redemocratização, imediatamente após o fim do regime autoritário da ditadura militar, foi quase inteiramente consumido pelos grandes esforços dos administradores públicos em corrigir os graves erros cometidos na gestão dos militares. Isso acabou impedindo que o Estado brasileiro passasse por uma verdadeira reforma, a fim de superar os desafios e os problemas

históricos da administração pública brasileira, colocando-a em condições de atender a sua antiga demanda por serviços públicos eficientes:

A principal preocupação dos atores políticos na redemocratização foi tentar corrigir os erros cometidos pelos militares, dando pouca importância à necessidade de se construir um modelo de Estado capaz de enfrentar os novos desafios históricos. De fato, o regime autoritário foi pródigo em potencializar problemas históricos da administração pública brasileira, como o descontrole financeiro, a falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante a sociedade, a politização indevida da burocracia nos estados e municípios, além da fragmentação excessiva das empresas públicas, com a perda de foco de atuação governamental (ABRUCIO, 2007, p. 68).

De forma mais detalhada, esse *aggiornamento* significa (na prática) uma atualização da gestão pública para tentar torná-la mais eficiente do que a existente no antigo modelo burocrático weberiano que se mostrava incapaz de atender à crescente demanda da população por serviços públicos de qualidade (SECCHI, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2017; ABRUCCIO, 2007; DE PAULA, 2005). Conforme Bresser-Pereira (2017, p. 154), o modelo burocrático weberiano já foi um dia efetivo, mas não suportou o aumento da dimensão dos serviços sociais do Estado:

[...] o estado social implica tornar coletiva ou pública a oferta dos serviços de educação, saúde e previdência social; e em tornar coletivo, ao invés de individual, seu consumo. Para que esses serviços gratuitos e iguais para todos se tornassem viáveis, era preciso que o Estado fosse capaz de oferecê-los de forma não apenas efetiva, mas também eficiente. A administração burocrática já se havia revelado efetiva; tornou-se, entretanto, claro que, na medida em que a dimensão dos serviços sociais do Estado aumentava, a efetividade não era suficiente.

Ao analisar o histórico da evolução do modelo burocrático para os modernos modelos de administração pública, Secchi (2009) realizou uma pesquisa acerca da evolução da administração pública na Europa e nos Estados Unidos, partindo do clássico modelo burocrático weberiano para os modelos mais modernos e que representam uma evolução nesse contexto, que são a Administração Pública Gerencial (APG), o Governo Empreendedor (GE) e a Governança Pública (GP). Segundo o mesmo autor, a comparação entre os quatro modelos organizacionais e relacionais inspiram a moldagem das estruturas e os processos nas reformas da administração pública.

Apesar dos novos modelos não representarem uma ruptura com o modelo burocrático, cabe destacar que eles possuem uma nítida evolução da visão burocrática do modelo weberiano de profunda desconfiança e total controle dos agentes públicos, assemelhando-se à Teoria X de McGregor (1960):

No caso do modelo burocrático, as características de formalidade e impessoalidade servem para controlar os agentes públicos, as comunicações, as relações intraorganizacionais e da organização com o ambiente. A função controle é uma consequência de um implícito julgamento de que os funcionários públicos se comportam de acordo com a teoria X de McGregor (1960). A função controle na Administração Pública Gerencial está presente tanto no aspecto da capacidade de controle dos políticos sobre a máquina administrativa quanto no controle dos resultados das políticas públicas. O modelo relacional da Governança Pública dá valor positivo ao envolvimento de atores não estatais no processo de elaboração de políticas públicas como estratégia de devolver o controle aos destinatários das ações públicas (controle social). [...] esses modelos usam a função controle para manter a homeostase do sistema organizacional. Eles não são, portanto, modelos de ruptura (SECCHI, 2009, p. 362).

Numa síntese das críticas ao modelo burocrático weberiano, fica evidente que o mesmo é considerado ultrapassado e impróprio, dada a presunção de ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial e afastamento das necessidades dos cidadãos. Sendo assim, diante da presumida incapacidade do modelo em atender às exigências contemporâneas, emergem como alternativas os novos modelos organizacionais anteriormente citados: Administração Pública Gerencial (AGP); Governo Empreendedor (GE); e Governança Pública (GP). Os dois primeiros são classificados como modelos organizacionais – também chamados de Gerencialismo – e o último como um paradigma relacional (SECCHI, 2009). A AGP e o GE oferecem roteiros para melhorar a capacidade da gestão das organizações públicas de atingir suas metas e seus objetivos. A GP é um movimento que se “traduz em um modelo relacional porque oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo” (SECCHI, 2009, p. 349). Esses modelos – A APG, a GP e o GE – têm potencial para mudar o modo como as organizações públicas se administram e se relacionam no longo prazo.

O planejamento estratégico está presente em todos esses modelos organizacionais, entretanto, ele é especialmente enfatizado nos modelos da Administração Pública Gerencial e do Governo Empreendedor (também chamados de Gerencialismo).

A função controle está presente em todos os modelos organizacionais vistos. A função planejamento é especialmente enfatizada pela APG e GE no processo de planejamento estratégico, no acordo de objetivos entre políticos, burocratas e cidadãos e na adoção da administração por objetivos. O modelo burocrático coloca maior ênfase na função organização: a análise e a descrição de cargos, a divisão racional das tarefas, a criação de fluxogramas e canais de comunicação entre departamentos e setores. Por último, a contribuição mais peculiar à governança é a função direção, entendida como a soma de liderança e atividades de coordenação. O modelo relacional da GP põe ênfase na coordenação entre atores públicos e privados, e na capacidade de coordenação horizontal entre organizações públicas, organizações do terceiro setor, cidadãos, redes de políticas

públicas e organizações privadas, na busca de soluções para problemas coletivos (SECCHI, 2009, p. 363).

Trazendo a análise de volta para a realidade específica brasileira após essa importante contextualização da evolução do modelo burocrático para o gerencial na Europa e nos Estados Unidos, percebe-se que a busca pela maior eficiência e qualidade na administração pública não logrou o êxito esperado no Brasil, em função da dificuldade de se traduzir as transformações propostas nos modelos emergentes de reforma administrativa no mundo para a realidade política brasileira. Há uma crítica bastante interessante sobre a tentativa do Ministro Bresser-Pereira em realizar a reforma do estado brasileiro que ilustra essa afirmação:

A gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso foi bastante ativa (na reforma da administração pública). Entre os seus pilares, estava a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), comandado pelo ministro Bresser-Pereira. Sua plataforma foi erigida a partir de um diagnóstico que ressaltava, sobretudo, o que havia de mais negativo na Constituição de 1988 e apoiava-se fortemente no estudo e tentativa de aprendizado em relação à experiência internacional recente, marcada pela construção da nova gestão pública. Bresser foi pioneiro em perceber que a administração pública mundial passava por grandes mudanças, também necessárias no Brasil, mas nem sempre ele soube traduzir politicamente tais transformações para as peculiaridades brasileiras (ABRUCIO, 2007, p. 71).

Há alguns pontos sobre os problemas no centralismo do modelo da administração pública gerencial e as dificuldades relativas ao modelo gerencial em relação à crise de governabilidade presentes na América Latina, pois “a origem da vertente da qual deriva a administração pública gerencial brasileira está ligada ao intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante as décadas de 1980 e 1990” (DE PAULA, 2005, p. 37).

De Paula (2005) também faz uma importante análise comparativa entre o modelo gerencialista e o modelo societal, que enfatiza maior participação social no projeto de desenvolvimento do estado brasileiro, mas que possui ênfase menor do que o modelo gerencialista na organização do aparelho do Estado e da máquina pública administrativa. A participação social insuficiente no modelo gerencial, em comparação ao modelo societal, leva a um centralismo no processo decisório e à consequente dificuldade de relação política e de governabilidade do modelo gerencialista. Esse cenário cria uma excessiva centralização nas decisões de governo, levando a práticas personalistas e centralizadoras, como a utilização acentuada de medidas provisórias no relacionamento com o poder legislativo para a aprovação e o debate de políticas públicas restritas

no máximo ao ambiente do parlamento e com pouca participação da sociedade (DE PAULA, 2005, p. 43).

Diferentemente do modelo gerencialista, o modelo societal é baseado na concepção da abertura das instituições públicas à participação popular, compartilhando com a sociedade o poder central e discricionário da elaboração e execução da política pública. Tudo isso dentro de um conceito chamado de democracia participativa, na qual a gestão da administração pública seria compartilhada – como uma espécie de cogestão – com a participação popular. Há diversas experiências da vertente societal em administrações públicas municipais e algumas estaduais que se materializaram inicialmente no final dos anos 1980 e ao longo dos anos 1990, tais como os Fóruns Temáticos, os Conselhos Gestores de Políticas Públicas e o Orçamento Participativo. Essa vertente (societal) utiliza o paradigma da democracia representativa e apresenta uma oportunidade de melhorar a governabilidade na gestão pública ao aproximá-la da sociedade (DINIZ, 1995; DE PAULA, 2005).

Diante desse contexto, fica evidente a necessidade da maior articulação estado-sociedade, que combine a democracia representativa com a experiência participativa, e isso vai além de problemas administrativos e de gestão, pois envolve a criação de novos formatos institucionais que “possibilitem a cogestão e a participação dos cidadãos nas decisões públicas. Nesse processo, políticas e ações governamentais conferem identidade aos envolvidos, alteram o cotidiano da cidade e interferem na compreensão política de sua cidadania” (DE PAULA, 2005, p. 40).

Assim, além da maior efetividade no atendimento às demandas da sociedade pelas políticas públicas de Estado, a gestão societal estabelece uma prioridade na dimensão sociopolítica da gestão e ela “também faz suas incursões no domínio da dimensão institucional-administrativa na medida em que elabora novos arranjos institucionais e de gestão” (DE PAULA, 2005, p. 47).

Por outro lado, cabe destacar os limites da administração pública societal em comparação à gerencial, pois ela “não conseguiu ainda desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública” (DE PAULA, 2005, p. 46).

Há alguns elementos importantes condicionantes e até impeditivos para a realização de uma reforma administrativa no Brasil, que seja capaz de lograr êxito no aumento da capacidade de governança, mantendo a ordem democrática e ampliando a capacidade de governabilidade do Estado. Inclusive, nesse contexto, cabe destacar que

nenhuma reforma realizada nos últimos anos parece ter logrado superar as contradições entre a reconhecida necessidade de reduzir a interferência do Estado na vida das empresas e indivíduos e a urgência de resgatar sua governabilidade em sentido amplo, aqui entendida como a capacidade de regular as relações entre o mercado e a sociedade, manter a ordem democrática, coordenar decisões econômicas e aumentar sua (boa) governança (DA COSTA, 2006, p. 1).

No que diz respeito aos elementos condicionantes e impeditivos a uma reforma administrativa no Brasil, destacam-se três grupos de problemas no contexto cultural e sociopolítico brasileiro que se apresentam como entraves à modernização do Estado: “o patrimonialismo, o personalismo e as fragilidades da democracia, manifestadas pelo autoritarismo, clientelismo e mandonismo local” (DA COSTA, 2006, p. 2).

O patrimonialismo é uma herança do período colonial brasileiro em que a autoridade do Rei confundia os conceitos de público e privado, fazendo com que tudo fosse subjugado à autoridade do monarca ou do patriarca; tudo girava em torno desses interesses, inclusive a composição do Estado e do Governo e os seus respectivos objetivos. O conceito em questão abrange privilégios aos súditos mais próximos e fiéis ao Rei, e que estavam na corte criando uma espécie de casta privilegiada que “se apoiavam na existência de um quadro administrativo puramente pessoal do senhor não burocrático, formado de companheiros ou súditos, recrutados por critérios de afetividade, lealdade e confiança, e remunerado com prebendas ou feudos” (DA COSTA, 2006, p. 6). Além disso, esse conceito seguiu do império a República Velha, influenciando todo o corpo estatal, a economia, as concessões públicas, a produção, a concessão de crédito, a elaboração e a implantação de políticas e leis; tudo sempre submetido aos interesses dos mais próximos do Rei ou dos coronéis e donos da República (DA COSTA, 2006, p. 7).

O personalismo – segundo problema que impede a modernização do Estado Brasileiro – é uma forma específica de hierarquização social fundamentada em uma espécie de distinção entre os indivíduos. O antropólogo Roberto da Matta aprofunda esse conceito utilizado por Da Costa (2006), afirmando que o clássico “jeitinho” é uma variante do “você sabe com quem está falando?” e de outras formas autoritárias de se burlar a lei ou ao menos encontrar uma exceção da autoridade imposta pelo interlocutor e possuidor do poder impositivo (DAMATTA, 1980, p. 184).

No universo das relações pessoais, a lei não é a expressão da ordem igualitária, mas sim uma sanção generalizada, da qual não escapam aqueles que conseguem flexibilizar a sua vigência pela "especificidade do caso". Quem se apresenta como "indivíduo" não é um

cidadão completo; é um "zé-ninguém", uma "não-pessoa", alguém que não possui uma "identidade" que possa ser hierarquizada numa escala relacional - filho do ministro, amigo do deputado, irmão do coronel, motorista do governador. Esse "indivíduo", para quem está dos dois lados do balcão da burocracia pública, não é percebido como o patrão, o cliente e a própria razão de ser do Estado e dos serviços públicos. É um incômodo, um estorvo (DA COSTA, 2006, p. 8).

O terceiro entrave à reforma do estado brasileiro é o autoritarismo como antítese da democracia. A ênfase da Constituição de 1988 – chamada por Da Costa (2006) de Constituição Cidadã – apresenta uma proposta de ampliação de participação e concorrência política. Entretanto, para a plena realização dessa pluralidade e liberdade política, faz-se necessária uma “garantia de igualdade perante a lei e de acesso à justiça e a outras formas de prestação pública” (DA COSTA, 2006, p. 10), pois, caso contrário, tem-se um sistema de mandonismo local (coronelismo) fundamentado na força das estruturas de um poder oligárquico e de sua representação política que “está na raiz de um sistema de reprodução de elites que domina a cena política brasileira nos últimos cem anos de história republicana” (DA COSTA, 2006, p. 10).

A ausência de direitos fundamentais e, sobretudo, dos direitos difusos que contemplam várias formas de inserção do indivíduo na vida social, traz sérios problemas para o fortalecimento da democracia e o conseqüente enfraquecimento do autoritarismo. “A precariedade de direitos traz conseqüências nefastas para a democracia brasileira e, portanto, para as formas como o Estado se relaciona com a sociedade” (DA COSTA, 2006, p. 11).

Importante crítica feita à reforma do estado realizada no Governo Fernando Henrique Cardoso é que essa reforma

enfrentou apenas o problema do esgotamento financeiro do Estado brasileiro, dando uma solução conjuntural a problemas estruturais do processo de extração e alocação de recursos. Esse tipo de reforma é incapaz de alterar as relações entre Estado e sociedade, valorizando o interesse do cidadão enquanto consumidor de bens públicos, incorporando a sua participação, superando a neutralidade burocrática e mudando o sentido de responsabilidade pública (DA COSTA, 2006, p. 12).

Há também os fortes entraves políticos que impedem a realização da reforma do Estado brasileiro como conseqüência da falta de governabilidade, uma vez que “as tentativas de reforma do Estado brasileiro quase sempre são empreendidas sem que haja condições políticas para implementar os objetivos declarados de democratização e modernização” (DA COSTA, 2006, p. 12).



De Paula (2005) aponta para a dificuldade da governabilidade e o centralismo presentes nos modelos de administração pública gerencial. Já Abrucio (2007) apresenta uma crítica acerca das dificuldades na mais afamada experiência de reforma do Estado brasileiro, que foi conduzida pelo Professor e Ministro Bresser-Pereira durante o primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso, em função da sua incapacidade em traduzir politicamente as transformações presentes na proposta – baseada em sua percepção das grandes mudanças que aconteciam naquele momento nas administrações públicas no mundo – para as peculiaridades da realidade brasileira.

Da Costa (2007) aborda uma crítica à reforma do Estado proposta pelo Ministro Bresser-Pereira em função do foco economicista conjuntural em detrimento da necessária transformação estrutural do estado brasileiro visando à plena participação cidadã da sociedade, melhorando a condição desse indivíduo como consumidor de bens públicos. O referido autor também apresenta uma série de condicionantes para a reforma do estado brasileiro em função da dificuldade de governabilidade, do perfil clientelista, autoritário e personalista da política, da sociedade e do estado brasileiro, assim como o modelo de gestão pública societal, pouco utilizado no Brasil na esfera federal, mas com resultados bastante concretos no que diz respeito à maior participação social na gestão em experiências de administrações públicas municipais e estaduais no Brasil.

Todas essas questões encontram uma possível alternativa de solução, conforme Matus (1991), que descreve o Planejamento Estratégico Situacional. A descentralização, o envolvimento dos atores na confecção e ao mesmo tempo na execução e prática do plano de governo e a busca de um equilíbrio balanceado entre um triângulo formado pela qualidade do plano, a capacidade dos dirigentes e de sua equipe em executá-lo e a governabilidade desse plano – esses três elementos em cada um dos vértices do triângulo de governo de Matus (1991) – são os pontos que se apresentam para trabalhar não apenas na elaboração, condução e prática do plano estratégico, como também na forma diferenciada com que as mudanças de cenário ocorrem no cotidiano da gestão pública – ou o tratamento dado ao que Mintzberg et al. (2009) chamam de “estratégia emergente” (MATUS, 1991; IIDA, 1993; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2003).

### **2.3 Planejamento estratégico situacional**

A constante mudança de cenários no Brasil e no mundo é um elemento que exige, por si só, um aperfeiçoamento no processo de construção da estratégia (ALDAY, 2000). Além disso, como

questões que levam aos constantes problemas no planejamento estratégico, segundo Mintzberg et al. (2009), tem-se, por exemplo, a separação entre pensamento e ação na construção da estratégia – uma das grandes razões do fracasso da construção e da execução da estratégia nas organizações.

Mintzberg et al. (2009, p. 81) postulam que não é possível construir uma estratégia eficaz sem ligar a ação ao pensamento, ou a formulação à implementação. Isso é a essência do aprendizado estratégico:

A criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação. É certo que pensamos para agir, mas também agimos para pensar. Tentamos coisas, e aqueles que funcionam convergem gradualmente para padrões que se transformam em estratégias. Não se trata de comportamento evasivo de pessoas desorganizadas, mas sim da própria essência do aprendizado estratégico.

Alday (2000) e Mintzberg et al. (2009) observam essa perspectiva de problemas no campo da estratégia e de sua implementação, sobretudo no que diz respeito às mudanças de cenário; o planejamento estratégico situacional apresenta uma abordagem capaz de se adaptar às constantes variações da dinâmica da situação real. Para Iida (1993, p. 114), essa questão é classificada como sendo do campo de problemas complexos:

Problemas complexos não podem ser resolvidos com modelos demasiadamente simples, que escamoteiem a realidade. É necessário usar modelos adequados, capazes de espelhar essa complexidade. Os métodos tradicionais de planejamento são simples, mas inadequados para analisar e acompanhar sistemas complexos. A maioria dos problemas administrativos, econômicos e sociais cai nesta categoria. Para tais casos, desenvolveu-se, recentemente, o método de Planejamento Estratégico Situacional ou, abreviadamente, PES. Ele é flexível e se adapta às constantes mudanças da situação real. E, o mais importante, não separa as funções de planejamento das de execução, pois não opera com “receitas” prontas, mas realiza análises situacionais para orientar o dirigente no momento da ação.

A abordagem do PES, conforme Iida (1993) e Matus (1991), não apenas se propõe a apresentar uma solução para o problema da mudança de cenário (situação real) como também indica uma alternativa para as complicações geradas pela separação das funções de planejamento e execução na estratégia apontadas por Mintzberg et al. (2009).

O diagnóstico de fracasso do modelo estratégico tradicional nas organizações, em função da sua incapacidade em lidar com a mudança de cenários, não se restringe a Mintzberg et al. (2009). As incertezas, as imprecisões e as surpresas do plano tradicional que levam a sua modificação tornando-o imprevisível também foram diagnosticadas por Matus (1991). Iida (1993) também

aponta as dúvidas como um problema no modelo estratégico tradicional em função do seu caráter determinístico, sugerindo que tais incertezas configuram importante componente do Planejamento Estratégico Situacional para a solução de problemas:

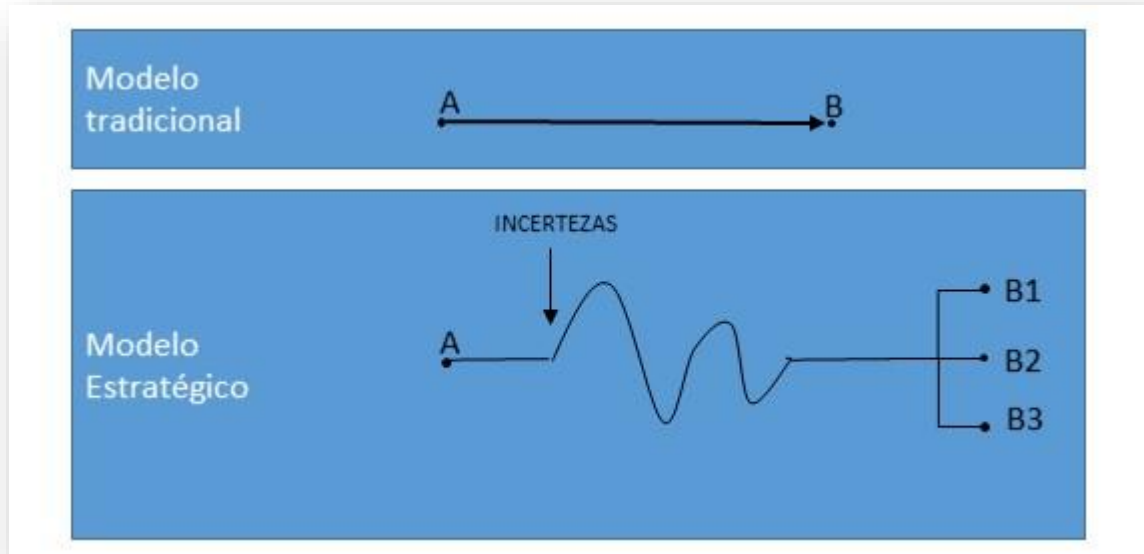
No modelo tradicional de planejamento, dado o seu caráter determinístico, pode-se traçar o caminho entre o estado inicial A para o estado desejado B. Já no modelo estratégico, podem ocorrer vários resultados possíveis. (...) Esses resultados são influenciados por "acidentes" de percurso, chamados de incertezas. Por exemplo, um veleiro deve sair do porto A para levar turistas para o outro lado da baía (Figura. 3). Entretanto, o capitão do veleiro não pode escolher livremente o seu destino, pois o mesmo depende das condições do tempo durante o percurso. Se houver vento favorável, ele escolhe o destino B3, onde se situam as melhores praias. Contudo, se os ventos forem fracos ou contrários, ele deve escolher, respectivamente, os pontos B2 ou B1. Portanto, dadas essas incertezas, o capitão não pode garantir, deterministicamente, o seu porto de chegada (IIDA, 1993, p. 117).

Iida (1993) afirma que o Planejamento Estratégico Situacional se assemelha ao jogo de xadrez, no qual cada um dos jogadores atua como oponentes. Além disso, o mesmo autor destaca que cada jogada é precedida por uma análise situacional, buscando a ação mais efetiva para aquele determinado instante ou cenário. A técnica de cenários é comparada pelo autor como um teatro cujos atores (ou jogadores) são aqueles que executam as ações ou jogadas sempre dentro de regras estabelecidas, tais como leis, normas técnicas, regulamentos, costumes, tradições ou crenças.

Há dois importantes conceitos do Planejamento Estratégico Situacional a fim de abordar e resolver o problema da variação de cenários: a Governabilidade e as Incertezas – que já foram demonstradas na citação anterior sobre o ambiente público (IIDA, 1993).

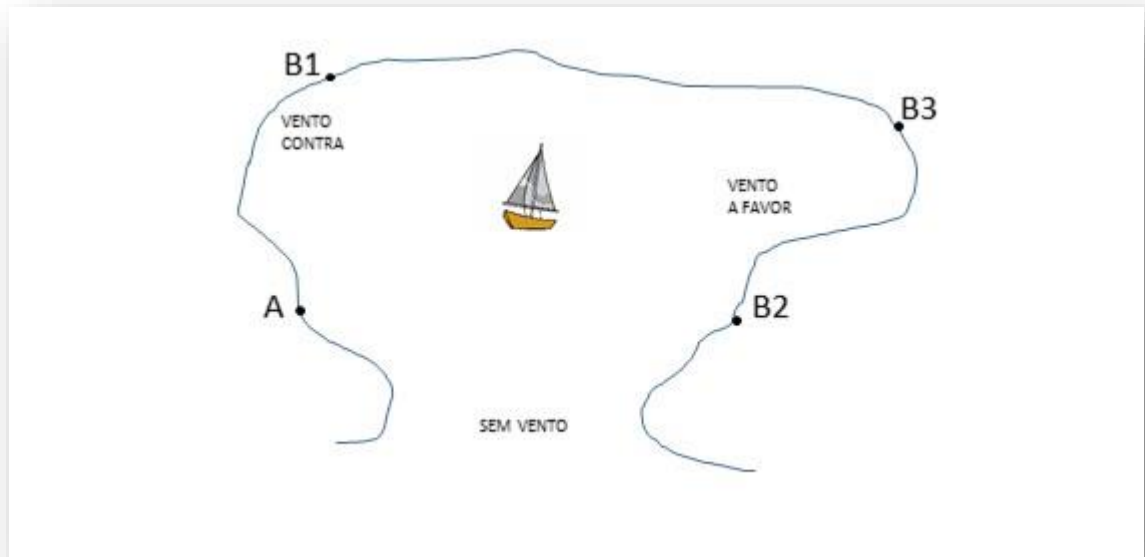
A Governabilidade é o espaço onde se localizam as regras e onde o ator – ou jogador – possui controle. O que estiver fora desse espaço é denominado de espaço fora da governabilidade onde se situam as regras e fazem parte do problema, mas estão fora do controle do ator (IIDA, 1993).

As incertezas se apresentam como um contraponto ao caráter determinístico do modelo tradicional de estratégia (Figura 2). Os elementos externos que influenciam o plano ocasionando as mudanças de cenário são tratados no exato momento em que ocorrem. Como exemplo, tem-se uma viagem de barco na qual os efeitos externos que provocam mudanças no plano do capitão geram as diferentes possibilidades de chegada: os pontos B1, B2 ou B3, conforme relatado por Iida (1993) e ilustrado na Figura 3.



Fonte: Adaptada de Iida (1993).

Figura 2 – Diferenças entre o modelo tradicional e o PES.



Fonte: Adaptada de Iida (1993).

Figura 3 – Exemplo do PES com as “incertezas”.

Matus (1991, p. 34) também apresenta “o plano como uma aposta aberta [...] porque saber delinear frente à incerteza consiste em saber delinear sob forte dúvida e isto é o oposto sobre

delinear o plano determinadamente”. Essa afirmação possui caráter não-determinístico de problemas complexos que surgem durante a execução do plano e em função de variáveis que estão fora do controle do jogador. Dessa forma, considera-se “jogador” o indivíduo que interage no plano e sob diversas perspectivas, inclusive quando esse indivíduo é contrário ao pleno sucesso da realização do mesmo. O jogo social é o ambiente onde se executa o plano. Esse, por sua vez, é coberto de incertezas onde podem ser observadas as variáveis que estão sob o controle de determinado jogador e as variáveis que estão fora do controle, podendo, inclusive, algumas delas serem até desconhecidas por ele (MATUS, 1991).

O homem, perante uma situação, debate-se entre dois extremos. Num deles controla totalmente os resultados de sua prática. Noutro, desafia ou submete-se a processos nos quais é arrastado por circunstâncias que não controla. No primeiro caso decide, faz e conhece, de antemão, os objetivos que pode alcançar. No segundo, não decide quanto a nada, só pode apostar no futuro e entregar-se ao destino. É um espectador do mundo que o determina e que não pode alterar. Pode apenas julgar e criticar essa realidade, ou agradecer e lamentar sua sorte (MATUS, 1991, p. 29).

A teoria do jogo social é apresentada como sendo uma intencionalidade coletiva, que é fruto da estruturação do mundo exterior ao homem que gera três características muito importantes e intrínsecas aos seres humanos: a tomada de consciência da existência do outro, a capacidade desse humano realizar uma reflexão crítica e a sensibilidade emocional desse ser humano. A teoria do jogo social surge dessa intencionalidade coletiva:

O jogo social implica obrigatoriamente conceitos de coletividade, de agregação de seres humanos em cooperação, concorrência, conflito, empatia ou antipatia. Nessa coletividade, eu faço algo como parte do nosso fazer. Eu e o outro compartilhamos um propósito coletivo. Sem intencionalidade coletiva não há fatos sociais, não há interação humana, nem cálculo interativo. Haveria somente fatos humanos individuais. Eu, como violinista de uma orquestra, toco a minha parte, em nossa execução da sinfonia. Em outros termos, o homem, em sua longa evolução, conseguiu superar a ação individual e produzir a intencionalidade coletiva que sustenta a ação social (MATUS, 2005, p. 280).

Matus (2005, p. 280) também correlaciona a intencionalidade coletiva com a intencionalidade individual no sentido de sustentar a ação social e construir a interação entre indivíduos, caracterizando, assim, o jogo social:

Essa intencionalidade coletiva é uma conexão de sentido que supera a motivação individual. Isso significa não apenas que os atores entram em cooperação, mas também que compartilham conscientemente crenças, desejos e intenções. Além da

intencionalidade individual, existe a intencionalidade coletiva. A gestação da maioria dos conflitos humanos requer a intencionalidade coletiva em um nível superior. Embora possa parecer paradoxal, o conflito é um tipo de cooperação. Entre dois boxeadores que não concordam em lutar não há conflito, não cooperam. [...] Só há ação social quando há intencionalidade coletiva. Logo, a intencionalidade coletiva é essencial para compreendermos fatos sociais e o processo de produção social. O elemento crucial na intencionalidade coletiva é o sentido de fazer, desejar e crer algo junto ao outro, com o outro. A intencionalidade individual deriva da intencionalidade coletiva, origina-se do processo de compartilhar com o outro. É assim que surge a interação social. Na esgrima, se quero bloquear o avanço de meu oponente, tenho essa intenção individual apenas como parte da intencionalidade coletiva de nos medir em um combate. O *jogo social* impede que exista intencionalidade individual isoladamente, dissociada da interação com o outro.

Por isso, cabe destacar que a teoria do jogo social também envolve negociação, mediação de conflitos e cooperação constantes entre os atores, a cada ação, sobre o plano. “O jogo social é competição, luta, conflito e cooperação, dentro de um jogo. Cada jogador está situado em relação aos demais jogadores. Vive a realidade do jogo como uma situação particular. Toma posição sobre o jogo, e essa posição define as relações com os outros jogadores” (MATUS, 2005, p. 373).

Outro excelente exemplo dessa situação é dado por Matus (1991): um sino amarrado no meio de uma corda de 1,5 m de comprimento e tendo duas pessoas em cada ponta dessa corda. Evitar ou fazer com que esse sino toque é uma tarefa que envolve nesse “jogo semicontrolado” por dois atores. Para que esse jogo fosse absolutamente controlado, um dos jogadores precisaria estar sozinho com essa corda controlando o sino.

Dessa forma,

Todos os movimentos estão sob minha administração e as variáveis que fazem o sino tocar – ou parar de tocar – estão sob o meu domínio. Por outro lado, o jogo passa a ser “semicontrolado”, pois os movimentos do outro lado da corda não estão sob minha administração e dependerão da cooperação e intencionalidade coletiva visando à interação social entre mim e o outro jogador no controle do toque do sino. Agora imaginemos agregar a esse “jogo” mais dois jogadores com outra corda de 1,5 metro cruzando a anterior em formato de cruz e com o sino no meio delas, mais precisamente no ponto onde as cordas se cruzam e, nesse ponto, um nó juntaria o sino a ambas as cordas agora cruzadas. O controle desse jogo se tornará bem mais complexo e as variáveis envolvidas no mesmo nem sempre estão sob a minha administração. Agora imaginemos que um dos jogadores, por algum motivo, decide tocar o sino e, nesse instante, todos os jogadores começam a tentar, por si só, estabilizar o sino. O caos se instalará tornando o desfecho desse jogo ainda mais imprevisível e incerto (MATUS, 2005, p. 280).

A teoria do plano, de acordo com Matus (1991), parte do princípio de que nem sempre o controle de todas as variáveis do jogo social é possível. Quando se possui o controle e a previsibilidade das jogadas do oponente, tem-se a situação do jogo estruturado – ou controlado.

Um bom exemplo citado é o tradicional “jogo da velha”, onde não há controle sobre as ações do adversário, mas é possível fazer uma previsão de todas as possibilidades de movimentos. Nesse caso, trata-se de um jogo com total governabilidade – ou condições de ação – sobre o mesmo. Em contrapartida, tem-se o sistema semicontrolado cujas ações do outro jogador são imprevisíveis. Um excelente exemplo é o próprio jogo da corda com o sino, onde ação do jogador está completamente fora de previsão ou controle. Em outras palavras, “nenhum jogador pode raciocinar de modo determinístico. Se decido A, a consequência é B. De outra maneira não seria um jogo, mas um sistema controlado” (MATUS, 1991, p. 31).

Para se jogar bem o jogo social e alcançar bons resultados em suas apostas ou jogadas, o governante precisa ter o domínio das regras do jogo. Matus (1991, p. 32) define o termo “jogar bem” como o elemento chave para a teoria do governo e a planificação:

Mas o que significa jogar bem? Esta é a pergunta-chave para a teoria do governo e a planificação, porque jogar bem não apenas implica o domínio intelectual da complexidade do jogo semicontrolado, como, principalmente, a arte de jogar bem na prática, medir-se com os outros jogadores e dominar a tensão que o jogo produz numa situação concreta.

Ainda, torna-se fundamental “jogar bem o jogo social”:

Aqui podemos tratar apenas do problema do domínio intelectual da complexidade do jogo semicontrolado. O outro aspecto, mais importante ainda, requer maestria artística, vocação e aptidões que só são aprovadas na prática política e conseguidas mediante o treinamento perseverante. Um estadista o é conforme tenha domínio, tanto intelectual como artístico, sobre o jogo semicontrolado (MATUS, 1991, p. 32).

Por último, sintetiza-se o domínio do jogo social através do controle e solução de quatro grandes problemas, que são a capacidade do jogador de explicar a realidade do jogo, o quanto ele consegue jogar e agir sobre fortes incertezas e por último saber o momento oportuno exato em que se age no plano:

O domínio intelectual da complexidade do jogo semicontrolado apresenta quatro grandes problemas: 1) saber explicar a realidade do jogo. 2) saber delinear propostas de ação sob forte incerteza. 3) saber pensar estratégias para lidar com os outros jogadores e com as circunstâncias, para calcular bem o que podemos fazer, em cada momento, em relação ao que podemos fazer para alcançar os objetivos e 4) saber fazer no momento oportuno e com eficácia, recalculando e completando o plano com um complemento de improvisação subordinada (MATUS, 1991, p. 33).

A certeza existente em cenários determinísticos não existe no jogo social. “Um químico, em seu laboratório, pode realizar uma experiência já provada e anunciar, com segurança, seu resultado. Seu experimento não é uma aposta. É um delineamento em que não existem variáveis de incerteza” (MATUS, 1991, p. 34). Por sua vez, no jogo social, a certeza é impossível porque o jogador atua no plano conforme o controle que o mesmo possui sobre as variáveis que lhe são opções, entretanto parte das variáveis do jogo está sob o controle de outros jogadores que também influenciam no plano. Além disso, não há como o jogador escolher “as circunstâncias em que tem de realizar o plano, quer dizer, não pode decidir quanto às variáveis que nenhum dos jogadores dessa mesa de jogo controla” (MATUS, 1991, p. 34).

As variáveis controladas, no ambiente do jogo social, são denominadas como “aquelas que são objeto de opções e escolha para um jogador e, ao mesmo tempo, são relevantes para a consecução do objetivo de seu plano” (MATUS, 1991, p. 35). Já as variáveis que estão fora do controle de um jogador podem ser conhecidas por ele, sabendo, inclusive, sua lei de mudança futura, com condições de prevê-las - denominadas de invariantes. Por outro lado, as variantes são variáveis que o jogador não conhece a sua lei de mudança, não sendo possível prevê-las. Também vale destacar que os eventos que possuem baixa probabilidade de acontecer no jogo são chamados de surpresas (MATUS, 1997).

O conceito de Triângulo de Governo consiste na articulação de três variáveis que se posicionam, conforme demonstrado na Figura 4, no vértice de um triângulo e que “constituem um sistema triangular no qual cada uma das variáveis depende das demais” (MATUS, 1997, p. 51).

O primeiro vértice do Triângulo de Governo trata do projeto do governo que configura o conteúdo ou a definição formal do que se pretende fazer e aonde se quer chegar:

O projeto de governo refere-se ao conteúdo propositivo dos projetos de ação que um ator propõe-se realizar para alcançar seus objetivos. A discussão sobre o projeto de governo versa sobre o tipo de sociedade, as reformas políticas, o estilo de desenvolvimento, a política econômica etc., que parecem pertinentes ao caso e ao grau de governabilidade do sistema. Logicamente, o conteúdo propositivo é produto não apenas das circunstâncias e dos interesses do ator que governa, mas também de sua capacidade de governo (MATUS, 1997, p. 51).

O segundo vértice do Triângulo de Governo é a capacidade de governabilidade do sistema que se dá em função do nível de controle que o jogador tem sobre as variáveis presentes no jogo:

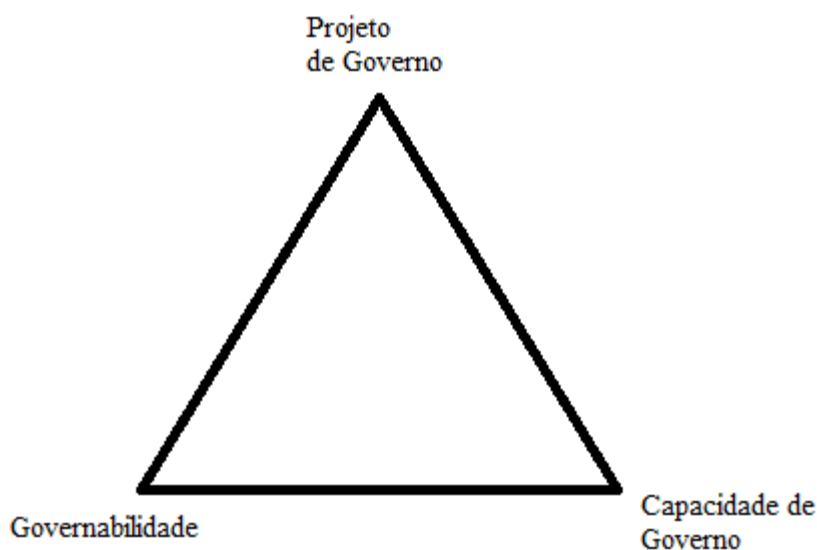


A governabilidade do sistema é uma relação entre o peso das variáveis que um ator controla e as que não controla, no processo de governo. O peso das variáveis relevantes depende do projeto de governo e da capacidade do governante. Quanto maior o número de variáveis decisivas que um ator controla, maior é sua liberdade de ação e maior é, para ele, a governabilidade do sistema. Quanto menor for o número de variáveis que o ator controla, menor sua liberdade de ação e menor a governabilidade do sistema (MATUS, 1997, p. 51).

E por último, o terceiro vértice do Triângulo de Governo define a capacidade técnica do jogador e de sua equipe para conduzir ou dirigir o plano:

A capacidade de governo é uma capacidade de condução ou de direção e refere-se ao acervo de técnicas, métodos, destrezas e habilidades de um ator e de sua equipe de governo para conduzir o processo social a objetivos declarados, dados a governabilidade do sistema e o conteúdo propositivo do projeto de governo (MATUS, 1997, p. 52).

Segundo Matus (1991; 1997), a interação entre os três vértices e o seu respectivo condicionamento mútuo são elementos identificados pela ação humana, ou, em outras palavras, pela prática do plano através de seus jogadores ou atores.



Fonte: Adaptada de Matus (1997).  
Figura 4 – Triângulo de Governo.

Migliato e Escrivão Filho (2003) também afirmam que o Planejamento Estratégico Situacional surge como fruto de uma crítica ao planejamento tradicional. Entretanto, para esses

autores, apesar de o PES e o planejamento tradicional considerarem, ambos igualmente, a importância da grande quantidade de atores durante o seu processo, a diferença primordial entre os dois modelos é a forma como esses atores analisam e interagem com o processo.

O fazer dos atores é fundamental para o sucesso do plano:

“Fazer” refere-se a atuar, a jogar, a realizar de acordo com o plano. É curioso que o problema de fazer tenha se divorciado por completo da teoria da planificação, quando o plano só se completa na ação, nunca antes. Este é um ponto de extrema importância prática. Não existe a possibilidade de um plano completo em seu delineamento e cálculo estratégico antes da ação. Na improvisação tática da ação do momento, completa-se o conteúdo prático do plano (MATUS, 1991, p. 39).

Matus (1991), Mintzberg et al. (2009) e Migliato e Escrivão Filho (2003) colocam a prática do plano e a interação entre seus atores como um elemento decisivo para o sucesso da estratégia. Essa questão da prática como execução da estratégia é também objeto de um campo da estratégia desenvolvido por Whittington (2006, 2004, 2002, 1992), Jarzabkowski e Wilson (2004), Da Silva et al. (2011) e De Certau (1996), conforme detalhado na seção 2.4.

## **2.4 Estratégia como prática**

Migliato e Escrivão Filho (2003) afirmam que a criação de estratégias não é um processo simples, pois envolve processos sociais e cognitivos sendo, em função disso, extremamente complexo. Matus (1991) aponta que a estratégia, para além das incertezas e imprecisões, conta com rejeições e apoios dos atores que atuam e modificam o plano, destacando-se que é no momento do fazer que se decide tudo. Ainda conjugado com a questão do “fazer estratégia” como elemento decisivo para o Planejamento Estratégico Situacional, Matus (1991) ressalta outra questão importante: o conflito de interesses entre atores que rejeitam e atores que apoiam a prática.

Nessa perspectiva, Whittington (2004, p. 45) afirma que:

A estratégia é algo que as pessoas fazem. Desse ponto de vista, ela pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. E como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática. (...) envolvimento com a prática da estratégia coloca a necessidade de uma agenda de interesse sociológico sobre o que constitui uma atividade social importante.

O autor ainda acrescenta que o potencial da sociologia é, hoje, no campo da prática da estratégia, similar em importância ao que foi a economia nos anos 1970.

A visão da estratégia como processo incremental e conjugado com a ação de diversos atores foi, segundo Da Silva et al. (2011, p. 123), um precursor que “abriu os caminhos para a ênfase nas práticas sociais cotidianas”. Nessa perspectiva, “suruiu a abordagem da estratégia como prática, voltada para o nível micro, a qual foca as práticas em suas relações com o nível macro de análise” (DA SILVA et al., 2011, p. 123).

Para além da visão social presente na estratégia como prática e colocada por Da Silva et al. (2011), há o importante encontro entre a estratégia, a organização e o sujeito que pratica a estratégia, seja no nível micro ou no nível macro. Isso acontece exatamente no campo da estratégia como prática:

As visões organizacionais de estratégia abrangem um amplo terreno intelectual. Porém, uma característica unificadora dessas perspectivas é a ênfase no que acontece quando, falando de forma ampla, a estratégia, a organização e o indivíduo se encontram. Isso criou uma gama de perspectivas que focalizam uma visão de estratégia baseada em atividades. O que acontece quando as estratégias são colocadas em prática, e como os indivíduos, especialmente os gerentes, contribuem para esse processo? Como as organizações, com suas culturas frequentemente sedimentadas e suas complexas estruturas, interagem com o processo de estratégia e o influenciam? Essas perspectivas, ainda que pluralistas e algumas vezes díspares, se juntaram em torno do tema central da estratégia como prática (JARZABKOWSKI e WILSON, 2004, p. 12).

Todo esse agrupamento entre as organizações – com culturas e estruturas complexas –, o indivíduo e a estratégia, devidamente explicitado por Jarzabkowski e Wilson (2004), e os conflitos de interesses entre os sujeitos colocados por Matus (1991) conjugados à necessidade de uma agenda de interesse sociológico em função da estratégia percebida como prática social, conforme apresentado por Whittington (2004), demonstram a importância da Estratégia como Prática para auxiliar na solução dos problemas do campo da estratégia.

Entretanto, o aprofundamento e o conhecimento do que representa a influência do campo social sobre os sujeitos que praticam a estratégia torna-se um elemento necessário para melhor compreender o papel desses atores no fazer cotidiano da estratégia, conforme explicado por Da Silva et al. (2011, p. 124):

O foco está no grupo de sujeitos e o espaço individual é reconhecido como inserido simultaneamente em vários contextos sociais, o que faz de cada pessoa um ser com

construções únicas. A partir dessa idiossincrasia surgem os interesses pessoais, imersos nas organizações e que articulam uma série de práticas no fazer estratégia.

De Certeau (1996) descreve alguns componentes importantes para a melhor compreensão da influência dos interesses pessoais na prática cotidiana dos sujeitos. O autor em questão define como sendo “próprio” o lugar onde um determinado sujeito dotado de poder articula e manuseia as estratégias. Um bom exemplo de “próprio” é a alta administração de uma organização, pois de lá esses sujeitos elaboram e definem estratégias que agem sobre “outros”. “Outros” são os sujeitos que estão em posição desfavorável de poder como, por exemplo, os funcionários subordinados de uma alta administração.

A “tática” é toda ação de quem não está no lugar de “próprio”. É através desta que os sujeitos não possuidores do poder de quem está no lugar de “próprio” – denominados pelo autor de “outros” – se articulam e até se subvertem contra a estratégia definida pelos que estão no lugar do “próprio”. Nesse sentido,

Com respeito às estratégias [...], chamo de tática a ação calculada que é determinada pela ausência de um próprio. Então nenhuma delimitação de fora lhe fornece a condição de autonomia. A tática não tem por lugar senão o do outro. E por isso deve jogar com o terreno que lhe é imposto tal como o organiza a lei de uma força estranha. Não tem meios para se manter em si mesma, à distância, numa posição recuada, de previsão e de convocação própria: a tática é movimento dentro do campo de visão do inimigo (DE CERTAU, 1996, p. 100).

Sobre essa definição de Certau (1996) acerca da conceituação de “próprio”, “táticas” e “estratégias” aplicadas à influência dos interesses pessoais na prática cotidiana, Da Silva et al. (2011, p. 124) afirmam que:

Assim, quando na vida cotidiana de uma organização, sujeitos da alta administração definem uma política de compras que impõe determinadas condições a serem observadas por seus fornecedores, estão, aqueles mesmos sujeitos, utilizando seus lugares de próprio e construindo estratégias. Os fornecedores, por outro lado, por vezes descontentes com essas obrigações, mas dependentes da realização das vendas, podem articular diversas artimanhas em busca de adaptação às novas regras, podendo até mesmo subvertê-las. Nesse caso, estão construindo táticas. Estão, nesse fazer, contrapondo seus interesses aos interesses de outros que, no caso dos dirigentes da organização, são os ocupantes dos lugares do próprio.

Ambos os autores consideram que as táticas são formas concretas capazes de prejudicar a prática da estratégia em função da influência e dos conflitos dos interesses pessoais dos sujeitos.

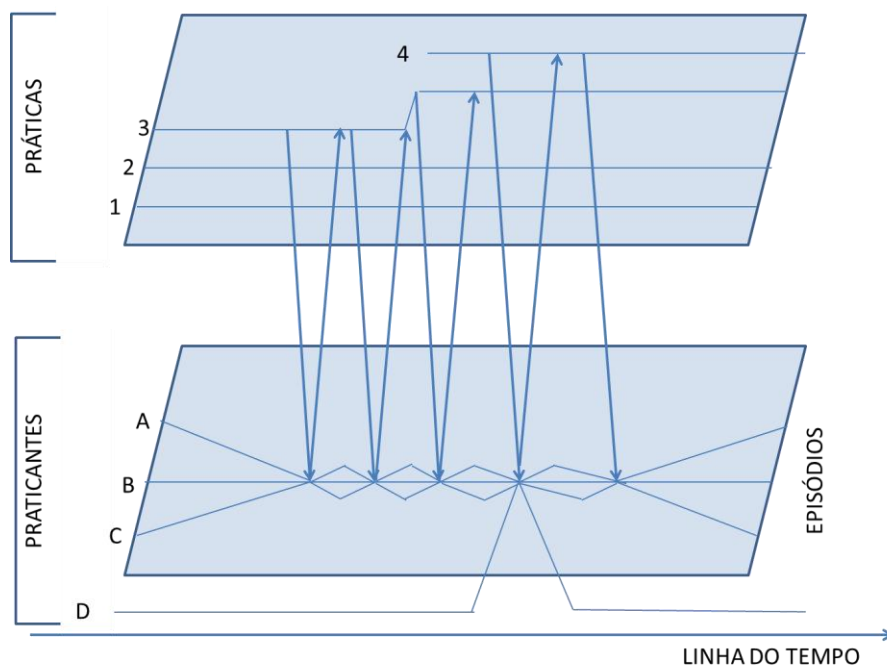
Ainda acerca da ligação da estratégia com as táticas cotidianas dos sujeitos (DE CERTAU, 1996) e a influência desse elo na prática social, Da Silva et al. (2011, p. 124) afirmam que “as estratégias e táticas cotidianas definidas por Michael de Certau evidenciam as maneiras pelas quais práticas sociais envolvem relações de interesses convergentes e divergentes em relação a distintas inserções contextuais de diferentes sujeitos”.

Para Whittington (1998, 2002 e 2006), o modelo teórico pode ser articulado em três conceitos inter-relacionados e que se colocam como elementos fundamentais em seu estudo: as *práticas*, ou seja, o conjunto de tecnologias e ferramentas para pensar e agir e que os estrategistas utilizam para “fazer estratégia”. A *práxis*, que é o trabalho efetivamente e de fato realizado para se “fazer estratégia”. Por último, mas não menos importante, o conceito de praticantes, que são os sujeitos que “fazem a estratégia” no sentido de implementá-la e concebê-la.

Acerca desses três conceitos – prática, práxis e praticantes – e a sua correlação, Whittington (2006, p. 619) afirma que:

Consequentemente, as "práticas" se referirão às rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, atuar e usar "coisas", esse último no sentido mais amplo. Em contrapartida, a palavra grega "*práxis*" refere-se à atividade real, o que as pessoas fazem na prática. Os praticantes são atores da estratégia, os estrategistas que realizam essa atividade e carregam suas práticas. A aliteração dos três conceitos visa reforçar o sentido da conexão mútua.

Apresenta-se um *framework* integrado que combina os três elementos – prática, práxis e praticantes.



Fonte: Adaptado de Whittington (2006).

Figura 5 – *Framework* integrado da estratégia como prática.

Na Figura 5, exibe-se um *framework* integrado da estratégia como prática, reunindo a “*práxis*”, os “praticantes” e a “prática” interagindo entre si e simultaneamente. De acordo com a teoria social da prática de Whittington (2006), os praticantes são considerados os elos que conectam a *práxis* intraorganizacional e extraorganizacional.

Na base, observa-se o conjunto de praticantes da estratégia denominados de “A” a “D”, caracterizados pelos membros da alta direção da organização, seus consultores e assessores, mesmo havendo outros sujeitos da organização (ou fora dela), como gerentes e gerentes de alto nível. Whittington (2006) também ressalta que três desses praticantes são internos da empresa (“A”, “B”, “C”), enquanto que o praticante “D” é externo (Figura 5).

Cinco pontos de convergência de situações internas da organização da “*práxis*” (“i” a “v”) podem ser reuniões de conselho ou até mesmo conversas informais (Figura 5). Segundo Whittington (2006), durante a formulação de estratégias, os praticantes lançam mão de práticas disponíveis no ambiente organizacional e extraorganizacional. Ainda, na Figura 5, percebem-se as práticas que são aceitas como legítimas no paralelogramo superior. As setas verticais da Figura 5 são a alimentação e a retroalimentação das práticas, que reproduzem e, às vezes, alteram o conjunto de práticas disponíveis, de acordo com a utilização das mesmas nos diversos episódios.

“Fazer estratégia” no cotidiano organizacional é utilizar, adaptar e manipular os recursos empregados para engajar-se na execução da atividade de estratégia ao longo do tempo (DA SILVA et al., 2011), ao mesmo tempo em que se observa, conforme De Certau (1996), a relação entre os interesses pessoais dos sujeitos que “praticam” a estratégia e a sua influência na sua prática cotidiana, considerando os contextos sociais que influenciam esses sujeitos em suas práticas.

Esses contextos sociais externos que influenciam a prática da estratégia também possuem um diálogo com o interesse dos *stakeholders* de Freeman (2010) (Seção 2.5).

## **2.5 Teoria dos *Stakeholders***

Matus (1991), Mintzberg et al. (2009) e Migliato e Escrivão Filho (2003) reforçam a importância da relação entre os atores que interagem no plano como um elemento decisivo para o sucesso da estratégia. Matus (1991) coloca a importância desses atores para o sucesso ou fracasso de sua prática destacando, inclusive, o conflito de interesses entre eles como um elemento de grande influência no sucesso da estratégia. Mintzberg et al. (2009) afirmam que a interação entre os atores é decisiva para o sucesso da estratégia. De Certau (1996), por sua vez, aponta a importância da relação entre os interesses pessoais dos sujeitos que praticam a estratégia e como esses interesses influenciam diretamente em sua prática cotidiana. Destacam-se as manobras entre quem está na posição de poder – próprio – e de quem está na posição do “outro”, ou seja, em uma posição subordinada ao próprio e como esse sujeito utiliza “táticas” para subverter a estratégia. Esses sujeitos que acabam interagindo com o plano e a prática denominam-se *stakeholder* e possuem interesses e relações com a organização que impactam na elaboração da missão, plano e sua consequente prática, segundo Freeman (2010), Matus (1991) e De Certau (1996).

Freeman (2010) assegura que a palavra *stakeholder* apareceu pela primeira vez na literatura gerencial em 1963 através de um memorando interno da “Stanford Research Institute – atualmente SRI International, Inc. Esse termo foi inicialmente utilizado para generalizar a noção de acionista aos quais os gerentes precisavam se reportar ou responder. Dessa maneira, o conceito é concebido como “o grupo sem cujo apoio a organização deixaria de existir” (FREEMAN, 2010, p. 31), algo similar à teoria do “próprio” no exercício da prática da estratégia definida por De Certau (1996).

No início, esse grupo denominado *stakeholders* incluía, além de acionistas, empregados, clientes, credores, fornecedores e a sociedade propriamente dita. Essa abordagem inicial serviu de subsídio para o aprofundamento do conceito, pois

A partir do trabalho de Igor Ansoff e Robert Stewart no departamento de planejamento em Lockheed, e mais tarde Marion Doscher e Robert Stewart no SRI, a abordagem original serviu como uma importante função de informação no processo de planejamento corporativo do SRI. Os pesquisadores do SRI argumentaram que, a menos que os executivos entendessem as necessidades e preocupações desses grupos de *stakeholders*, eles não poderiam formular objetivos corporativos que receberiam o apoio necessário para a continuidade da sobrevivência da empresa (FREEMAN, 2010, p. 32).

No que diz respeito ao ambiente público, a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (2010) encontra uma aproximação com os modelos de gestão pública de Secchi (2009) – Governança Pública (GP) e Administração Pública Gerencial (APG) anteriormente abordados neste trabalho – que também possuem um foco maior na questão da estratégia. Essa aproximação entre a Teoria dos *Stakeholders* com os modelos mais modernos de gestão pública é ainda mais evidente na Governança Pública (GP):

Governança na linguagem empresarial e contábil significa um conjunto de princípios básicos para aumentar a efetividade de controle por parte de *stakeholders* e autoridades de mercado sobre organizações privadas de capital aberto. Exemplos de princípios institucionais de governança são: a articulação entre autoridades para controlar o respeito à legislação e a garantia de integridade e objetividade pelas autoridades reguladoras do mercado. Exemplos de princípios de governança para empresas privadas são: a participação proporcional de acionistas na tomada de decisão estratégica, a cooperação de empresas privadas com organizações externas (sindicatos, credores etc.) e *stakeholders* internos (empregados), além de transparência nas informações e responsabilização dos executivos do quadro dirigente perante os acionistas [...] A interpretação de governança adotada neste artigo é a derivada das ciências políticas e administração pública, como um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas (SECCHI, 2009, p. 358).

Cabe destacar ainda que “o tipo de relacionamento entre os ambientes internos e externos à organização pública é um ponto em comum entre os modelos gerenciais e o modelo de governança pública” (SECCHI, 2009, p. 363). Nesse sentido, atesta-se a importância da relação entre os atores que praticam o plano (MATUS, 1991) conjuntamente ao que Freeman (2010) diz na Teoria dos *Stakeholders* sobre a relação entre o ambiente externo e interno da organização e os atores que compõem esse ambiente e que influenciam a organização.



No que tange o papel dos colaboradores da organização pública, vale destacar a faceta de evolução do modelo burocrático, na qual o controle e a preocupação excessiva com os agentes públicos remontam a Teoria X de McGregor (1960) de desconfiança e controle exagerado dos colaboradores de uma organização. Para Burns (1978), a relação entre líderes e liderados no conceito de liderança transformacional se conecta à linha de pensamento de Secchi (2009):

A liderança puramente carismática também distorce as relações de liderança construtivas e mutuamente capacitadoras. Seguidores são retratados como tão leais ou obedientes que, mesmo quando medido em milhões, eles podem ter pouco impacto sobre o líder além de gratificar sua própria fome psicológica (BURNS, 2003, p. 27).

Burns (1978) se preocupa em se afastar do conceito de liderança carismática exatamente definida por Weber, deixando claro que não se trata de um atributo mágico ou qualidade especial residente no líder, mas de uma característica que pode ser aprendida.

Voltando à questão da estratégia organizacional e observando como ela é influenciada pelo ambiente externo, Freeman (2010, p. 43) destaca a importância da Teoria dos *Stakeholders*:

As preocupações com a formulação de planos e sistemas de planos para entidades de nível empresarial, com a compreensão do papel da corporação nos sistemas sociais, com a responsabilidade social dos negócios e a necessidade de teorias integrativas para explicar o comportamento de um grande universo de organizações e seus ambientes são de importância vital para os gestores e pesquisadores organizacionais. O conceito de *stakeholder* pode ser útil na integração de algumas dessas questões em torno do conceito de estratégia organizacional, que está em torno das questões de como as organizações podem se configurar e tomar ações para se alinhar com o ambiente externo.

Algumas questões estão relacionadas à estratégia que são intrínsecas à teoria dos *stakeholders* e que atingem a construção e a prática da estratégia:

Qual é a direção ou a missão da organização? Que caminhos ou estratégias permitirão alcançar essa missão? Quais os recursos necessários para que a estratégia seja implementada ou praticada? Como se certificar de que as estratégias estão no caminho previsto? Quais os macro-sistemas e estruturas necessárias para a prática da estratégia? (FREEMAN, 2010, p. 44).

Freeman (2010) também aborda o conceito de gestão estratégica ao asseverar que, nesse aspecto, o processo de planejamento não é suficiente. Nesse sentido, propõe-se que esse processo de planejamento esteja diretamente relacionado à implementação da estratégia. O conceito de *stakeholder* também é utilizado para reforçar e enriquecer a compreensão das tarefas estratégicas.

Destaca-se a influência dos *stakeholders*, tanto externos quanto internos, nos resultados da organização além da própria prática da estratégia.

A definição da Escola do Design de Mintzberg et al. (2009) é a visão mais influente do processo de formulação estratégica – apresenta o importante alinhamento da estratégia a uma adequação ao ambiente externo de uma organização. “Em sua versão mais simples, a Escola do Design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas de uma organização” (MINTZBERG et al., 2009, p. 36). Em um dos seus princípios mais importantes, a referida escola considera o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, bem como sua implementação, fortemente influenciados por fatores externos advindos de alguns sujeitos, tais como Governo, Fornecedores e Sociedade – os *stakeholders* de Freeman (2010).

Conjugando isso à definição de Freeman (2010) sobre a influência dos *stakeholders* na execução das ações estratégicas, sobretudo na alteração do curso daquilo que foi planejado, percebe-se o grau de importância desses atores, que são os mesmos na influência externo do plano na Escola do Design de Mintzberg et al. (2009) e na definição dos *stakeholders* de Freeman (2010).

Entretanto, surge ainda a necessidade de propor uma solução para os obstáculos trazidos por Matus (1991) e Mintzberg et al. (2009) acerca dos interesses desses sujeitos, agora mais bem identificados como os *stakeholders* (FREEMAN, 2010), sobretudo quando esses interesses são opostos, conforme aponta Whittington (2006), ao se referir aos praticantes da estratégia que são os elos que conectam a práxis intraorganizacional com as práticas organizacionais e extraorganizacionais.

Nesse sentido, a importância da mediação entre esses sujeitos – internos e externos – e os seus liderados na organização e dentro do ambiente de construção e prática do plano encontra referência no conceito de Liderança Transformacional de Burns (1978), conforme apresentado na próxima seção.

## **2.6 Liderança transformacional**

O conceito de liderança transformacional estabelece uma mediação entre líderes e liderados em busca do ideal comum, sem qualquer polarização na relação entre ambos. Para Burns (1978, p. 27), “a liderança transformacional surge quando uma ou mais pessoas se relacionam entre si, de tal

forma que os líderes e seguidores motivam-se uns aos outros em níveis mais elevados de motivação e moralidade”. O autor em questão acrescenta que

A liderança puramente carismática também distorce as relações de liderança construtivas e mutuamente capacitadoras. Seguidores são retratados como tão leais ou obedientes que, mesmo quando medido em milhões, eles podem ter pouco impacto sobre o líder além de gratificar sua própria fome psicológica (BURNS, 2003, p. 27).

A questão da motivação é considerada um dos elementos da relação entre líderes e seguidores, na qual ambos se motivam “mutuamente em níveis mais elevados de motivação e moralidade” (BURNS, 1978, p. 27).

Do mesmo modo, Da Silva (2015, p. 18) constata que

O líder precisa desenvolver ações que venham a satisfazer aqueles desejos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar da forma desejada e que possam vir a ficar motivados, pois a motivação não é um estado de euforia, mas um conjunto de ações que venham a ser desenvolvidas de forma prazerosa, para sucesso do colaborador e da organização.

Da Silva (2015) também afirma que a remuneração é um fator de motivação externa que, apesar de ser intensa, dura pouco tempo. Assim sendo, mesmo com remuneração extra ou maior, caso o sujeito não possua o prazer e a satisfação naquilo que está realizando, ainda que com excelente remuneração, a motivação tende a diminuir.

Burns (1978) também se preocupa em se afastar do conceito de liderança carismática de Weber, deixando claro que não se trata de um atributo mágico ou qualidade especial residente no líder. Esse autor coloca a liderança transformacional como forma ou método de relacionamento entre líder e liderado. O ideal comum como elemento aglutinador e facilitador para alcançar o objetivo da organização surge como elemento importante na sua definição de liderança. Apresenta-se um conceito central sobre liderança moral, reconhecendo os valores e atributos necessários para a mediação das relações de liderança que estão sempre em conflito.

Dentro do conceito de liderança moral de Burns (1978), surge a questão do público sobre o privado, ou seja, que os interesses individuais de um determinado sujeito não podem prevalecer sobre os interesses coletivos da sociedade ao qual ele se insere.

O líder tem a capacidade de motivar e transformar os seus seguidores usando como ferramenta a sua influência, o estímulo intelectual e a consideração individual. O estímulo

intelectual é um dos elementos que motiva a criação de novos líderes dentro da equipe, algo fundamental para o conceito de liderança transformacional (BURNS, 1978).

Já a liderança transacional não seria construída nos pilares do conteúdo moral na relação entre líder e liderados, sendo caracterizada como o momento em que o líder baseia a sua capacidade na manipulação de recursos para o atendimento dos interesses individuais envolvidos, por meio de sua influência entre os seguidores (barganha ou submissão), ao contrário da liderança transformacional, cujo elemento que garante o comprometimento dos liderados é a característica do líder em exaltar o ideal comum de todo o grupo (BURNS, 1978).

Portanto, a liderança transformacional se apresenta como uma alternativa para envolver os praticantes da estratégia que tenham os conflitos de interesses colocados por Da Silva et al. (2011) e por Matus (1991) e que se utilizam das táticas para subverter a prática da estratégia citada por De Certau (1996).

## **2.7 Resumo teórico e quadro sinótico das áreas estudadas**

Com o objetivo de apresentar de forma consolidada e resumida os principais conceitos presentes no referencial teórico, foi elaborado o quadro sinótico expresso no Quadro 2.

Quadro 2 – Quadro sinótico do referencial teórico

<b>Conceito</b>	<b>Tópicos estudados</b>	<b>Propósito</b>	<b>Autores</b>
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definição de estratégia;</li> <li>✓ Escolas de Estratégia;</li> <li>✓ Estratégias pretendidas, deliberadas e realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mapeamento do conceito de estratégia;</li> <li>✓ Principais desafios e problemas para o cumprimento da missão e da estratégia.</li> </ul>	Tzu (2012); Clausewitz (1996); Camargos e Dias (2003); Maia (2010); Mintzberg et al. (2009).
Ambiente público	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A reforma do estado brasileiro;</li> <li>✓ Os principais modelos de reforma (Webriano, AGP, AP, GE) e a visão estratégica contida neles;</li> <li>✓ Os principais modelos de reforma no contexto do estado brasileiro;</li> <li>✓ Os desafios e dificuldades da reforma do estado brasileiro;</li> <li>✓ A participação social, o contexto político e a governabilidade nos principais modelos de reforma do estado;</li> <li>✓ Os elementos condicionantes e impeditivos para a boa gestão e a boa governança no ambiente público brasileiro;</li> <li>✓ A falta de governabilidade como impeditivo à reforma do estado brasileiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliação da capacidade da organização pública em atender a sua missão;</li> <li>✓ Compreender o impacto da governabilidade da organização pública na prática do plano.</li> </ul>	Secchi (2009); Bresser-Pereira (2017); Abruccio (2007); De Paula (2005); Da Costa (2006); Damatta (1980).
PES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ferramenta capaz de adaptar o plano à dinâmica do ambiente externo;</li> <li>✓ Técnica de cenários;</li> <li>✓ Teoria do jogo social;</li> <li>✓ Triângulo de governo;</li> <li>✓ Governabilidade;</li> <li>✓ O plano como aposta aberta;</li> <li>✓ A prática do plano e a interação entre os autores como elemento decisivo para o sucesso da estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A governabilidade aliada ao equilíbrio compensatório entre o plano e a capacidade de execução da equipe;</li> <li>✓ O tratamento das mudanças de cenário que influenciam o plano;</li> <li>✓ O engajamento e envolvimento da equipe que executa a estratégia com a confecção da mesma para mitigar possíveis problemas;</li> </ul>	Alday (2000); Matus (1991, 1997, 2005); Mintzberg et al. (2009); Iida (1993); Migliato e Escrivão Filho (2003).

Continua...

Quadro 2, cont.

ECP	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estratégia como prática social;</li> <li>✓ Estratégia como processo incremental;</li> <li>✓ O encontro entre a estratégia, a organização e o sujeito que pratica a estratégia: foco na estratégia como atividade;</li> <li>✓ A influência do campo social sobre os sujeitos que praticam a estratégia;</li> <li>✓ Os conceitos de “próprio” e “tática” na prática da estratégia;</li> <li>✓ Os conceitos de “prática”, “práxis” e “praticantes” na prática da estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A importância da prática social cotidiana</li> <li>✓ A capacidade de a cultura organizacional influenciar na prática da estratégia a fim de facilitar o cumprimento da missão da organização;</li> <li>✓ A administração do conflito de interesses difusos e divergentes dos sujeitos na prática da estratégia visando o cumprimento da missão da organização;</li> <li>✓ O fazer da estratégia no cotidiano organizacional e a sua influência no resultado da prática da estratégia visando o cumprimento da missão</li> <li>✓ O fazer da estratégia como elemento de mapeamento de mudanças de cenário que impactam no plano para evitar prejuízos ao cumprimento da missão;</li> </ul>	Whittington (2006, 2004, 2002, 1992); Jarzabkowski e Wilson (2004); Da Silva et al. (2011); De Certau (1996).
Teoria dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teoria dos <i>Stakeholders</i>;</li> <li>✓ A relação da teoria dos <i>stakeholders</i> com o ambiente da organização pública;</li> <li>✓ A influência dos <i>stakeholders</i> na definição e prática da estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O atendimento dos interesses dos <i>Stakeholders</i> na prática da estratégia em uma organização pública;</li> <li>✓ Como tratar a influência dos <i>stakeholders</i> na construção e na prática da estratégia de uma organização pública</li> </ul>	De Certau (1996); Freeman (2010); Secchi (2009); Matus (1991).

Continua...

Quadro 2, cont.

<p>Liderança Transformacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O conceito de liderança na mediação entre líderes e liderados;</li> <li>✓ Liderança carismática de Weber versus liderança transformacional de Burns;</li> <li>✓ A questão do interesse público sobre o privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A influência e o envolvimento da equipe no cumprimento da prática da estratégia visando atingir as metas estabelecidas;</li> <li>✓ A importância do envolvimento e da motivação da equipe para o cumprimento das metas organizacionais;</li> <li>✓ O envolvimento dos praticantes da estratégia e seus interesses conflitantes devidamente mediados pela liderança do dirigente como instrumento de cumprimento da missão organizacional.</li> </ul>	<p>Burns (1978, 2003); Da Silva et al. (2011); Matus (1991).</p>
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do conteúdo aprendido no referencial teórico, entende-se a importância e o protagonismo do PES na pesquisa em questão, razão pela qual se escolheu, como estratégia de atuação na etapa de campo, utilizar esse tema como âncora.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

O processo científico abre a oportunidade de conciliar a teoria à prática, sobretudo ao trabalhar os modelos e conceitos abordados nas universidades aplicando-os à prática organizacional. Também cabe destacar que a finalidade da pesquisa científica é uma resposta aos questionamentos das observações humanas. E essas observações têm como origem duas perspectivas acadêmicas: a perspectiva positivista – que utiliza métodos objetivos de caráter quantitativo, a partir da definição de que o mundo social existe em torno do indivíduo – e a perspectiva fenomenológica, que parte da visão do indivíduo inserido na sociedade com capacidade de ressignificá-lo (ROESCH, 2010).

A metodologia trata das formas de se fazer ciência, cuidar dos procedimentos, dos caminhos e das ferramentas sendo assim uma preocupação instrumental. “A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia” (DEMO, 1985, p. 19).

#### **3.2 Tipo de pesquisa**

Propôs-se levantar informações de como um dirigente pratica a estratégia definida pela sua organização e de que modo o envolvimento de seus colaboradores é decisivo (ou não) nesse processo de implantação.

Para tanto, o modelo de pesquisa adotado foi a pesquisa qualitativa, que “é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida” (FLICK, 2008, p. 20).

Quanto à classificação, conforme a taxonomia proposta por Vergara (2011), a pesquisa foi de caráter descritiva quanto aos fins, já que teve como propósito identificar os fatores que contribuíram para a ocorrência dos fenômenos; quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e pesquisa de campo.

O referencial teórico foi elaborado a partir da pesquisa bibliográfica em livros, periódicos especializados nos assuntos objeto da pesquisa bem como trabalhos científicos em geral. A



pesquisa de campo, por sua vez, foi realizada através de investigação empírica, com informações coletadas sobre o fenômeno no campo onde atuaram os sujeitos da pesquisa.

### **3.3 Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção**

Foi selecionada como sujeito da pesquisa, para fins de fontes de dados primários, uma amostra entre gestores da área pública, tais como ex-ministros de estado, ex-governadores de estado, ex-secretários de estado das esferas federais, estaduais e municipais, e dirigentes estatais.

Essa seleção foi baseada na importância desses agentes para a implantação da estratégia da organização. Além disso, os critérios da escolha obedeceram aos conceitos de acessibilidade por parte do pesquisador e de tipicidade, ou seja, pessoas com notório conhecimento e domínio do assunto pesquisado (sob o ponto de vista do pesquisador).

No Quadro 3, a seguir, são apresentados os sujeitos da pesquisa, na ordem em que foram entrevistados.

Quadro 3 – Caracterização dos sujeitos de pesquisa

<b>Código</b>	<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Cargo e Função na organização</b>	<b>Partido político filiado</b>	<b>Tempo/Período em que atuou</b>
E01	71	M	Engenheiro e Mestrado na COPPE em Transporte	Vice-Governador, Secretário Municipal de Obras da Cidade do Rio de Janeiro e Secretário-Chefe da Casa Civil do Governo do Estado do RJ	PSDB	89 a 92 Secretário de Obras e 95 a 98 Vice-Governador e Secretário Chefe da Casa Civil do Estado do RJ
E02	55	M	Bacharel Comunicação Social e Mestrado e Doutorado pela FGV em Administração Pública	Secretário de Planejamento do Governo do Estado do RJ	PMDB	Secretário de 2007 a 2015
E03	60	F	Medicina (Bacharel)	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Niterói e Secretaria de Cultura da cidade do Rio de Janeiro	PCdoB	Secretaria em Niterói de 2007 a 2008 e Secretaria de Cultura da Cidade do Rio de Janeiro de 2009 a 2010
E04	80	M	Engenheiro pelo IME	Secretário de Transportes da Cidade do Rio de Janeiro	PFL/ DEM	Secretário de 2002 a 2008
E05	70	M	Engenheiro Químico pela UFRJ e MBA em Finanças pela Coppead	Presidente da Petrobras Biocombustível	Sem partido	Presidente de 2015 a 2017
E06	60	M	Bacharel em Química e Especialização em Pedagogia	Secretário Municipal de Educação e Secretário de Governo da Prefeitura de Niterói	PPS	Educação 1998 a 2002 e Secretaria de Governo em 2012.
E07	70	M	Bacharel em Direito	Ministro da Educação; Ministro de Relações Institucionais; Ministro da Justiça; Governador do Estado do RS; e Prefeito de Porto Alegre	PT	Ministério da Educação de 2004 a 2005; Ministério das Relações Institucionais de 2006 a 2007; Ministério da Justiça de 2007 a 2010; Prefeito de 1993 a 1997 e 2001 a 2002; Governador de Estado de 2011 a 2014.

Continua...

Quadro 3, cont.

E08	49	M	Bacharel em Direito	Prefeito de Paracambi	PT	Prefeito de 2001 a 2008.
E09	73	M	Bacharel, Mestre e Doutor em Direito	Governador de Estado; Secretário Estadual de Justiça	PDT	Governador de 1994 a 1995; Secretário Estadual de Justiça de 1991 a 1994.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram feitas em caráter individualizado e devidamente identificadas através de um código alfanumérico composto por uma letra e dois números. A letra “E” de entrevistado seguido por um código de dois números que indica a ordem em que as entrevistas ocorreram. A combinação do código – por exemplo “E03” – indica o sujeito da pesquisa e a ordem cronológica em que ela aconteceu – nesse exemplo teria sido então o terceiro sujeito entrevistado.

Nenhum dos entrevistados exigiu confidencialidade em sua identificação, entretanto o pesquisador achou conveniente não expor seus nomes e identificações na transcrição das mesmas (vide Apêndice C).

### 3.4 Caracterização da coleta de dados

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados que, segundo Roesch (1999), seguiram um roteiro com questões abertas que possibilitam ao pesquisador, no papel de entrevistador, entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Este roteiro tomou como base os conceitos abordados no referencial teórico, pois os dados coletados em pesquisa científica necessitam de uma correlação com os objetivos de estudo (VERGARA, 2011), conforme perguntas sugeridas no Apêndice A.

Também foi utilizada como fonte de dados a pesquisa documental, que é uma das fontes utilizadas com mais frequência em projetos de pesquisa na área de Administração, além de normalmente serem utilizadas para complementar não apenas as entrevistas como os demais métodos de coleta de dados (ROESCH, 1999).

## **3.5 Coleta de dados**

### **3.5.1 Pesquisa bibliográfica**

Considera-se a pesquisa bibliográfica um instrumento essencial e indispensável para a realização de qualquer estudo, utilizado para aprofundar e responder ao problema apresentado. Trata-se de uma sistematização realizada pelo pesquisador a partir de material publicado em revistas científicas, livros e redes eletrônicas acessível tanto à comunidade científica quanto ao público em geral. Como principais objetivos, têm-se: (a) aprender sobre as áreas de conhecimento que fazem parte do escopo da pesquisa, (b) identificar métodos acadêmicos de pesquisa, e (c) subsidiar a introdução, o referencial teórico e a discussão do trabalho científico (VERGARA, 2009).

### **3.5.2 Entrevista**

A essência da entrevista está na possibilidade, através do encontro entre entrevistado e entrevistador, de se avaliar o significado dado às questões e às situações em contextos até então não estruturados, partindo de suposições do pesquisador (ROESCH, 1999).

O roteiro para entrevista apresentado (Apêndice B) foi elaborado de forma semiestruturada e partiu de conceitos aprofundados no referencial teórico, com o objetivo de dirigir a obtenção de dados e cumprir os objetivos propostos - consequentemente, respondendo à pergunta de pesquisa. A sua missão foi comparar a ocorrência de eventos percebidos no ambiente de pesquisa durante as entrevistas com as bases existentes no referencial teórico para, dessa forma, fundamentar as possibilidades de solução do problema.

O roteiro foi subdividido em três partes e teve como base os elementos do referencial teórico. A primeira parte da entrevista foi caracterizada por uma introdução, na qual o entrevistador realizou uma breve explicação ao entrevistado sobre o objetivo e a relevância do estudo, a garantia de sigilo acerca das informações coletadas, e a organização da entrevista. Também nessa parte colheu-se a assinatura do entrevistado contida no Termo de Consentimento Livre (Anexo A), que foi entregue antes da entrevista junto ao roteiro. Vale destacar que as questões de ética que surgem ao longo da

entrevista são uma constante no processo de abordagem qualitativa, independentemente do método utilizado (CRESWELL, 2014).

Ainda na introdução, foram colhidos os dados individuais e que caracterizam o entrevistado, tais como idade, formação acadêmica e tempo de experiência na função. A identidade de cada entrevistado foi mantida em sigilo.

A segunda parte do roteiro foi composta por 20 perguntas abertas e semiestruturadas divididas em três blocos que organizaram os temas presentes no referencial teórico, levando em consideração a escolha do Planejamento Estratégico Situacional como âncora temática:

**1. Bloco A – Estratégia como Prática e Planejamento Estratégico Situacional:**

Nesse bloco, buscou-se levantar a visão do conceito de Estratégia contidos no conhecimento e na experiência do entrevistado, identificando a prática cotidiana da gestão na organização pública que dirige (ou dirigiu). Da mesma forma, levantaram-se questões relativas à Estratégia como prática social e seus respectivos impactos na missão organizacional;

**2. Bloco B – Liderança Transformacional e Planejamento Estratégico Situacional:**

Nesse bloco, buscou-se capturar a percepção do entrevistado sobre os aspectos de gestão e liderança que impactam no plano, bem como os tratamentos de sua governabilidade às mudanças externas e internas, e como todos esses conceitos interagem e interferem no plano estabelecido pela organização.

**3. Bloco C – Teoria do *Stakeholders* e Planejamento Estratégico Situacional:**

Nesse bloco, visou-se identificar quem são, qual a influência e a relação dos *stakeholders* com plano e com a organização, como as equipes e os *stakeholders* atuam no planejamento estratégico, e as formas de se minimizar os impactos e potencializar os benefícios dessas influências na estratégia.

Na terceira e última parte, foram feitos o encerramento e os devidos agradecimentos pelo tempo disponibilizado para a realização da entrevista. As nove entrevistas duraram cerca de 60 min. cada uma, efetivadas no período de maio a julho de 2017.

### **3.6 Entrevista piloto**

Optou-se por uma entrevista piloto descritiva e anterior ao processo de coleta de dados, tendo por objetivo contribuir para a construção do problema de pesquisa (QUIVY e CAMEPNHOUDT, 2005) e auxiliar no processo de descoberta dos aspectos que podem ampliar ou modificar o universo de investigação.

A entrevista piloto descritiva ocorreu em 4 de abril de 2017, com uma consultora especialista em construção de planejamento estratégico na área pública, que atuou na área estratégica da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Rio de Janeiro, de janeiro de 1999 a março de 2001, na Chefia de Gabinete da Secretaria Municipal de Habitação do Rio de Janeiro, de janeiro de 2009 a dezembro de 2012 e na assessoria da presidência da Telebras, de agosto de 2015 a maio de 2016. Além disso, a entrevistada participou como consultora na área de planejamento e estratégia de diversas prefeituras pelo Brasil ao longo dos últimos 25 anos.

O uso da entrevista piloto na fase de projeto foi fundamental para o refinamento das perguntas utilizadas no trabalho de campo e para a correta escolha dos sujeitos entrevistados. Também trouxe um aprimoramento considerável no processo de condução das entrevistas por parte do entrevistador.

#### **3.6.1 Análise da entrevista piloto**

A entrevista apresentou grande riqueza de elementos que aparece no referencial teórico e que seria facilmente categorizada (THOMAS, 2006). As informações obtidas foram, posteriormente, emparelhadas, segundo o procedimento de confronto de correspondência de padrão de Trochim (1989), com os conceitos que porventura vieram a aparecer nas demais entrevistas.

Algumas declarações corroboram a fundamentação teórica de Matus (1991):

*Eu delirei porque o triangulo de governo do Matus, para mim, foi uma descoberta incrível, por que normalmente você tem o projeto aonde você quer chegar, que é o seu programa ou o seu projeto estratégico, mas você não percebe que para atingir aquele programa você, primeiro, tem que ter capacidade. O que é essa capacidade? Será que eu tenho quadros para desenvolver esse programa? Como eu vou formar esses quadros? Eu tenho recursos para capacitar esses quadros? Vou buscar recursos aonde? Será*

*que eu tenho recursos financeiros? Quer dizer, nós, em termos de capacidade, a gente faz o programa, fazia o projeto, mas não lidava com as limitações desse projeto. Não que eu tenha que parar e só vou fazer esse meu projeto quando eu tiver meus quadros todos preparados. Não é isso, mas eu vou paralelamente fazer isso, ver os recursos financeiros para onde eu for. E a palavra chave que até hoje nós temos dificuldade de manejar é a governabilidade (Entrevista piloto, Apêndice B).*

Do mesmo modo, percebeu-se o envolvimento da entrevista em outros conceitos claramente presentes no Referencial Teórico, mais especificamente sobre a Liderança Transformacional de Burns (1978), quando o autor salienta a importante mediação entre líderes e liderados, assim como a entrevistada relata:

*[...] e o que motivava a turma era isso... era a presença dele nas obras, nas práticas do plano. Qualquer engenheiro ou qualquer arquiteto... faz isso. E foi também a prática dele na presidência da Telebrás. Ele fazia o mesmo. Ele não ia para inaugurar, ele ia no início, no meio e no fim da execução do plano (Entrevista piloto, Apêndice B).*

Observa-se, também, como ponto positivo para esse casamento da entrevista com os temas presentes no Referencial Teórico, o formato aberto das entrevistas e a abrangência das perguntas diretamente ligadas ao tema.

Como limitação, cita-se a experiência da entrevistada com um dos temas presentes nesta pesquisa, o que configurou ponto de atenção por parte do entrevistador.

As perguntas previamente definidas estão precedidas de uma letra do alfabeto enquanto que a pergunta feita de fato está em itálico na linha seguinte. Essa diferença se deu em função de uma empolgação com a forma tão casada do conteúdo da entrevista com os assuntos presentes no Referencial Teórico (TROCHIM, 1989).

#### 4 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados acontece imediatamente após o encerramento das coletas de dados, ou seja, quando o pesquisador acumula uma quantidade significativa de notas e depoimentos (em formato de texto) organizados para devida interpretação (ROESCH, 1999).

Após a análise de cada entrevista, elaborou-se a crítica comparativa entre elas e um processo, feito posteriormente, de emparelhamento dos achados relativos à teoria apresentada no referencial teórico (TROCHIM, 1989).

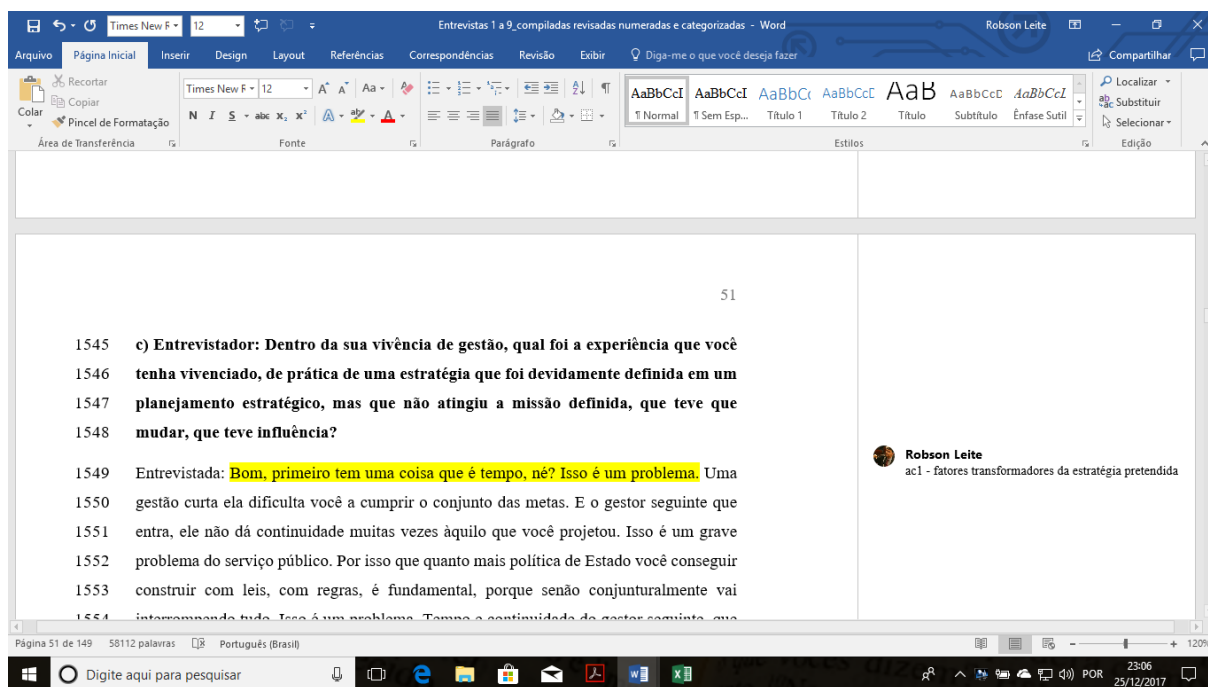
Para tanto, foi utilizada uma série de ações sistematizadas que objetivam a categorização dos dados coletados, facilitando a posterior comparação e estudo de suas relações. A abordagem sistemática e indutiva é guiada por objetivos específicos de avaliação. A partir dessa abordagem, buscou-se resumir os dados brutos e identificar as conclusões oriundas. A partir de então, desenvolveu-se um quadro de processos evidentes (THOMAS, 2006).

A etapa de preparação e tratamento dos dados, de acordo com a proposta metodológica de Thomas (2006), representada na Figura 10, foi feita obedecendo a ordem cronológica:

- 1) Preparação dos arquivos de dados brutos buscando uma estruturação em formato comum. Essa etapa foi composta pela transcrição das entrevistas gravadas na sequência em que ocorreram e devidamente agrupadas em um único arquivo do Microsoft Word. Esse arquivo teve a numeração sequencial das linhas, perfazendo um total de 149 páginas e 4636 linhas disponíveis (Apêndice C).
- 2) Leitura detalhada do texto para compreensão dos assuntos estudados;
- 3) Criação de categorias conforme objetivos de pesquisa, desenvolvidas a partir de frases reais ou de significado relativo do texto específico. Para tanto, foi feita uma compilação a partir de códigos de categorização, a fim de estabelecer uma estrutura de ideias temáticas (GIBBS, 2009). Objetivamente, as ideias centrais representadas pelos trechos das falas dos entrevistados foram destacadas e receberam códigos que associavam a categoria à pergunta e ao bloco de pergunta, e elas foram analisadas individualmente, disponibilizadas em uma pasta do Microsoft Excel. Por exemplo, a categoria “ac1” significava que ela aparecia no Bloco “a” (primeira letra), pergunta “c” (segunda letra) e era a primeira categoria (numeral 1 que aparece como terceiro algarismo do código) a surgir naquela pergunta. No arquivo Microsoft Word relativo à transcrição da entrevista, a ideia



concernente à categoria era marcada no texto com a cor amarela e na parte dos comentários ficava registrado o código da categoria anteriormente explicado e a descrição da mesma, assim como na planilha em Microsoft Excel na pasta respectiva à entrevista, conforme mostrado nas Figuras 6 e 7, exemplificadas na categoria “ac1 – fatores transformadores da estratégia pretendida”, da entrevista “E03”.



Fonte: Dado da pesquisa – elaborado pelo autor.

Figura 6 – Imagem da transcrição da entrevista em arquivo Word.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2		<b>BLOCO A</b>	<b>Codigo</b>	<b>Descritivo da Categoria/Trecho da entrevista</b>					
3		a) O que é estratégia para você?							
4		definir como chegar e aonde se quer chegar	aa1	"[...] Estratégia pra mim é definir, é olhar pra realidade e definir um objetivo. Quer dizer, onde é que eu quero chegar. [...]"					
5		b) Você tem alguma situação em que você tenha vivido aonde a execução da prática da estratégia te levou a ter sucesso e alcançar algo que havia sido anteriormente planejado com exatidão?							
6		a estratégia pretendida e realizada coincidem	ab1	a estratégia pretendida refletiu na realizada em função do planejamento, da previsão dos cenários e da prática da estratégia					
7		a estratégia realizada não bateu com a pretendida	ab3	Mesmo com uma avaliação positiva do entrevistado sobre a estratégia realizada bater com a pretendida, surge um caso, uma "exceção" que talvez não seja tão exceção assim, que ela acaba não acontecendo					
8		c) Dentro da sua vivência de gestão, qual foi a experiência que você vivenciou de prática de uma estratégia, devidamente definida em um planejamento estratégico, que não atingiu a missão definida nesse plano?							
9		fatores transformadores da estratégia pretendida	ac1	fatores externos (relacionados ao tempo) que influenciam a estratégia pretendida: a não continuidade de projetos de um governo para o outro. [...] Bom, primeiro tem uma coisa que é tempo, né? Isso é um problema. [...]"					

Fonte: Dado da pesquisa – elaborado pelo autor.

Figura 7 – Tabela de construção de categorias baseadas nos trechos da entrevista.

- 4) A categorização descritiva foi feita a partir dos trechos marcados no texto das entrevistas. Partiu-se das ideias mais relevantes e que se repetiam com frequência em cada bloco de questões, criando-se, assim, as categorias analíticas, a partir de uma revisão das categorias e das entrevistas (posteriormente, as subcategorias). Nas Figuras 6, 7 e 8 mostra-se a sequência do processo de criação, cujo enfoque foi identificar o trecho com a ideia relativa à categoria em questão, marcar o texto e inserir a categoria nos comentários; logo em seguida, copiar o trecho e a categoria para a pergunta na pasta correspondente à entrevista no arquivo Microsoft Excel. Esse processo se repetiu para cada uma das entrevistas transcritas no arquivo do Microsoft Word. Por fim, organizaram-se as categorias analíticas e as subcategorias na planilha do Microsoft Excel, colocando o resultado em uma pasta específica (Figura 8), visando organizar a relação entrevista/pergunta/categoria. Essa lista facilitou a identificação da relação das respostas de todos os entrevistados para uma mesma pergunta, em uma tabela única; assim, foi feito um agrupamento das categorias mais recorrentes e dos trechos que as ilustram. É válido ressaltar que a análise considerou o alinhamento das respostas aos objetivos final e intermediários da pesquisa, assegurando a ligação entre os trechos das entrevistas e as respostas à pergunta de pesquisa.

Entrevista BLOCO A	Codigo	Descritivo da Categoria/Trecho da entrevista
a) O que é estratégia para você?		
E01 definir como chegar e aonde se quer chegar	aa1	"[...] definir aonde que você quer chegar e como chegar. [...]"
E02 definir como chegar e aonde se quer chegar	aa1	"[...] Que você saiba aonde você tá seguindo, pra onde você tá indo. Você pode até chegar num lugar diferente do que você projetou, mas você buscou aquele caminho, né? [...]"
E02 a estratégia como delineador para resolver a complexidade do conflito de interesses na área pública	aa2	"[...] As organizações vivem em ambientes complexos. As organizações públicas nem se fala, porque elas vivem no ambiente da política. O mercado não é menos complexo que a política. Mas a política envolve todos os segmentos da sociedade, todos os interesses presentes na sociedade, e é um jogo de "um puxa daqui, outro puxa dali" e tá todo mundo querendo fazer prevalecer a sua agenda. [...]"
E03 definir como chegar e aonde se quer chegar	aa1	"[...] Estratégia pra mim é definir, é olhar pra realidade e definir um objetivo. Quer dizer, onde é que eu quero chegar. [...]"
E04 ferramenta para analisar a situação real e definir como atingir um determinado objetivo	aa3	"[...] Então aí você faz toda essa consideração e analisa a sua estratégia pra atingir o objetivo. [...]"
		"[...] O primeiro grande objetivo são as pessoas. É o instrumento mais importante de execução das estratégias, me nassam de estratégias para planos."

Fonte: Dado da pesquisa – elaborado pelo autor.

Figura 8 – Tabela de agrupamento de categorias por pergunta e entrevista.

Com o objetivo de otimizar a organização das categorias, bem como facilitar sua visualização em outras entrevistas, outra planilha foi elaborada para consolidação das categorias (e suas respectivas subcategorias) e suas relações (Figura 9).

A classificação utilizou o sistema de cores (para categoria, subcategoria, categoria descartada) e também fez a associação de subcategorias às categorias “pai” pelo código e por uma cor relacionada ao código, conforme mostrado na Figura 9. Em seguida, a sobreposição das categorias – situação decorrente de ideias ou temas que se repetiam em blocos de questões distintos – foi incluída nas categorias mais significativas.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2		Entrevistas BLOCO A		Codigo	Codigo Categoria Pai			
3	E01	reuniões como instrumento de medição do sucesso da estratégia		af1	aa1			
4	E02	reuniões como instrumento de medição do sucesso da estratégia		af1	aa1			Categoria
5	E03	reuniões como instrumento de medição do sucesso da estratégia		af1	aa1			SubCategoria
6	E06	reuniões como instrumento de medição do sucesso da estratégia		af1	aa1			Categoria Descartada
7		af1 Contagem			4			
8	E01	administrar os conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social		ah1				
9	E03	administrar os conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social		ah1				
10	E04	administrar os conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social		ah1				
11	E06	administrar os conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social		ah1				
12		ah1 Contagem			4			
13	E02	monitoramento da prática da estratégia por parte do gestor como elemento influenciador da estratégia		ai2	ah1			
14	E07	monitoramento da prática da estratégia por parte do gestor como elemento influenciador da estratégia		ai2	ah1			
15	E08	monitoramento da prática da estratégia por parte do gestor como elemento influenciador da estratégia		ai2	ah1			
16	E09	monitoramento da prática da estratégia por parte do gestor como elemento influenciador da estratégia		ai2	ah1			
17		ai2 Contagem			4			
18	E01	definir como chegar e aonde se quer chegar		aa1				
19	E02	definir como chegar e aonde se quer chegar		aa1				
20	E05	definir como chegar e aonde se quer chegar		aa1				
21		aa1 Contagem			3			
22	E01	a estratégia pretendida e realizada coincidem		ab1	aa1			
23	E05	a estratégia pretendida e realizada coincidem		ab1	aa1			
24	E09	a estratégia pretendida e realizada coincidem		ab1	aa1			
25		ah1 Contagem			3			

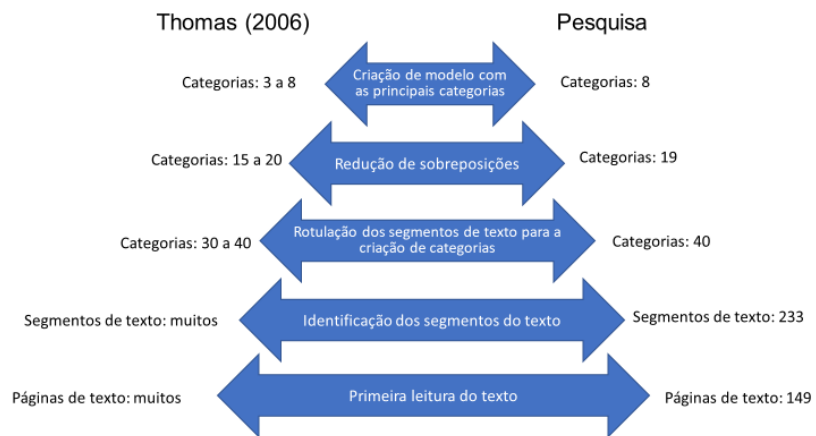
Fonte: Dado da pesquisa – elaborado pelo autor.  
 Figura 9 – Tabela de agrupamento de categorias e subcategorias.

5) Uma nova revisão foi realizada buscando o refinamento das categorias, a fim de encontrar subtópicos nas categorias, selecionando citações permeadas pela ideia central da categoria. Dessa forma, reduziu-se o número de categorias e subcategorias por meio de agrupamento ou descarte, visando atingir o número máximo de oito categorias e 32 subcategorias (Figura 10), conforme aconselha Thomas (2006).

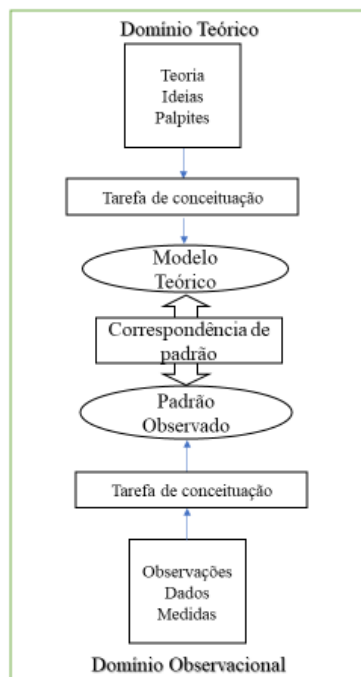
Na abordagem indutiva de Thomas (2006), os resultados aparecem em um quadro-resumo que sintetiza os dados brutos e onde as ideias-chaves são transmitidas.

Após análise, buscou-se conectar dois padrões – o padrão teórico e o padrão operacional – através do Confrontamento de Correspondência de Padrão (*Pattern Matching*) apresentado por Trochim (1989). O referido autor destaca que a correspondência de valor é uma tentativa de ligar padrões diferentes (Figura 11).

Os resultados obtidos foram relacionados ao referencial teórico, através da técnica de correspondência de padrão, que é extremamente eficaz na validade interna da pesquisa, uma vez que atesta a observação multivariada do fenômeno (TROCHIM, 1989).



Fonte: Adaptado de Thomas (2006).  
 Figura 10 – Processo de codificação em análise indutiva.



Fonte: Adaptado de Trochim (1989).  
 Figura 11 – Modelo de correspondência de padrão.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi baseada na definição e na sistematização expostas na seção 3.6 desta pesquisa, assim como a apresentação das categorias e seus respectivos desdobramentos. Neste capítulo, apresenta-se o emparelhamento dos corolários obtidos a partir da técnica de *Pattern Matching*.

### 5.1 Descritivo das categorias

Apresentam-se as oito categorias analíticas e as suas respectivas trinta e duas subcategorias (Quadro 4). As categorias foram agrupadas separadamente em cada um dos três blocos que orientaram a estruturação do roteiro da entrevista.

Quadro 4 – Categorias e subcategorias de pesquisa

<b>Bloco A – Estratégia como Prática e Planejamento Estratégico Situacional</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
1 – Estratégia: definir como e onde se quer chegar	1.1 – As estratégias pretendida e realizada coincidem
	1.2 – É praticamente impossível a estratégia pretendida coincidir com a realizada
	1.3 – Reuniões como instrumento de averiguação do cumprimento da estratégia
	1.4 – A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida
	1.5 – A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática
2 – Administração de conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social	2.1 – Monitoramento da prática da estratégia por parte do gestor como elemento influenciador da estratégia
	2.2 – Identificação da mudança de cenário pelo relacionamento construído com a equipe que pratica a estratégia
	2.3 – O “próprio” da Estratégia como Prática configurando o grande articulador da estratégia
	2.4 – Liderança e credibilidade como elementos que impactam a estratégia

Continua...

Quadro 4, cont.

3 – Fatores transformadores da estratégia	3.1 – Fatores externos transformadores da estratégia: surgimento de variáveis fora da gestão do dirigente e da equipe que pratica a estratégia
	3.2 – Fatores externos transformadores da estratégia: governabilidade com o parlamento
	3.3 – Fatores internos transformadores da estratégia: orçamento
	3.4 – Fatores internos transformadores da estratégia: competência da equipe
	3.5 – Falta de importância a qualidade do plano contribui para o fracasso da prática da estratégia
<b>Bloco B – Liderança Transformacional e Planejamento Estratégico Situacional</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
4 – Governabilidade da prática do plano	4.1 – Governabilidade pelo apoio societal
	4.2 – Governabilidade pela validação do plano em relação ao executado com os praticantes da estratégia
	4.3 – Governabilidade aliada ao equilíbrio compensatório entre o plano, a capacidade de execução da equipe e a confiança do gestor na equipe
5 – Detecção de mudanças por controle societal	5.1 – Identificação da mudança no acompanhamento cotidiano da prática da estratégia por parte do gestor
	5.2 – Assimilação da mudança do plano através de reuniões periódicas com a equipe: <i>check-list</i>
	5.3 – Detecção de mudança por indicadores técnicos medidos periodicamente no processo de gestão
6 – Liderança como reconhecimento da equipe a respeito do líder em função de sua prática	6.1 – Liderança que envolve e motiva a equipe pelo resultado da estratégia como resultado do trabalho coletivo
	6.2 – Motivação da equipe pelo envolvimento com a importância da estratégia e a sua realização prévia
	6.3 – Capacidade da equipe reforçada com substituição de sujeitos mais bem qualificados para praticar a estratégia
	6.4 – Remuneração extra e eventos por resultado, como motivação para atingir o objetivo do planejamento estratégico
<b>Bloco C – Teoria dos Stakeholders e Planejamento Estratégico Situacional</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
7 – Diálogo para mediar a influência dos <i>stakeholders</i> na prática do plano	7.1 – Técnicas de redução da capacidade da parte interessada contrária a estratégia em influenciar o plano
	7.2 – Atendimento aos interesses dos <i>stakeholders</i> em função das forças envolvidas com impacto na prática da estratégia
	7.3 – Diálogo permanente sobre a importância do plano com as partes envolvidas
	7.4 – Especialistas da área, sociedade impactada pelo plano, consultorias externas, gestores de outras áreas, grupos de oposição e conselheiros que influenciam a estratégia

Continua...

Quadro 4, cont.

8 – Comunicação do plano pela participação cotidiana da equipe na prática do plano desde a sua elaboração	8.1 – Manutenção da equipe que elabora e pratica a estratégia, a fim de facilitar a gestão
	8.2 – Mudança de equipe prejudica a gestão
	8.3 – Comunicação do plano visando adequar as metas das áreas às metas macro do plano de governo
	8.4 – Revezamento ao longo do tempo (entre quem faz a estratégia e quem pratica a estratégia) como facilitador do cumprimento do plano

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A seguir, as categorias, juntamente às suas respectivas subcategorias, são devidamente analisadas e detalhadas com ilustrações oriundas das entrevistas – através de citações que referenciam as transcrições presentes no Apêndice C. Cabe destacar que essa análise contempla as percepções do pesquisador acerca das entrevistas – sob o ponto de vista de conteúdo, de comentários e de comportamento dos entrevistados.

### 5.1.1 Categoria 1 – Estratégia: definição de objetivos

Na visão dos entrevistados, em sua quase totalidade, a estratégia é o meio pelo qual se define onde se quer chegar e qual a maneira de se atingir esse objetivo. Ela funciona como um guia que lhe conduz por meio dos desafios cotidianos organizacionais, evitando, inclusive, o imprevisto e a atuação exclusiva por demanda.

*Estratégia é quando você vai ser gestor de alguma coisa, é você definir aonde que você quer chegar e como chegar (E01, a.a.1, 39-40).*

*Olha, estratégia é um conjunto de definições que você precisa explicitar pra que você não atue às cegas. E você não atue por demanda e por espasmos, entendeu? E, por consequência, por espasmos. Que você saiba aonde você tá seguindo, pra onde você tá indo. Você pode até chegar num lugar diferente do que você projetou, mas você buscou aquele caminho, né? (E02, a.a.1, 627-631).*



Dois dos entrevistados chegaram a comparar a estratégia a uma ferramenta que possibilita alcançar os objetivos anteriormente traçados, tendo, inclusive, um compromisso de temporalidade com esses objetivos definidos teleologicamente, nesse caso, no campo da política.

*Olha, estratégia, na minha visão, é uma etapa fundamental pra que você possa estabelecer os caminhos pra se alcançar os objetivos traçados. Estratégia é você criar as ferramentas pra que você possa, com disciplina, alcançar os objetivos estabelecidos (E06, a.a.5, 3064-3067).*

*A estratégia, para mim, é a eleição de um conjunto de fins para um determinado período histórico que deve ser introduzida a partir de determinados enunciados. E, no caso concreto da ação política, são enunciados teleológicos, enunciados de finalidade. Isso é que significa para mim estratégia (E07, a.a.6, 3374-3377).*

Quatro entrevistados relataram experiências nas quais a estratégia prevista bateu integralmente com a planejada, o que pode ser considerada uma estratégia bem-sucedida. Entretanto, esses próprios entrevistados reconheceram que nem sempre isso acontece ou, em função do comportamento dos mesmos durante as perguntas, ficou claro que havia preocupação maior nesses quatro casos específicos, de fazer uma divulgação positiva de suas gestões do que, efetivamente, realizar o relato de alguma experiência que contribua com a pesquisa. Em todos esses casos, conforme a entrevista foi transcorrendo, esse comportamento foi quebrado, dando lugar a maior preocupação com a pesquisa em si e com o relato de casos mais próximos da realidade da condução da gestão e da prática da estratégia do que qualquer tipo de propaganda de suas gestões.

*Então toda aquela programação que a gente traçou antes, ela foi implementada. Então valeu a pena ter um planejamento estratégico porque os resultados ficaram demonstrados. Então, ali houve um sucesso (E01, a.b.1, 72-75).*

*Então, uma das coisas que a gente fez e concretizou, assim, de forma pautável, estrutural, foi a ampliação dos espaços culturais pra região norte e oeste da cidade. Então nós abrimos o Imperator, já tava no planejamento lá atrás. Se olhar aqui, nos primeiros 100 dias, é fazer o convênio de cessão do Imperator para o município. E a última coisa que eu fiz quando eu saí da secretaria foi assinar a licitação do projeto básico do Imperator, cuja concepção era nossa, do que seria o Imperator; e é exatamente o que ele é hoje. Então é uma sensação muito boa você planejar*

*e você ver acontecer exatamente como você pensou (E03, a.b.1 1475-1482).*

*É, tem um caso na Petrocoque, por exemplo, onde eu fui presidente, onde um grupo de sócios, entre as quais a Petrobras, tinha criado uma empresa concorrente da Petrocoque. E aí eu, na qualidade de presidente da Petrocoque, percebi que aquele talvez não fosse o melhor caminho nem para a Petrocoque, evidentemente, porque teria uma concorrente dentro do grupo, mas também para o próprio grupo, que criaria uma série de questões ligadas à participar simultaneamente de duas empresas diferentes com...Então eu trabalhei com uma visão estratégica no sentido de incorporar esta segunda empresa, que era menor e mais frágil na Petrocoque, e isso foi feito (E05, a.b.1, 2681-2688).*

*Olha, como em Ciências Sociais você não pode fazer experiências, né? Você, todo projeto – em matéria de política criminal – ele é, em certo sentido, um pouco uma tentativa que, por mais respaldada que esteja em alguma pesquisa empírica, ele pode, enfim... mas enfim, desenvolvemos uma, um conjunto de projetos. Vou te falar o mais ambicioso deles, que foi o Centro Comunitário de Defesa da Cidadania, que era um projeto de inserir, em favelas, uma central, assim, de serviços desse setor. Então, por exemplo, registro civil, que é uma velha campanha, que começa com o Dr. Getúlio nos anos 30, fazer a população se registrar. E efetivamente, no Centro Comunitário de Defesa da Cidadania de Nova Aliança, em Bangu (E09, a.b.1, 4229).*

Por outro lado, quatro entrevistados afirmaram categoricamente que é praticamente impossível a estratégia pretendida coincidir com a realizada. Além disso, os mesmos relataram com muita naturalidade situações práticas nas quais a estratégia realizada não bateu com a estratégia pretendida, e isso, inclusive, não significou necessariamente que a prática da estratégia foi avaliada como um fracasso. Dois entrevistados expuseram casos em que a estratégia foi ajustada conforme a atividade da prática.

*Olha, é difícil falar assim porque é difícil que essa situação aconteça, né (estratégia realizada igual a pretendida). É muito difícil né, porque você vive num ambiente ali de muita disputa. E dentro do governo, por exemplo, a disputa número um é por dinheiro (E02, a.b.2, 654-656).*

*Vou dizer qual é o ideal. O ideal da administração é não ter interferência externa. É você montar o projeto e fazer a execução do programa. O que é absolutamente, isso aí é uma coisa utópica. Porque na realidade nós*

*vivemos no mundo de negociação política e a política é a arte do possível (E04, a.b.2, 2266-2269).*

*E demonstrou que a maioria dos governos, da estrutura do poder público brasileiro - talvez até os privados - não estão preparados pra planos de contingência de tragédias mais graves, como aquela. Ali ficou um exemplo muito claro - que não foi só Niterói, podemos ver Região Serrana, no ano seguinte, Angra dos Reis, a própria cidade do Rio de Janeiro, teve uma resposta mais efetiva - mas ali é um exemplo claro de que nós estávamos muito mal preparados, e ainda estamos, em planejamento estratégico de contingência pra desastres maiores (E06, a.b.2, 3101-3107).*

*Com exatidão, propriamente, na minha opinião, nunca se chega, não é? Porque os próprios enunciados teleológicos, eles vão sendo paulatinamente adaptados a uma determinada prática, sem que se perca a centralidade de objetivos que esses enunciados teleológicos colocam (E07, a.b.2, 3384-3387).*

Os quatro entrevistados a seguir relataram situações em que a estratégia pretendida não coincidiu com a realizada, não significando, necessariamente, que a prática da estratégia tenha sido um fracasso.

*Mas tem um que é físico assim, você palpa ele, que é o Terminal Pesqueiro. Que tá lá, ele só não funciona até hoje porque pararam de governar Niterói por um bom tempo e ficaram sucatas da Marinha, não dragaram. Mas o terminal tá inteiro (E03, a.b.3, 1531-1534).*

*Nós temos que ver, quer dizer, quando se fala de estratégia, você também avalia os ofensores eventuais dessas estratégias. Quais são os principais ofensores depois que você estabelece? É a não realização de arrecadação para o orçamento, enfim, tem um ofensor, digamos, que seja o orçamentário. Primeiro. Mas tem outros ofensores que são justamente os compromissos de natureza política. A malha política onde você está enquadrado. Aí você vai ser, vamos dizer assim, vai ter que fazer essa interação sempre procurando proteger de interferências externas nocivas o seu projeto final, que é atendimento, dentro daquela área, das pessoas. Chegar lá, a execução do seu projeto. Então, nesse momento, nós temos que ter em mente o que perturba o projeto. Primeira coisa da minha experiência pública: o maior ofensor que existe hoje na gestão pública é a indicação política. Porque a indicação política, ela não conhece a estratégia, não está envolvida emocionalmente, motivacionalmente,*

*profissionalmente, com o programa, com o projeto que se está executando (E04, a.b.3, 2240-2252).*

*Talvez eu tenha vivenciado, poderia te dar um exemplo do governo de Niterói, do Jorge Roberto, o último, quando há aquela tragédia climática que gerou e fatalizou muita gente no Bumba, especialmente, ali foi, por exemplo, uma ruptura em qualquer planejamento estratégico do governo. Ali é um bom exemplo. Ou seja, é uma catástrofe climática, ela desestrutura, desorganiza qualquer planejamento estratégico que possa ter sido elaborado (E06, a.b.3, 3090-3095).*

*Certamente, certamente que tivemos muitas vezes que dar os famosos “passos pra trás”. Um passo pra trás que a gente teve que dar pra dar dois pra frente – e demos os dois pra frente - foi a questão do funk, que tava sendo intensamente, era editorial e tal, Ministério Público todo. Eu me lembro de uma promotora falando “mas é briga” e tal. Eu falei “não, quando dá uma briga no country, quando dá uma briga no jockey, quando dá uma briga no iate... nunca teve briga nesses bailes? A gente fecha o baile?” Aí o que que nós fizemos? Nós demos uma proibida (E09, a.b.3, 4281-4287).*

Outros dois entrevistados narraram casos nos quais a estratégia foi ajustada no decorrer da prática, o que propiciou resultados até melhores do que os anteriormente previstos na estratégia pretendida.

*Então, até porque em educação não se faz milagre né? A educação é um processo contínuo que você vai ajustando ao longo do percurso (E06, a.b.5, 3088-3089).*

*O prefeito anterior poderia ter saído à reeleição, não saiu. Nós entramos na máquina, não tinha combustível, não tinha pneu, não tinha vassoura pra varrer a cidade, não tinha enxada. Então a gente foi no comércio da cidade dizendo o seguinte “oh, a gente quer emprestado, vamos licitar”. Logicamente vamos dar preferência à cidade, agora, tem que ter preço, não pode vender mais caro. Se vocês não ganharem a gente devolve o produto. E como a cidade tava muito, muito animada com a gente, a gente começou a fazer isso e a gente alcançou resultados fantásticos (E08, a.b.5, 3793-3800).*

Quatro entrevistados avaliaram como fator preponderante do controle da prática da estratégia a utilização de reuniões de equipe, tanto para monitorar o sucesso de sua implementação quanto para identificar possíveis mudanças de ambiente (interno e externo).

*E isso, agora, e eu fazia reuniões de rotina com as equipes. [...] A gente criou, estabeleceu uma equipe de monitoramento de todos os projetos, planejados, que faziam parte do planejamento, e a gente tinha, sexta-feira sim, sexta-feira não, uma manhã inteira. Os projetos estavam divididos em dois blocos. De 15 em 15 dias a gente tinha uma manhã inteira com as equipes envolvidas em cada projeto, num pequeno auditório que a gente tinha lá, de 40 lugares. Sentava, com tudo padronizado, as métricas padronizadas, os slides padronizados, os gráficos padronizados. E a gente ia cobrando as coisas, ia cobrando os resultados, e se chegou à curva do financeiro do projeto, à curva da execução física do projeto. Se as coisas estavam andando junto, se não estavam por que não estavam andando, entendeu? Se tinha problema no contrato, se não tinha problema (E01, a.f.1, 815-816; 822-831).*

*A partir dali a gente fazia reunião semanal de equipe. E eu fazia reunião individual com os subsecretários periodicamente. Subsecretários e equipe. Pra ver meta tá cumprida, controle, o que falta, o que precisa, ideias novas. Então era uma gestão democrática e com um controle bastante rígido da execução, o tempo todo (E03, a.f.1, 1700-1704).*

*Gestor público eu posso pegar o organismo aqui do meu gabinete, que acaba sendo também uma gestão de gabinete. Que aqui a gente tem uma rotina, como lá também, mas temos uma reunião semanal (E06, a.f.1, 3137-3139).*

Portanto, fica claro que uma estratégia bem implementada não necessariamente é decorrente da estratégia inicialmente almejada. Podem ocorrer mudanças no ambiente externo e interno, estas sendo detectadas, avaliadas e incorporadas para beneficiar essa prática. Ou, ainda, para o caso de mudanças que gerem impactos irremediavelmente negativos, estas podem ser mitigadas para impactar o mínimo possível a prática da estratégia. Também, evidenciou-se que os casos classificados como “malsucedidos” ocorreram em função da incapacidade de identificar ou tratar as mudanças de cenários. Como principal ferramenta para o acompanhamento e a medição da prática da estratégia em relação ao que consta no plano, têm-se as reuniões democráticas e capazes de estimular as opiniões e as avaliações da equipe.

No Quadro 5, sintetiza-se a análise da primeira categoria e suas respectivas subcategorias.

Quadro 5 – Síntese da análise da categoria Estratégia: definir como e aonde se quer chegar

Categoria	Subcategoria	Rótulo ou detalhamento da categoria	Trechos extraídos das entrevistas
1 – Estratégia: definir como e onde se quer chegar	1.1 – As estratégias pretendida e realizada coincidem	Situações vivenciadas pelos dirigentes em que a estratégia realizada coincidiu exatamente com a estratégia prevista	<p><i>“Então toda aquela programação que a gente traçou antes, ela foi implementada. Então valeu a pena ter um planejamento estratégico porque os resultados ficaram demonstrados. Então, ali houve um sucesso” (E01, a.b.1, 72-75)</i></p> <p><i>“Então, uma das coisas que a gente fez e concretizou, assim, de forma pautável, estrutural, foi a ampliação dos espaços culturais pra região norte e oeste da cidade. Então nós abrimos o Imperator, já tava no planejamento lá atrás. Se olhar aqui, nos primeiros 100 dias, é fazer o convênio de cessão do Imperator para o município. E a última coisa que eu fiz quando eu saí da secretaria foi assinar a licitação do projeto básico do Imperator, cuja concepção era nossa, do que seria o Imperator; e é exatamente o que ele é hoje. Então é uma sensação muito boa você planejar e você ver acontecer exatamente como você pensou” (E03, a.b.1 1475-1482)</i></p>
	1.2 – É praticamente impossível a estratégia pretendida coincidir com a realizada	Situações relatadas nas quais a estratégia pretendida não é alcançada, em função das mudanças de cenários internos e externos, mantendo-se imutável.	<p><i>“Olha, é difícil falar assim porque é difícil que essa situação (estratégia realizada igual a pretendida) aconteça, né. É muito difícil né, porque você vive num ambiente ali de muita disputa. E dentro do governo, por exemplo, a disputa número um é por dinheiro” (E02, a.b.2, 654-656)</i></p> <p><i>“Com exatidão, propriamente, na minha opinião, nunca se chega, não é? Porque os próprios enunciados teleológicos, eles vão sendo paulatinamente adaptados a uma determinada prática, sem que se perca a centralidade de objetivos que esses enunciados teleológicos colocam” (E07, a.b.2, 3384-3387)</i></p>

Continua...

Quadro 5, cont.

	<p>1.3 – Reuniões como instrumento de averiguação do cumprimento da estratégia</p>	<p>O fator preponderante do controle da prática da estratégia, tanto para monitorar o sucesso de sua implementação quanto para identificar possíveis mudanças de ambiente (tanto interno quanto externo) é a utilização de reuniões de equipe.</p>	<p>“A partir dali a gente fazia reunião semanal de equipe. E eu fazia reunião individual com os subsecretários periodicamente. Subsecretários e equipe. Pra ver meta tá cumprida, controle, o que falta, o que precisa, ideias novas. Então era uma gestão democrática e com um controle bastante rígido da execução, o tempo todo” (E03, a.f.1, 1700-1704)          “Gestor público eu posso pegar o organismo aqui do meu gabinete, que acaba sendo também uma gestão de gabinete. Que aqui a gente tem uma rotina, como lá também, mas temos uma reunião semanal” (E06, a.f.1, 3137-3139)</p>
	<p>1.4 – A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida</p>	<p>Situações vivenciadas pelo dirigente nas quais a estratégia pretendida não coincidiu com a realizada, o que não significou necessariamente um “fracasso da prática da estratégia”</p>	<p>“Nós temos que ver, quer dizer, quando se fala de estratégia, você também avalia os ofensores eventuais dessas estratégias. Quais são os principais ofensores depois que você estabelece? É a não realização de arrecadação para o orçamento, enfim, tem um ofensor, digamos, que seja o orçamentário. Primeiro. Mas tem outros ofensores que são justamente os compromissos de natureza política. A malha política onde você está enquadrado (...) vai ter que fazer essa interação sempre procurando proteger de interferências externas nocivas o seu projeto final, que é atendimento, dentro daquela área, das pessoas. Chegar lá, a execução do seu projeto. Então, nesse momento, nós temos que ter em mente o que perturba o projeto. Primeira coisa da minha experiência pública: o maior ofensor que existe hoje na gestão pública é a indicação política. Porque a indicação política, ela não conhece a estratégia, não está envolvida emocionalmente, motivacionalmente, profissionalmente, com o programa, com o projeto que se está executando” (E04, a.b.3, 2240-2252)          “Certamente, certamente que tivemos muitas vezes que dar os famosos “passos pra trás”. Um passo pra trás que a gente teve que dar pra dar dois pra frente – e demos os dois pra frente - foi a questão do funk, que tava sendo intensamente, era editorial e tal, Ministério Público todo. Eu me lembro de uma promotora falando “mas é briga” e tal. Eu falei “não, quando dá uma briga no country, quando dá uma briga no jockey, quando dá uma briga no iate... nunca teve briga nesses bailes? A gente fecha o baile?”. Aí o que que nós fizemos? Nós demos uma proibida” (E09, a.b.3, 4281-4287)</p>

Continua...

Quadro 5, cont.

	<p>1.5 – A estratégia é ajustada conforme o decorrer da prática</p>	<p>A estratégia foi sendo ajustada em função do surgimento de variáveis internas e externas ao ambiente, podendo haver, inclusive, melhorias na estratégia original ou apenas “mitigações” dos problemas que surgiram no caminho.</p>	<p><i>“Então, até porque em educação não se faz milagre né? A educação é um processo contínuo que você vai ajustando ao longo do percurso” (E06, a.b.5, 3088-3089)</i></p> <p><i>“O prefeito anterior poderia ter saído à reeleição, não saiu. Nós entramos na máquina, não tinha combustível, não tinha pneu, não tinha vassoura pra varrer a cidade, não tinha enxada. Então a gente foi no comércio da cidade dizendo o seguinte “oh, a gente quer emprestado, vamos licitar”. Logicamente vamos dar preferência à cidade, agora, tem que ter preço, não pode vender mais caro. Se vocês não ganharem a gente devolve o produto. E como a cidade tava muito, muito animada com a gente, a gente começou a fazer isso e a gente alcançou resultados fantásticos.” (E08, a.b.5, 3793-3800)</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados de pesquisa. Elaborado pelo autor.

### 5.1.2 Categoria 2 – Administração dos conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social

Na visão dos entrevistados, a mediação dos conflitos de interesses que surgem durante a prática da estratégia é fundamental, pois impactam diretamente na estratégia. Os participantes destacaram que o diálogo é um elemento decisivo para resolver esses conflitos de interesses. A clareza nos objetivos durante o processo de mediação, a ênfase nos pontos comuns entre as partes conflitantes e a transparência no processo de mediação também facilitam bastante. As quatro entrevistas a seguir destacam esses pontos.

*Eu diria que essa é uma experiência boa que eu tive na Secretaria de Governo, porque nós vivíamos um momento de governo de muita desarticulação entre atores principais do governo. Secretários que não dialogavam, ou seja, não dividiam, e aí não tem saída. É você se dedicar, você se dedicar a um processo de muito diálogo, conversa, enfim (E06, a.h.1, 3183-3187)*



*Uma vez uma empresa comprou uma casa na Lagoa, ali na, quase no Humaitá, perto do iniciuzinho da Fonte da Saudade, e demoliu essa casa. Houve uma grande discussão, porque a casa não estava tombada, mas poderia ter sido tombada, mas não foi, mas de fato demoliu. E na frente dessa casa tinha uma belíssima mangueira. E cortar árvore nessa cidade, naquela época, eram manifestações, etc. Aí eu marquei pra...enfim, eu gosto muito de árvores. Marquei lá com o dono da empresa. Aí eu olhei o terreno, levamos o projeto, já estava aprovado. E a mangueira tinha que cair. Aí eu virei pra ele e falei o seguinte: “Olha só, se o senhor recuar sua fachada principal, um metro e meio, dois metros, e tirar os três primeiros lances de varanda, eu aprovo o seu projeto.” “Ah, mas eu vou perder meu projeto de fundação?”. Ah, o edifício tá lá, a mangueira tá lá, e ficou até bonito (E01, a.h.1, 325-335).*

*Então o que a gente dizia? A gente informava o que a gente conhecia do BNDES, qual era a política do governo central, e participava da luta do setor para que esse setor tivesse juros adequados, que a TJLP fosse modificada, que a política junto ao governo federal fosse uma política de soerguimento desse setor econômico. Então acabava que somava. Eu nunca tive nenhuma proposta estranha, assim, alguém tentar me dar um lobby à parte, isso nunca aconteceu. Porque a gente atuava como um articulador em benefício dos trabalhadores. Eu recebia os metalúrgicos, os patrões, tudo junto. A gente trabalhava em conjunto (E03, a.h.1, 1775-1782).*

*O caminho mais seguro, no meu entendimento, é o convívio permanente em reuniões com pautas, para que se identifique o que que o grupo tem em comum e operar sempre em cima desse comum, que sempre você acaba encontrando um denominador comum. Quer dizer, é administrar nas convergências, procurando minimizar as divergências. Porque sempre vai acontecer, são seres humanos. Todos somos (E04, a.h.1, 2416-2420).*

O monitoramento e o controle da prática da estratégia por parte do dirigente também são elementos importantes para facilitar a mediação de conflitos de interesses e ainda mitigar danos ao plano. Nas quatro entrevistas a seguir esses elementos foram apresentados pelos entrevistados.

*Uma é a questão do monitoramento. Você tá monitorando se o que você se propôs a fazer tá acontecendo. Não é só nomear um responsável e daqui a 6 meses você vai lá perguntar pra ele se a coisa tá acontecendo, porque não estará (E02, a.i.2, 930-932).*

*O impacto era total e evidente, porque é verdade que os conflitos de interesse que haviam dentro do governo, conflitos de interesse inclusive democrático porque representavam uma composição frentista, eles só podiam ser mediados nessas instâncias. Uma instância técnica, de controle, que era o gabinete de gestão e outra, a instancia política de controle, que era a coordenação de governo. Assim, nós resolvemos esses impactos, esses conflitos e não tivemos nenhum conflito que não pudesse ser mediado através dessa metodologia (E07, a.i.2, 3477-3483).*

*Isso é uma cobrança constante (Por parte do dirigente) (E08, a.i.2, 3916).*

*Olha, eu tinha uma estrutura, quer dizer, a área de administração que eu estava, é uma área que é um pouco até excessivamente hierarquizada. Então, este problema que você tá apontando aí, que é um problema que certamente o Salomão podia tá tendo no Rioprevidência do Crivella, mas esse problema não tinha; a culpa era toda minha porque o pessoal fazia. Essa área é uma área muito hierarquizada e, assim, disciplinada, pelo menos fingem isto de baixo pra cima o tempo todo, entendeu? Então não é uma...mas eu tinha, eu cobrava, eu tinha o controle, uma coisa que eu tenho, que é um hábito que eu tenho até hoje, de botar aqui tudo o que eu tenho que cobrar, de quem, no dia (E09, a.i.2, 4409-4417).*

O relacionamento construído entre o dirigente e a sua equipe é um elemento decisivo para identificar mais rapidamente mudanças que impactem a estratégia, podendo, inclusive, facilitar uma possível mediação de conflitos. As três entrevistas a seguir ressaltam esses aspectos.

*É sempre, você, você quando tá convivendo com equipes, com objetivos bem definidos, até as questões externas de cada um, que todos nós temos - problemas, os nossos problemas pessoais, particulares, as nossas frustrações, ou as nossas realizações, que não têm nada a ver com aquilo - elas acabam refletindo também ali dentro. Então você percebe. Mas uma das questões mais, que mais a gente percebe que pode acertar a execução, é que todos nós temos relações que transcendem completamente aquele espaço de trabalho, aquele espaço da organização que nós estamos. E essas relações sofrem influência externas no mesmo nível, dentro do próprio, no caso, serviço público, você tem pessoas que estão aqui, mas que já trabalharam acolá, que já tem amigos aqui, que são amigos até das pessoas que estão hierarquicamente acima de você. Então você, nessas reuniões que eu falo que são aquelas pra “depanar” (sic) os probleminhas, pra colocar os algodões entre cristais, você percebe isso e aí você buscando sempre e sobre a convergência, você atenua esses efeitos (E04, a.j.4, 2447-2459).*

*Ah, ferramenta da sedução que eu diria. A boa experiência que eu tive foi com as diretoras de escola, todas eleitas. Eu já cheguei todas eleitas. Isso é um processo que Niterói já acontece há mais de 20 anos. [...] Eu implantei na Educação Infantil. Então eu lembro que na minha chegada eu não queria que fosse só mais um secretário, o ponto que eu tinha que conquistar no primeiro momento da equipe, eram justamente os gestores das unidades, onde tudo acontece. Então foi um processo, de fato, de construção de confiança com essa equipe (E06, a.j.4, 3218-3226).*

*Bem, tem um momento constitutivo da gestão que é a relação direta do governante com o corpo técnico encarregado dos projetos e com o corpo político, né, com o gestor político desses projetos. E eu tinha não só uma reunião sistemática com esse corpo técnico, se dava através da irradiação de discussões, de debates, de induções que vinham do gabinete de gestão, como também através de uma relação política com os secretários; o secretário ou secretários correspondentes àquela área. E isso era uma coisa que, era um processo que era permanentemente repetido na minha gestão de governo (E07, a.j.4, 3488-3494).*

O papel de liderança e autoridade com relação a gestão do dirigente principal da organização também é um fator decisivo para mediar conflitos e até influenciar a prática da estratégia, conforme detalhado nas duas entrevistas a seguir.

*O grande árbitro numa arena dessa importância sempre é o governador. Ele é que define se ele cede, se ele não cede, pra que lado que vai, entendeu? (E02, a.h.2, 887-889).*

*Em duas instâncias. Uma instância era a coordenação de governo, onde os partidos políticos que compunham a base de governo e seus agentes principais, mensalmente traziam os problemas mais candentes pra resolução do governador após ouvir todas as partes que estavam envolvidas naquela questão (E07, a.h.2, 3469-3472).*

A credibilidade do dirigente é um fator decisivo para impactar positivamente a prática da estratégia. Essa confiança adquirida, tanto pelo conhecimento técnico do dirigente na área como pela sua liderança, é um elemento fundamental para facilitar a mediação de conflitos e até para facilitar a prática da estratégia por parte da equipe.

*Pra você implantar qualquer estratégia que você traçou, você precisa ter liderança. E ter um time contigo que seja respeitado. Você precisa ser*

*respeitado, mas respeitado pelo teu conhecimento, não pela tua autoridade que lhe é dada só pelo cargo; e ter um time que seja respeitado dentro do conjunto do funcionalismo daquele segmento, e dentro da própria sociedade. Chama-se isso, na linguagem popular, “credibilidade”. Se um governo, se um gestor não tem credibilidade, nada tá certo (E01, a.i.1, 349-354).*

*Você vai, todo dia você tem um problema. Na área da saúde, por exemplo. Mas quando você tem um compromisso público, eu acho que é fundamental, Robson, compromisso. Compromisso. E por que eu falo solidariedade? Porque eu brigava, cobrava os secretários, mas passou um segundo depois da cobrança, “vamos tomar um chope ali fora”. Mas a prefeitura era sagrada (E08, a.i.1, 3921-3925).*

Destarte, evidencia-se a mediação de conflitos como elemento decisivo para o sucesso da prática da estratégia, e essa intervenção demonstra capacidade de diálogo do dirigente, transparência na apresentação dos objetivos e reconhecimento dos pontos comuns entre os mediados conflitantes como eficácia do processo. Além disso, o monitoramento e o controle da prática da estratégia também desempenham função facilitadora na mediação de conflitos e na eliminação de possíveis problemas. O relacionamento do dirigente com a sua equipe bem como o seu papel como “líder da estratégia” são elementos de grande relevância para mediação de conflitos e até favorecimento para equipe da prática da estratégia.

No Quadro 6, sintetiza-se a análise da segunda categoria e suas respectivas subcategorias.

Quadro 6 – Síntese da análise da categoria Administração dos conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social

Categoria	Subcategoria	Rótulo ou detalhamento da categoria	Trechos extraídos das entrevistas
2 – Administrar os conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social	2.1 – Monitoramento da prática da estratégia por parte do gestor como elemento influenciador da estratégia	Elemento decisivo para facilitar a mediação de conflitos e promover a prática da estratégia	<p><i>“Uma é a questão do monitoramento. Você tá monitorando se o que você se propôs a fazer tá acontecendo. Não é só nomear um responsável e daqui a 6 meses você vai lá perguntar pra ele se a coisa tá acontecendo, porque não estará” (E02, a.i.2, 930-932)</i></p> <p><i>“Isso é uma cobrança constante (Por parte do dirigente)” (E08, a.i.2, 3916)</i></p>
	2.2 – Identificação da mudança de cenário pelo relacionamento construído com a equipe que pratica a estratégia	O relacionamento construído entre o dirigente e a sua equipe, levando em consideração a sua liderança, facilita a prática da estratégia e a mediação de conflitos	<p><i>“Ah, ferramenta da sedução que eu diria. A boa experiência que eu tive foi com as diretoras de escola, todas eleitas. Eu já cheguei todas eleitas. Isso é um processo que Niterói já acontece há mais de 20 anos. [...] Eu implantei na Educação Infantil. Então eu lembro que na minha chegada eu não queria que fosse só mais um secretário, o ponto que eu tinha que conquistar no primeiro momento da equipe, eram justamente os gestores das unidades, onde tudo acontece. Então foi um processo, de fato, de construção de confiança com essa equipe” (E06, a.j.4, 3218-3226)</i></p> <p><i>“Bem, tem um momento constitutivo da gestão que é a relação direta do governante com o corpo técnico encarregado dos projetos e com o corpo político, né, com o gestor político desses projetos. E eu tinha não só uma reunião sistemática com esse corpo técnico, se dava através da irradiação de discussões, de debates, de induções que vinham do gabinete de gestão, como também através de uma relação política com os secretários; o secretário ou secretários correspondentes àquela área. E isso era uma coisa que, era um processo que era permanentemente repetido na minha gestão de governo” (E07, a.j.4, 3488-3494)</i></p>

Continua...

Quadro 6, cont.

	<p>2.3 – O “próprio” da Estratégia como Prática configurando o grande articulador da estratégia</p>	<p>A autoridade do gestor é um elemento facilitador da prática da estratégia auxiliando, inclusive, as mediações de conflitos</p>	<p><i>“O grande árbitro numa arena dessa importância sempre é o governador. Ele é que define se ele cede, se ele não cede, pra que lado que vai, entendeu?” (E02, a.h.2, 887-889)</i></p> <p><i>“Em duas instâncias. Uma instância era a coordenação de governo, onde os partidos políticos que compunham a base de governo e seus agentes principais, mensalmente traziam os problemas mais candentes pra resolução do governador após ouvir todas as partes que estavam envolvidas naquela questão” (E07, a.h.2, 3469-3472)</i></p>
	<p>2.4 – Liderança e credibilidade como elementos que impactam a estratégia</p>	<p>A credibilidade do dirigente é um fator decisivo para o sucesso da prática da estratégia</p>	<p><i>“Pra você implantar qualquer estratégia que você traçou, você precisa ter liderança. E ter um time contigo que seja respeitado. Você precisa ser respeitado, mas respeitado pelo teu conhecimento, não pela tua autoridade que lhe é dada só pelo cargo; e ter um time que seja respeitado dentro do conjunto do funcionalismo daquele segmento, e dentro da própria sociedade. Chama-se isso, na linguagem popular, “credibilidade”. Se um governo, se um gestor não tem credibilidade, nada tá certo” (E01, a.i.1, 349-354)</i></p>

Fonte: Dados de pesquisa. Elaborado pelo autor.

### 5.1.3 Categoria 3 – Fatores transformadores da estratégia

Na visão dos entrevistados, há um conjunto de fatores que transformam a estratégia pretendida. Os cinco entrevistados a seguir apontam o comportamento humano na prática da estratégia, o tempo, o orçamento e a conjuntura política ou econômica externa à organização como elementos decisivos na transformação da estratégia. Dois entrevistados apontaram o orçamento como importante elemento transformador da estratégia e um entrevistado apontou o orçamento e o tempo como elementos transformadores da estratégia.

*E aí a obra foi feita, aí depois voltaram pra fazer novas medições. Aí batia na casa das pessoas. A melhoria chegou, as pessoas venderam imóveis e foram embora. [Risos]. Então, desbotou. A gente não imaginava que o tamanho da amostra tinha que ser muito maior pra você avaliar as perdas. A gente insistiu, teve um novo caso, e nesse segundo caso eles trabalham com amostra muito mais expandida. E isso me deu uma lição também, que é o seguinte: É muito difícil você ter certeza de resultados quando você trabalha com comportamentos. Trabalhar com gente. Porque gente é gente. [Risos] (E01, a.c.1, 119-126).*

*Bom, primeiro tem uma coisa que é tempo (a impactar a estratégia), né? Isso é um problema (E03, a.c.1, 1549).*

*Segunda é o orçamento. Cultura, por exemplo, é um orçamento ridículo, ínfimo. Eu consegui, naquela época, tirar mais de 1% do orçamento, porque a gente fazia muito projeto e ia puxando orçamento. Mas esse é um problema grave: orçamento. Tanto em Niterói como no Rio, o nosso orçamento era muito pequeno pra realizar (E03, a.c.1, 1555-1559).*

*Mas eu tenho visto muitos casos nesse sentido. Que as pessoas acabam devendo justamente à interferências externas ao projeto, ao programa, à estratégia, tais como falta de orçamento, não execução orçamentária, interferências de natureza política não proativas, que sejam nocivas, todas essas coisas. E às vezes, então, os objetivos não são alcançados (E04, a.c.1, 2277-2281).*

*Bom, numa outra empresa que eu participei, também era uma questão concorrencial e uma questão de ganhar market share. E através de uma competição leal, legítima, mas dura com o concorrente, que levaria esse concorrente a abandonar certos mercados. E criou-se uma estratégia comercial pra que um atingir esse fim e, ao longo dessa estratégia, o grupo controlador dessa empresa que eu estava faliu. E portanto, aquela estratégia que estava montada, foi montada pra um cenário que subitamente se modifica radicalmente. Então, no fim, após alguns anos, aconteceu o contrário. Eu já não estava mais lá, mas esse concorrente, no fim, terminou por comprar a empresa onde eu tinha trabalhado. Então foi uma reversão total da estratégia porque há uma coisa certa: você pode até controlar em parte a execução, mas a conjuntura é determinante (E05, a.c.1, 2693-2702).*

*Ah, eu diria que essa experiência que tivemos em Niterói, com o Morro do Bumba, com aquela tragédia que desestruturou todo o planejamento fiscal,*

*planejamento administrativo e político do governo (E06, a.c.1, 3099-3101).*

Dois entrevistados alertam sobre o surgimento de variáveis fora da gestão do dirigente e, inclusive, da própria equipe como elementos transformadores da estratégia. Percebe-se que essas variáveis podem ser do conhecimento da equipe, mas impossíveis de serem administradas, ou podem nem ser do conhecimento da equipe.

*Nós não conseguimos criar, na consciência média da população, no sentido de exigência da irrenunciabilidade desses métodos. Por quê? Porque em momentos de crise, principalmente, as pessoas têm mais pressa em resolver os problemas do que desejo de participação na resolução desses problemas. Então essa metodologia participativa, ela sempre depende de, digamos assim, de contingências que não estão na escolha do gestor político (E07, a.d.5, 3416-3421).*

*Primeiro, a falta de autonomia financeira do Estado pra produzir a sua própria arrecadação, porque essa relativa autonomia está imersa num padrão de contingenciamento nacional, e também, num padrão de contingenciamento originário da crise global. Então, a carência dessa autonomia prejudicou, de maneira muito evidente, essa visão de gestão (E07, a.d.5, 3425-3429).*

*Ou você planejou mal o caminho pra chegar no teu objetivo, ou teu objetivo era mesmo objetivamente inalcançável, as famosas “condições objetivas” não estavam presentes (E09, a.d.5, 4301-4304).*

Cinco entrevistados relataram que a negociação do plano com o parlamento, também chamado de governabilidade pelos entrevistados, é um fator de forte capacidade para modificar a estratégia.

*Depois é o problema sempre com o parlamento. Que muitas vezes as prioridades do plano estratégico não são as prioridades do parlamento. O parlamento sempre que necessita de um varejo – tô falando de realizações físicas – de um grande varejo. E aquele varejo, se tu for só atrás dele ele vira uma colcha de retalhos. Nada liga com nada. Então também ter a habilidade política pra você não se subordinar. Mas ao mesmo tempo você não pode perder o apoio, né, então, prega um prego no pé, outro na ferradura, enfim (E01, a.e4, 168-174)*



*O terceiro é a limitação da política, porque o chamado presidencialismo de coalização, que vale pros prefeitos – tem isso também, tem que compor “tanto”, né? que você acaba não conseguindo viabilizar algumas coisas, porque não tem espaço político pra entrar. Tanto, pra você ter uma ideia, Fundo Municipal de Cultura. A lei foi mandada na minha época. Nossa! Eu acabei a gestão mas não conseguimos aprovar ele. Porque os vereadores, pra pressionar o prefeito por outras coisas, não aprovavam mais nada. Ou seja, tem um jogo da política que não se pauta pelo compromisso público, mas pelos interesses particularizados (E03, a.e.4, 1562-1569).*

*Interferências de natureza política (no plano) não proativas, que sejam nocivas, todas essas coisas. E às vezes, então, os objetivos não são alcançados (E04, a.e.4, 2280-2281).*

*E a outra limitação foi a base política no parlamento. A nossa base política no parlamento, ela era uma base política parlamentar dúbia. Ela acompanhava o governo até determinado ponto, mas se recusava a enfrentar determinados problemas (E07, a.e.4, 3429-3432).*

*Eu tinha regulamentado o segundo emprego, que é uma coisa que...Quando você tem... O segundo emprego significava o seguinte: o PM ia trabalhar pro Seu Zé do Armazém registrado, o Centro de Operações sabendo. Ele tá fardado, ele tá em serviço, ele tá recebendo, tudo por dentro. Mas isso, foi logo o governo Marcello Alencar, formalidade, o controle pela legalidade não é bom. Aí liberaram isso. Liberaram isso. Quando alguém com mais visão do que seu colega pensar nas milícias, tem que pensar no fracasso, na tentativa de legalizar o segundo emprego. “Não tem o segundo emprego”; tem segundo emprego sim. Milícia é o segundo emprego, só que completamente desregulamentado. Como o Carlos Minc e o Marcello Alencar quiseram. O Carlos Minc foi um grande inimigo do segundo emprego. A “lei do bico”, ele achava que era uma coisa indecente. Bom deve ser milícia (E09, a.e.4, 4335-4345).*

Três entrevistados apontaram a questão do orçamento como forte elemento capaz de transformar a estratégia pretendida.

*A questão orçamentária (é um elemento de transformação da estratégia)” (E04, a.e.8, 2353).*

*Primeiro, a falta de autonomia financeira do Estado pra produzir a sua própria arrecadação, porque essa relativa autonomia está imersa num*

*padrão de contingenciamento nacional, e também, num padrão de contingenciamento originário da crise global. Então, a carência dessa autonomia prejudicou, de maneira muito evidente, essa visão de gestão (E07, a.e.8, 3425-3429)*

*Falta de recursos (é capaz de prejudicar a estratégia) (E08, a.e.8, 3854).*

Três entrevistados citaram a competência da equipe que pratica a estratégia como um elemento capaz de transformar o plano.

*Bom, problemas de todas as ordens, né? O primeiro deles é montar equipe. Selecionar gente que tenha competência (E01, a.e.1, 159-160).*

*Olha, eu acho assim, eu acho que faltou pessoal; o Estado tinha e ainda tem um déficit de pessoal qualificado muito grande (E02, a.e.1, 785-786).*

*Que nós tínhamos que fazer uma administração profissional, com mérito funcional (para não prejudicar o plano) (E08, a.e.1, 2346-2347).*

Dois entrevistados destacaram a falta de importância à qualidade do plano durante a sua elaboração, colocando-a como elemento capaz de transformar e prejudicar a estratégia.

*A uma falta de planejamento estratégico, de uma previsão de enfrentamento de adversidades mais acentuadas no percurso e na execução daquele plano. Ou seja, as pessoas acabam não considerando no planejamento (E06, a.d.4, 3111-3113).*

*Olha, falando um pouco em teoria, né? Ou o problema é que você planejou mal: um problema de método, né? (E09, a.d.4, 4301-4303).*

Torna-se evidente, portanto, que as variáveis não previstas ou não controladas pelos dirigentes – ou pela equipe que pratica a estratégia – são elementos capazes de transformar ou até prejudicar o plano. A competência da equipe, a governabilidade do plano em relação ao parlamento, a falta de importância à qualidade na construção de um planejamento estratégico e o orçamento também são elementos modificadores.

No Quadro 7, sintetiza-se a análise da terceira categoria e de suas respectivas subcategorias.

Quadro 7 – Síntese da análise da categoria Fatores transformadores da estratégia

Categoria	Subcategoria	Rótulo ou detalhamento da categoria	Trechos extraídos das entrevistas
3 – Fatores transformadores da estratégia	3.1 – Fatores externos transformadores da estratégia: surgimento de variáveis fora da gestão do dirigente e da equipe que pratica a estratégia	Varáveis – conhecidas ou não – que estão fora da administração do dirigente ou da equipe que pratica a estratégia impactam o plano	<p><i>“Nós não conseguimos criar, na consciência média da população, no sentido de exigência da irrenunciabilidade desses métodos. Porque em momentos de crise, principalmente, as pessoas têm mais pressa em resolver os problemas do que desejo de participação na resolução desses problemas. Então essa metodologia participativa, ela sempre depende de, digamos assim, de contingências que não estão na escolha do gestor político” (E07, a.d.5, 3416-3421)</i></p> <p><i>“Ou você planejou mal o caminho pra chegar no teu objetivo, ou teu objetivo era mesmo objetivamente inalcançável, as famosas “condições objetivas” não estavam presentes” (E09, a.d.5, 4301-4304)</i></p>
	3.2 – Fatores externos transformadores da estratégia: governabilidade com o parlamento	A governabilidade do plano em relação ao parlamento é um fator que influencia a prática da estratégia	<p><i>“Depois é o problema sempre com o parlamento. Que muitas vezes as prioridades do plano estratégico não são as prioridades do parlamento. O parlamento sempre que necessita de um varejo. E aquele varejo, se tu for só atrás dele ele vira uma colcha de retalhos. Nada liga com nada. Então também ter a habilidade política pra você não se subordinar. (...) você não pode perder o apoio, né, então, prega um prego no pé, outro na ferradura, enfim” (E01, a.e4, 168-174)</i></p> <p><i>“E a outra limitação foi a base política no parlamento. A nossa base política no parlamento, ela era uma base política parlamentar dúbia. Ela acompanhava o governo até determinado ponto, mas se recusava a enfrentar determinados problemas” (E07, a.e.4, 3429-3432)</i></p>

Continua...

Quadro 7, cont.

	3.3 – Fatores internos transformadores da estratégia: orçamento	A questão orçamentária tem forte influência transformadora na estratégia	<p>“A questão orçamentária (é um elemento de transformação da estratégia)” (E04, a.e.8, 2353)</p> <p>“Falta de recursos (é capaz de prejudicar a estratégia).” (E08, a.e.8, 3854)</p>
	3.4 – Fatores internos transformadores da estratégia: competência da equipe	A competência da equipe é um elemento capaz de influenciar a prática da estratégia e, consequentemente, o plano.	<p>“Bom, problemas de todas as ordens, né? O primeiro deles é montar equipe. Selecionar gente que tenha competência” (E01, a.e.1, 159-160)</p> <p>“Olha, eu acho assim, eu acho que faltou pessoal; o Estado tinha e ainda tem um déficit de pessoal qualificado muito grande” (E02, a.e.1, 785-786)</p>
	3.5 – Falta de importância a qualidade do plano contribui para o fracasso da prática da estratégia	A falta de importância à qualidade da elaboração do plano prejudica a prática da estratégia e influencia negativamente no plano	<p>“A uma falta de planejamento estratégico, de uma previsão de enfrentamento de adversidades mais acentuadas no percurso e na execução daquele plano. Ou seja, as pessoas acabam não considerando no planejamento” (E06, a.d.4, 3111-3113)</p> <p>“Olha, falando um pouco em teoria, né? Ou o problema é que você planejou mal: um problema de método, né?” (E09, a.d.4, 4301-4303)</p>

Fonte: Dados de pesquisa. Elaborado pelo autor.

#### 5.1.4 Categoria 4 – Governabilidade da prática do plano

Na visão dos entrevistados, a participação societal exerce forte influência sobre a governabilidade do plano e sobre a prática da estratégia. Quatro entrevistados destacaram situações nas quais essa influência impactou tanto a prática como a estratégia propriamente dita.

*Volto a dizer, novamente. Quem fazia a medição disso tudo? Era a própria sociedade. A gente teve aqui um exemplo, que foi quando a gente foi mexer na Vieira Souto e Delfim Moreira, pra implantar os calçadões com ciclovias e quiosques. Muito menos eu, mas muito mais o prefeito, foi ano de porrada da imprensa. Congestionava, aquilo não ia dar certo, que essa*

*merda, enfim. Depois que ficou pronta a ciclovia virou cultura. Então muitas vezes você também tem que ter um pouco essa firmeza de que você traçou aquela estratégia, ela foi verificada, ela não é só tua, tecnicamente, que aquilo tem condição de dar certo e você bancar. Aí evidentemente, se é errado, foi com a cabeça pra guilhotina (E01, b.b.1, 411-419).*

*Ou então você vai fazer um projeto, numa comunidade, a comunidade diz assim “não, essa não é a nossa prioridade”. Então tá certo. Não é, então vamos mudar aqui. Então, qual é a prioridade? A gente tinha que reordenar a dinâmica do projeto. Nós fizemos uma conferência, 700 delegados. Nós fizemos 11 pré-conferências regionais e temáticas e vieram 700 delegados nessa conferência. Óbvio que algumas pensam “não, isso aqui não é o melhor, isso aqui não é o correto, isso aqui”, né? E aí você tinha que reordenar (E03, b.b.1, 1858-1864).*

*E, nesse sentido, operava de forma muito importante, os Conselhos Regionais de Desenvolvimento, as estruturas da comunidade local que acompanhavam os projetos principais do governo (E07, b.b.1, 3510-3512).*

*Primeiro, uma coisa que a gente fazia era reuniões e prestação de contas. Você equipou um posto de saúde e a gente achou por bem, no início, alugar casas, pra gente fazer o posto de saúde da casa. A gente botava lá o recursos humanos, remédios, os exames, aí a gente ia pro bairro pra prestar conta lá, do “tapou o buraco”, fez o asfalto, fez...tinha críticas, porque às vezes a crítica não é a falta do insumo, não é a falta do profissional médico lá, por exemplo (E08, b.b.1, 3967-3972).*

Dois entrevistados confirmaram que a governabilidade do plano é construída a partir do apoio societal e que isso fortalece tanto a prática quanto a estratégia propriamente dita.

*Você só tem governabilidade se você tem uma estrutura interna e se você tem a credibilidade da sociedade. Se você não tiver esses dois fatores, você não realiza plano nenhum (E01, b.d.1, 464-466).*

*E aí tinha uma relação com a sociedade, que também determinada se a minha decisão estava correta. Aí era estabelecer o democrático com a sociedade (E03, b.d.1, 1927-1929).*

Três participantes apontaram a importância da governabilidade para validar a estratégia pretendida em relação a executada junto aos praticantes da estratégia. Isso possibilita a

identificação mais ágil de problemas e, inclusive, a correção de rumos no plano, conforme necessário.

*Fazíamos uma reavaliação com os atores envolvidos naquela área e fazíamos a correção de rumo necessária (E06, b.b5, 3240-3241).*

*Nós encaminhávamos equipes no gabinete de gestão, juntamente com equipes técnicas da secretaria, fazendo que esse grupo incidisse diretamente sobre os gestores do projeto e, muitas vezes, no próprio território, onde eles estavam se desdobrando (E07, b.b.5, 3507-3510).*

*Aumentavam os sequestros, a gente fazia uma reunião enorme pra ver o que que tava acontecendo, se tinha algum equipamento que a gente tava precisando comprar, porque isso é um pouco contemporâneo, porque a gente ainda não tinha todas as tecnologias que a gente tem hoje no início dos anos noventa, mas já tinha alguma coisa. O bina era quase uma novidade. Pensa isso, hoje o bina é museu, você tem coisas muito mais, entendeu? Então a gente via ali, via o que era, o que tava acontecendo, tentava, enfim, se reunia, tirava algumas medidas e saíam grupos encarregados de executar essa, aquela e aquela outra (E09, b.b.5, 4508-4515).*

Para um dos entrevistados, a governabilidade, quando aliada a certo equilíbrio compensatório entre o plano, a capacidade dos praticantes em executá-lo e a confiança desses praticantes no dirigente, é fundamental para o correto atingimento das metas da estratégia, facilitando, inclusive, a solução mais rápida de problemas e a identificação de necessidades de mudanças no plano.

*Uma das questões mais importantes pra gente perceber isso e tratar adequadamente, é que você tem que ter um grupo de pessoas que trabalhem contigo que além de serem profissionais e serem preparados para o exercício das funções que estão desempenhando, eles também sejam da sua confiança. Confiança. Então você tem essas pessoas como sensores. Então, a percepção de que alguma coisa tá mudando, ela rapidamente é identificada por esses sensores. Então quando chega a você, já vem quase com solução (E04, b.b.4, 2477-2483).*

Percebe-se que a participação societal facilita a prática da estratégia e fortalece o próprio plano, sobretudo quando a governabilidade do plano é construída a partir do apoio e participação societal. Nesse contexto, torna-se indispensável que a governabilidade aconteça inclusive junto aos

praticantes da estratégia, de forma a identificar problemas e encontrar antecipadamente possíveis influências internas, ou até mesmo externas, que possam impactar o plano. Por fim, a governabilidade do plano precisa ser associada a certo equilíbrio compensatório entre o plano, a capacidade dos praticantes em executá-lo e a confiança desses praticantes no dirigente da equipe.

No Quadro 8, sintetiza-se a análise da quarta categoria e de suas respectivas subcategorias.

Quadro 8 – Síntese da análise da categoria Governabilidade da prática do plano

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Rótulo ou detalhamento da categoria</b>	<b>Trechos extraídos das entrevistas</b>
<b>4 – Governabilidade da prática do plano através da participação social</b>	4.1 – Governabilidade pelo apoio societal	A participação societal exerce forte influência sobre o plano e sobre os praticantes da estratégia	<p><i>“Você só tem governabilidade se você tem uma estrutura interna e se você tem a credibilidade da sociedade. Se você não tiver esses dois fatores, você não realiza plano nenhum” (E01, b.d.1, 464-466)</i></p> <p><i>“E aí tinha uma relação com a sociedade, que também determinada se a minha decisão estava correta. Aí era estabelecer o democrático com a sociedade” (E03, b.d.1, 1927-1929)</i></p>
	4.2 – A governabilidade pela validação do plano em relação ao executado com os praticantes da estratégia	A governabilidade junto aos praticantes da estratégia é fundamental para o correto cumprimento do plano	<p><i>“Fazíamos uma reavaliação com os atores envolvidos naquela área e fazíamos a correção de rumo necessária” (E06, b.b.5, 3240-3241)</i></p> <p><i>“Nós encaminhávamos equipes no gabinete de gestão, juntamente com equipes técnicas da secretaria, fazendo que esse grupo incidisse diretamente sobre os gestores do projeto e, muitas vezes, no próprio território, onde eles estavam se desdobrando” (E07, b.b.5, 3507-3510)</i></p>

Continua...

Quadro 8, cont.

	<p>4.3 – A governabilidade aliada ao equilíbrio compensatório entre o plano, a capacidade de execução da equipe e a confiança do gestor na equipe</p>	<p>A governabilidade, quando aliada a certo equilíbrio compensatório entre o plano, a capacidade dos praticantes em executá-lo e a confiança desses praticantes no dirigente, ajuda na prática da estratégia</p>	<p>“Uma das questões mais importantes pra gente perceber isso e tratar adequadamente, é que você tem que ter um grupo de pessoas que trabalhem contigo que além de serem profissionais e serem preparados para o exercício das funções que estão desempenhando, eles também sejam da sua confiança. Confiança. Então você tem essas pessoas como sensores. Então, a percepção de que alguma coisa tá mudando, ela rapidamente é identificada por esses sensores. Então quando chega a você, já vem quase com solução” (E04, b.b.4, 2477-2483)</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados de pesquisa. Elaborado pelo autor.

### 5.1.5 Categoria 5 – Detecção de mudanças por controle societal

Na visão dos entrevistados, a identificação das alterações no cenário externo e interno pode acontecer de forma eficiente pelo controle societal. Três dos participantes colocaram situações concretas em que essa detecção foi dada por meio da participação da sociedade.

*Pelas cobranças (se identificavam as mudanças de ambiente), né? Pelas cobranças externas. Porque quando no serviço público, quando você faz um plano, esse plano, depois de discutido, etc., ele é apresentado à sociedade. E a sociedade depois vai cobrar que ele aconteça. E se ele não acontece, é que você tá dizendo coisas ou propondo coisas que você não vai fazer. E se acontece e dá errado, vão te responsabilizar porque deu errado. Então, na verdade, o grande medidor disso tudo é a sociedade que tá lá fora escutando (E01, b.a.1, 399-404).*

*E com o resultado social (que se identificavam as mudanças no ambiente), ou seja, como aquela base social que era atingida por esse projeto respondia às suas provocações e às suas induções (E07, b.a.1, 3499-3503).*



*Em 2001, em janeiro, quando nós entramos na cidade de Paracambi, tinha uma única associação de moradores. Eu convidei uma pessoa da Baixada Fluminense, que era a Dona Maria José, de Nova Iguaçu, KM32, que montou em Nova Iguaçu mais de 100 associações de moradores. E ela dava palestras e ela ajudava a organizar no estado do Rio todo, movimento social. Eu levei ela pra Paracambi. Ela começou a organizar a cidade nessa questão da participação popular. Ela e a Rosângela, uma figura que era presidente do PT. A gente deixou 16 associações de moradores, quando nós saímos, e uma entidade. Só que como a gente organizava e saía, a eleição, o adversário fez todas as associações de moradores, todas. Nós ganhamos na política. Ganhamos todas. Foi um problema no início, mas depois potencializou (E08, b.a.1, 3954-3963).*

Um dos entrevistados coloca que a detecção de mudanças no cenário externo, ou até mesmo interno, ocorre como consequência do acompanhamento da prática da estratégia por parte do dirigente.

*No acompanhamento (que se detecta a mudança de cenário) é o que eu te digo: era cotidiano, assim, cada um e com a equipe (E03, b.a.3, 1845-1846).*

Outro entrevistado acredita que a detecção de variações, principalmente no cenário interno, acontece como consequência de reuniões com os praticantes da estratégia, durante o acompanhamento e a checagem das metas atingidas pela equipe.

*Através das reuniões que fazíamos quinzenais. Na educação nós fazíamos reuniões quinzenais com toda a equipe. E aí fazia como se fosse um checklist. Você fazia uma avaliação com a equipe daquilo que estava sendo executado, alcançado (E06, b.a.5, 3230-3232).*

Um dos entrevistados destaca a utilização de indicadores técnicos de gestão relativo às práticas de estratégia em comparação com o plano.

*Através de indicadores técnicos, concretos, do gabinete de gestão. Nós instituimos indicadores pra cada projeto, indicadores relacionados com o desembolso dos recursos, indicadores relacionados com os efeitos desses desembolsos na operação do projeto (E07, b.a.6, 3499-3502).*

Desse modo, o controle societal é considerado o método mais utilizado pelos entrevistados – e aparentemente o mais eficaz – para detectar mudanças de cenário que impactem o plano.

Entretanto, esse controle de detecção de mudanças também ocorre de maneira eficaz através do acompanhamento da prática da estratégia por parte do dirigente, por meio de reuniões com os praticantes da estratégia para checagem do atingimento das metas do plano por parte da equipe e também por medição de indicadores técnicos de gestão relativos à prática do plano.

No Quadro 9, sintetiza-se a análise da quinta categoria e de suas respectivas subcategorias.

Quadro 9 – Síntese da análise da categoria Detecção de mudanças por controle societal

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Rótulo ou detalhamento da categoria</b>	<b>Trechos extraídos das entrevistas</b>
<b>5 – Detecção de mudanças por controle societal</b>	5.1 – Detecção da mudança no acompanhamento cotidiano da prática da estratégia por parte do gestor	Detecção de mudança de cenário externo e interno que impacte o plano através do acompanhamento da prática da estratégia da equipe por parte do dirigente	<i>“No acompanhamento (que se detecta a mudança de cenário) é o que eu te digo: era cotidiano, assim, cada um e com a equipe” (E03, b.a.3, 1845-1846)</i>
	5.2 – Detecção da mudança do plano através de reuniões periódicas com a equipe: <i>check-list</i>	Detecção da mudança de cenário, tanto interno quanto externo, através de reuniões periódicas com os praticantes da estratégia para validação do que foi cumprido ou não no plano	<i>“Através das reuniões que fazíamos quinzenais. Na educação nós fazíamos reuniões quinzenais com toda a equipe. E aí fazia como se fosse um check-list. Você fazia uma avaliação com a equipe daquilo que estava sendo executado, alcançado” (E06, b.a.5, 3230-3232)</i>
	5.3 – Detecção de mudança por indicadores técnicos medidos periodicamente no processo de gestão	A utilização de indicadores técnicos de gestão é uma ferramenta eficaz para identificar alterações de cenários	<i>“Através de indicadores técnicos, concretos, do gabinete de gestão. Nós instituímos indicadores pra cada projeto, indicadores relacionados com o desembolso dos recursos, indicadores relacionados com os efeitos desses desembolsos na operação do projeto” (E07, b.a.6, 3499-3502)</i>

Fonte: Dados de pesquisa. Elaborado pelo autor.

### **5.1.6 Categoria 6 – Liderança como reconhecimento da equipe a respeito do líder em função de sua prática**

Na visão dos entrevistados, a forma como o dirigente exerce a sua liderança sobre os praticantes da estratégia torna-se um componente decisivo para o envolvimento e

comprometimento da equipe, a fim de cumprir as metas estabelecidas no plano. Dois entrevistados apontaram que esse reconhecimento da equipe em relação ao dirigente, sobretudo acerca da prática desse dirigente, é decisivo para o correto cumprimento do plano.

*A liderança, quem te institui líder, são as pessoas. E não é você que se intitula líder. Você pode ter um grupo de 10 pessoas. O líder é aquele que as 10 pessoas mais escolher. Então, por mais que você seja secretário, seja lá o cara designado, se as pessoas não identificarem você um líder e te escolherem, você não agrega a sua equipe (E01, b.e.2, 481-485).*

*“Pode ser repetitivo, mas comprometimento e solidariedade.*

*Entrevistador: O que é solidariedade pra você?*

*Entrevistado: E quando você, porque você mexe com ser humano. Isso é o tempo inteiro relacionamento, ainda mais ocupação de espaço. Então, a gente sempre foi muito transparente, cobrava muito e sempre ficou muito próximo das pessoas. Então a gente entendia os conflitos e tentava apaziguar, tentava mediar os conflitos (E08, b.e.2, 4058-4063).*

Esses mesmos dois entrevistados também ressaltaram a importância de envolver e motivar a equipe que pratica a estratégia ao reconhecer como mérito dessa equipe o correto cumprimento do plano, tornando-os parte e responsáveis pelo resultado. E que o resultado obtido pelo cumprimento do plano aconteceu em função do empenho e do trabalho da equipe. Isso é fundamental para cumprir bem as metas e os objetivos do próprio plano.

*Até pra você ter autoridade pra chamar a atenção daqueles que não tão se comprometendo com o projeto. E você pode dizer assim, “olha, eu tô aqui de passagem, mas vocês têm triênio”, como a gente diz. Então, o que a gente quer que vocês estão avalizando, é bom pra instituição, é bom pra sociedade. Então esse projeto é importante também pra vocês porque eu vou passar e vocês vão ficar mais tempo do que eu (E01, b.e.3, 487-491).*

*O servidor público, ele tem um grau de competência naquilo pra qual ele se motivou quando fez o concurso, ou quando veio, ou quando aceitou o convite. Ele tem uma motivação já natural. O que a gente tem de fazer? É fazer com que esse cidadão, esse profissional, ele se sinta sempre útil e necessário dentro da cadeia - eu vou falar produtiva de novo aqui. É a cadeia produtiva que vai produzir justamente a realização de todos os atos e fatos para a consecução dos objetivos lá na frente. Então, dentro dessa cadeia ele tem que ser incluído. Ele nunca pode ser excluído. Se você consegue incluí-lo e se você consegue fazer com que ele se sinta parte*

*disso, onde as divergências que ele tenha dentro da equipe são mínimas comparado com o que tem em comum, você tem um funcionário motivado (E08, b.e.3, 2548-2557).*

Três entrevistados colocaram como importante para o melhor cumprimento do plano a motivação da equipe que pratica a estratégia pela importância da estratégia em si. Uma espécie de envolvimento da equipe pela paixão do tema da estratégia e dos benefícios que ela traz. Ainda dentro desse contexto, dois entrevistados apontaram que o cumprimento da estratégia por si só – ou seja, o alcançar o resultado – já é um elemento de motivação da equipe que ajuda para o bom cumprimento do plano.

*Eu me lembro que a gente fez um seminário de planejamento estratégico, e nós começamos pelo debate teórico. Os conceitos de cultura, os textos da academia, da realidade da história da cultura de outros países. Os textos clássicos sobre cultura, o realismo socialista, o que era o capitalismo. Nós fomos dentro, fomos fundo. Para as pessoas entenderem o papel que elas iam cumprir. Então tem hora que você tem que fazer um debate, ganhar as pessoas teoricamente, conceitualmente. [...] Então a motivação ela vem das pessoas estarem convencidas do seu papel como agente público, agente transformador. E pra que serve aquilo, né? Se aquilo é bom, se aquilo é ruim. Qual o efeito prático na vida da pessoa. Então eu acho que a principal motivação é você dar ganho conceitual, teórico e politicamente para aquela ação” (E03, b.e.8, 1963-1975).*

*É muito importante, nesse processo de estímulo, que haja sempre na relação com os agentes políticos do plano, uma mediação dos agentes técnicos desse plano. Se você não envolve politicamente os agentes técnicos e valoriza a sua importância, o plano deixa de existir. Porque ele é bloqueado pela burocracia e pelos interesses fracionários dentro da burocracia (E07, b.e.8, 3546-3550).*

*Olha, pra ser sincero a você, o pessoal de fora já tava motivado, né, só pelo compromisso com o projeto, com a coisa Brizolista. Porque nós não tínhamos ali, nós não éramos técnicos. Em nenhum momento, meu amigo, era uma gestão técnica; era uma gestão política. Nós estávamos ali, enfim, com o Brizola, portanto, naquele trabalhismo que pretendia ser a via para o socialismo brasileiro. Era nisso que nós estávamos. Então o pessoal de fora estava super motivado (E09, b.e.8, 4545-4550).*

*E depois o que motiva muito é ver que a realidade na prática aconteceu (E03, b.e.9, 1976).*

*Você tem de passar para as suas equipes a impressão de - e pra isso ela tem de ser verdadeira - de que você tá sintonizado com a realidade. Ou seja, que o plano é factível, que aquilo é realizável e que aquilo corresponde ao interesse (E05, b.e.9, 2918-2921).*

Outros quatro entrevistados apontaram que o reforço da equipe colocando – e até substituindo se for o caso – pessoas mais bem qualificadas para praticar a estratégia ajuda na otimização do cumprimento do plano.

*E evidentemente que a gente sabia que a gente tinha pontos fracos na equipe (que impedia a motivação e envolvimento da equipe no cumprimento do plano), tinha gerentes de projetos que não eram bons, tivemos que trocar gente, teve vários nós no caminho (E02, b.c.4, 1127-1129).*

*Aí você faz os seus programas, essas suas ações pra cumprir um terço da sua estratégia em 4 anos. Então aí você monta uma equipe pra isso (E03, b.c.4, 1896-1897).*

*Agora, você tem que ter coragem de substituir pessoas que estão inadequadas (para motivar e envolver a equipe para cumprir o plano), você tem que ter coragem de trazer pessoas que você veja que são necessárias (E05, b.c.4, 2879-2881).*

*Vou dar um exemplo pra você. A Secretaria de Obras. Botei um amigo de infância, um engenheiro competente - o salário pequeno. A gente cobrava muito e ele também, por conta do pequeno salário, tinha também que tá fazendo, tá acompanhando os seus projetos. Teve uma virada. No primeiro ano nós tivemos, no dia 23 de dezembro pro dia 24, uma enchente, a maior enchente da história da cidade de Paracambi. A água cobriu o orelhão no centro da cidade (é que antigamente tinha o orelhão, né, hoje a gente ainda vê, mas vê poucos). Mas era 3 horas da tarde e meu secretário de obras estava saindo da casa da mãe dele com uma vassoura e um rodo nas costas, com a esposa dele abraçado, e a gente na prefeitura desde as 5 da manhã no dia 24 de dezembro. Depois eu botei uma pessoa que não tem o fundamental completo pra ser secretário de obras. Ele deu show: 5 horas da manhã, 6h ele tava na rua, ganhou os funcionários, visitava a escola,*

*visitava posto de saúde. É tido como o melhor secretário de obras da cidade de Paracambi (E08, b.c.4, 4017-4028).*

Outros três entrevistados consideraram importante realizar uma remuneração por resultado, sendo que um desses também acrescentou a importância de patrocinar atividades ou eventos festivos externos como reconhecimento do trabalho, a fim de motivar e envolver a equipe que pratica a estratégia para o melhor cumprimento das metas.

*Olha, eu acho interessante você fazer uma remuneração por resultado (para envolver e motivar a equipe a fim de atingir as metas e os objetivos do plano) (E02, b.e.4, 1210).*

*O setor privado você pode, nas suas metas do plano, estabelecer ganhos corporativos que agregam o valor no incentivo das pessoas. No setor público você já tem até algumas experiências aí, já tem até algumas experiências sendo executadas mas é um processo mais lento. Eu diria que esse é o ponto, Robson, esse é o ponto que é o grande desafio em qualquer planejamento de governança, seja ele público ou privado, é o envolvimento das pessoas (E06, b.e.4, 3282-3287).*

*Mas alguns ali se abriam e tal e, sobretudo, se motivavam quando vinha a nomeação no Diário Oficial também. O D.O. ajudava a nomear o incentivo do pessoal, o cargo de confiança (E09, b.e.4, 4552-4554).*

*Cheguei a fazer uma vez, num final de ano, foi em 2010. Eu queria...2009 pra 2010. Eu dei um jeito lá, arrumei um dinheiro não sei de onde e peguei o restaurante, não um chique, o restaurante mais classe média do Troisgrois, ali na Alexandre Ferreira, ali na Lagoa, naquela rua do canal. E eles tem uma sala lá, pra você fazer um almoço pra umas 40 pessoas. E fiz um almoço de fim de ano pra equipe. Pô, isso pegou bem demais. Pô, tinha o Claude, no balcão, montando as saladas, os pratos das pessoas e tal. As pessoas saíram lá e tal, gente que trabalhou anos no Estado, está acostumado com aquela velha. Trabalhou todos os governos, Marcelo Alencar, Garotinho, Rosinha, Benedita, Brizola, Tudo. “Pô, vamos lá secretário, vamos junto, vamos nessa, conta comigo”, no final. Uma alegria, um clima legal, vinho à vontade pra todo mundo. Foi ótimo, eu fiz isso uma vez só, mas deu maior pé (E02, b.e.6, 1213-1224).*

Encerrando a análise da sexta categoria, fica evidente que a liderança do dirigente, sobretudo a forma como a equipe enxerga e respeita esse dirigente, influencia na prática da estratégia e, em

consequência, no cumprimento do plano. Também ficou claro que quando o dirigente envolve e motiva a equipe em função do resultado positivo da estratégia, facilita-se o cumprimento do plano.

É válido ressaltar a importância da estratégia, que acaba sendo um elemento capaz de mobilizar seus praticantes a fim de atingir as metas estabelecidas no plano. Outro elemento que surgiu nessa categoria foi a substituição de membros da equipe que pratica a estratégia por outros mais capacitados, permitindo que as metas sejam mais facilmente atingidas. E, por último, a remuneração extra ou o patrocínio de atividades externas recreativas também pode motivar e envolver a equipe.

No Quadro 10, sintetiza-se a análise da sexta categoria e de suas respectivas subcategorias.

Quadro 10 – Síntese da análise da categoria Liderança como reconhecimento da equipe a respeito do líder em função de sua prática

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Rótulo ou detalhamento da categoria</b>	<b>Trechos extraídos das entrevistas</b>
<b>6 – Liderança como reconhecimento da equipe liderada a respeito do líder em função de sua prática</b>	6.1 – Liderança que envolve e motiva a equipe pelo resultado da estratégia como resultado do trabalho coletivo	Motivação da equipe como consequência do envolvimento e comprometimento da mesma no resultado final da prática da estratégia. Fazer a equipe se sentir dona da estratégia	<i>“Até pra você ter autoridade pra chamar a atenção daqueles que não tão se comprometendo com o projeto. E você pode dizer assim, “olha, eu tô aqui de passagem, mas vocês têm triênio”, como a gente diz. Então, o que a gente quer que vocês estão avalizando, é bom pra instituição, é bom pra sociedade. Então esse projeto é importante também pra vocês porque eu vou passar e vocês vão ficar mais tempo do que eu” (E01, b.e.3, 487-491)</i>

Continua...

Quadro 10, cont.

	<p>6.2 – Motivação da equipe pelo envolvimento com a importância da estratégia e a sua realização</p>	<p>A importância da estratégia para a organização ou para a sociedade sendo utilizada como elemento de envolvimento e motivação dos praticantes da estratégia</p>	<p><i>“Eu me lembro que a gente fez um seminário de planejamento estratégico, e nós começamos pelo debate teórico. Os conceitos de cultura, os textos da academia, da realidade da história da cultura de outros países. Os textos clássicos sobre cultura, o realismo socialista, o que era o capitalismo. Nós fomos dentro, fomos fundo. Para as pessoas entenderem o papel que elas iam cumprir. Então tem hora que você tem que fazer um debate, ganhar as pessoas teoricamente, conceitualmente. [...] Então a motivação ela vem das pessoas estarem convencidas do seu papel como agente público, agente transformador. E pra que serve aquilo, né? Se aquilo é bom, se aquilo é ruim. Qual o efeito prático na vida da pessoa. Então eu acho que a principal motivação é você dar ganho conceitual, teórico e politicamente para aquela ação” (E03, b.e.8, 1963-1975)</i>  <i>“E depois o que motiva muito é ver que a realidade na prática aconteceu.” (E03, b.e.9, 1976)</i>  <i>“Olha, pra ser sincero a você, o pessoal de fora já tava motivado, né, só pelo compromisso com o projeto, com a coisa Brizolista. Porque nós não tínhamos ali, nós não éramos técnicos. Em nenhum momento, meu amigo, era uma gestão técnica; era uma gestão política. Nós estávamos ali, enfim, com o Brizola, portanto, naquele trabalhismo que pretendia ser a via para o socialismo brasileiro. Era nisso que nós estávamos. Então o pessoal de fora estava super motivado.” (E09, b.e.8, 4545-4550)</i></p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continua...



Quadro 10, cont.

	<p>6.3 – Capacidade da equipe reforçada com substituição de sujeitos mais bem qualificados para praticar a estratégia</p>	<p>A substituição de praticantes da estratégia por sujeitos mais bem qualificados como elemento de motivação e envolvimento da equipe para atingir as metas do plano</p>	<p><i>“E evidentemente que a gente sabia que a gente tinha pontos fracos na equipe, tinha gerentes de projetos que não eram bons, tivemos que trocar gente, teve vários nós no caminho” (E02, b.c.4, 1127-1129)</i></p> <p><i>“E evidentemente que a gente sabia que a gente tinha pontos fracos na equipe (que impedia a motivação e envolvimento da equipe no cumprimento do plano), tinha gerentes de projetos que não eram bons, tivemos que trocar gente, teve vários nós no caminho” (E02, b.c.4, 1127-1129)</i></p>
	<p>6.4 – Remuneração extra e eventos por resultado como motivador a atingir o objetivo do planejamento estratégico</p>	<p>A utilização de remuneração extra e eventos por resultados alcançados são instrumentos que mobilizam e envolvem os praticantes da estratégia para melhor cumprirem as metas e objetivos contidos no plano</p>	<p><i>“Olha, eu acho interessante você fazer uma remuneração por resultado (para envolver e motivar a equipe a fim de atingir as metas e os objetivos do plano)” (E02, b.e.4, 1210)</i></p> <p><i>“O setor privado você pode, nas suas metas do plano, estabelecer ganhos corporativos que agregam o valor no incentivo das pessoas. No setor público você já tem até algumas experiências aí, já tem até algumas experiências sendo executadas mas é um processo mais lento. Eu diria que esse é o ponto, Robson, esse é o ponto que é o grande desafio em qualquer planejamento de governança, seja ele público ou privado, é o envolvimento das pessoas” (E06, b.e.4, 3282-3287)</i></p>

Fonte: Dados de pesquisa. Elaborado pelo autor.

### 5.1.7 Categoria 7 – Diálogo para mediar a influência dos *stakeholders* na prática do plano

Na visão dos entrevistados, a relação entre os *stakeholders* no que diz respeito ao plano e a sua influência na prática da estratégia se dá por diversos aspectos, mas o principal deles é o diálogo para mediar os interesses. Seis entrevistados destacaram o diálogo como principal ferramenta para mediar os interesses.

*A principal casa, ALERJ, onde o jogo é jogado. Onde parte do jogo é jogado, um dos campos. ALERJ é player e é mandante. O Executivo é player e é mandante também. Mas os dois players principais são esses dois. Ora o jogo é na casa de um, ora o jogo é na casa de outro. E aí é conversar, conversar, conversar, conversar, transigir, à frente (para tratar as influências desses grupos em relação ao plano) (E02, c.c.2, 1292-1296).*

*Muito ouvido e determinação pra resolver (as influências dos stakeholders ao plano). Claro, que tinha projeto trazido que a gente achava que não cabia no nosso conceito. A gente conversava e isolava, não dá (E03, c.c.2, 2045-2047).*

*Ou seja, se o sujeito é um opositor ao seu plano e tá numa posição chave, de governo, de coisa, você tem que explicar seu plano pra ele, etc. etc. e mesmo que ele continue na oposição, ele tenha certeza que você também tá imbuído das suas razões pra fazer (E05, c.c.2, 2958-2961).*

*Olha cá. Fazendo a devida e respeitosa consideração com as observações que chegavam e que eu reputo serem importantíssimas pra você até alterar a estratégia (E06, c.c.2, 3309-3310).*

*Através do conselho, do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (que nós tratávamos as influências dos stakeholders ao plano). Nós sempre dissemos a eles e eles compreenderam - evidentemente que os setores empresariais mais tradicionais do estado não gostavam desta metodologia, mas se adequaram a ela. Que tudo que eles não vocalizassem publicamente no conselho, não seria considerado pelo governo (E07, c.c.2, 3604-3608).*

*Não, não, eu admitia. Esses grupos têm todo o direito de manifestar a opinião deles, têm todo o direito de fazer sua opinião chegar a mim, diretamente ou através de coisa e tal. Eu tenho todo o direito de ouvir e*

*dizer “pô, esse conselho não é bom” e fazer outro. Eu tava legitimado pela eleição do Brizola (E09, c.c.2, 4581-4584).*

Quatro entrevistados relataram utilizar técnicas que reduzem a capacidade das partes interessadas em influenciar o plano ou a prática do mesmo. Um dos entrevistados relatou que a prática do plano e o envolvimento societal são instrumentos capazes de enfrentar os *stakeholders* que porventura venham a atuar contra a estratégia.

*E muitas vezes você não pode mais mediar, você tem de reconhecer um conflito que não é resolvível. E você, neste caso, tem de tentar ultrapassar essa dificuldade, vamos dizer, tirando esse opositor da...diminuindo a capacidade dele se opor (E05, c.d.4, 2984-2987).*

*Indo pra cima, indo pra cima, encarando, prestando conta com transparência (para tratar as influências das partes interessadas à prática do plano) (E08, c.d.8, 4094-4095).*

*Os caminhoneiros são uma classe que tem que ser respeitada, são trabalhadores e tal. No entanto, eles são muito conversadores. Tem aquilo que é chamada a “síndrome do pequeno proprietário”. Então eles são muito conservadores e tal. E suas lideranças são conservadoríssimas. Então, naquela coisa de 94, um dia, sabe o que os caminhoneiros resolveram fazer pra... o que estavam discutindo eu não sei, aumento de tarifa, problema de estrada com a União, não sei o que, mas aí eles resolveram fechar a ponte Rio-Niterói. Foram de caminhão pra Ponte Rio-Niterói e pararam os caminhões lá. E a presidente era uma mulher, muito conservadora e tal. A presidente foi presa em flagrante pelo crime da Lei de Segurança Nacional, pela minha ordem, porque eu fui, fiz um uso alternativo do Direito. Que é uma prática que remonta aos anos 70 e que é equivocada, porque nada de bom saiu do uso alternativo do Direito Penal. Mas saiu apenas isto, saiu a desobstrução da ponte Rio-Niterói um belo dia. Mas fazendo assim. Neste caso, o grupo que reivindicava de uma maneira completamente oportunista e “direitona”, só pra coisar e tal, obteve uma resposta também oportunista e “direitona”. Foi a solução direita que eu usei. Me arrependo (E09, c.d.4, 4589-4603).*

*Na administração pública você tem um problema, você tá buscando a solução do problema. Nem sempre a solução é um recurso financeiro. Mas a população entende, quando você tá junto, quando você presta conta, quando você diz o que tá acontecendo, quando você faz como nós fizemos o orçamento participativo, você ganha a população (e isso ajuda a*

*neutralizar a influência dos grupos externos ao plano) (E08, c.d.7, 4095-4099).*

Dois entrevistados ressaltaram que a mediação entre os interesses das partes envolvidas com a prática da estratégia se dá em função da correlação de forças envolvidas desses *stakeholders* no processo de mediação.

*Porque eu tirei quatro casas de gente mais humilde, que foram indenizadas, pagas etc. Mas eu não tinha a saída, né? Não posso mexer na Igreja, não posso mexer no CIEP e não posso mexer na quadra. Então é, às vezes também a solução da mediação sai em função das forças que estão em jogo (E01, c.d.2, 544-547).*

*Primeiro passo é você imaginar que as pessoas são diferentes e que os conflitos existem evidentemente em instâncias. Se definitivamente você não conseguia ou não consegue encontrar um denominador comum que possa acomodar as pessoas dentro de...pacificar os interesses, aí a solução é você romper pra um lado ou pro outro. Aí você tem que decidir mesmo pelo rompimento. Fazer uma avaliação, já que não acerta, então vamos dispensar esse lado. Pronto, aí segue pra outra (E04, c.d.2, 2630-2636).*

Dois entrevistados apontaram que o esforço no convencimento acerca da importância do plano para as partes envolvidas é um instrumento fundamental para envolvê-los e fortalecer a prática do plano, ganhando, assim, apoio. Outros dois entrevistados colocaram que o diálogo, mas feito de forma permanente com as partes envolvidas, é um instrumento fundamental para comunicar, envolver e comprometer os *stakeholders*.

*É ser fiel à meta. Ser fiel à meta. Você tem uma meta que não foi mexida, que tá estabelecida, você tem que focar nela. Se cada um que chegar alterar o seu foco, você não faz nada. Então, a gente só alterava quando percebia que ele tava errado. Então esse objetivo aqui não é uma prioridade, a comunidade não quer. Não é por aqui, é por ali, a prioridade é outra. Então você mexia na meta. Era a meta estabelecida depois de algo, de elaboração, era focar nela. Se você não foca, qualquer coisa é capaz de estremecer o teu objetivo, você não chega em lugar nenhum, você não cumpre nada. Então chegou conflito: “Vem cá, a meta é essa? Tá correta? Nós estamos convencidos? Então é por aqui.” Então o resto a gente não deixa influenciar, não deixa estremecer. Podia ser o conflito que fosse, político, se a meta é aquilo, nós vamos dar um jeito de chegar nela. Porque se cada coisa mexer com a tua disposição de cumprir você não chega. A*

*imprensa, edital público de teatro. Com 15 dias de gestão tinha uma página inteira do Globo contra mim. Inteira, porrada, de cima a baixo. Mas a meta era o edital, por quê? Porque os diretores do teatro que estavam lá há 20 anos, achavam que o teatro era deles, que a pauta era deles, que era tudo deles. Um era Cláudio Botelho, era só peso pesado. Tóquio, Broadway, né. Cheguei e falei: é teatro público, edital público, não tem conversa. Então ali, na hora que a gente se convenceu, meu amigo, foi porrada de todo lado. Aí o que eu fiz? Mantive o edital, o contrato deles acabou, eu falei “não vou renovar e vamos abrir o edital”. Depois eu chamei um a um pra conversar. Abri o edital. Porrada de novo, o que eu fiz? Peguei aquele Sérgio Porto, aquele espaço no Humaitá, reuni 300 caras de teatro. Expliquei a ideia, é a coisa de você democratizar a ideia ne? Distribuir, centralizar, “vem cá”. Diretor pra caramba de teatro, ator pra caramba na reunião, tinham umas 300 pessoas no Sérgio Porto. Eu falei “a ideia é essa aqui”. Fui lá pra tomar porrada. A ideia é essa, é desse jeito. Aí pacificou porque as pessoas entenderam que não podia um único diretor ter a cota do teatro durante 20 anos (E03, c.d.3, 2060-2084).*

*Primeiro, num nível mais imediato, através do contato direto (para mediar e conciliar os interesses conflitantes das partes envolvidas) (E05, c.d.3, 2983-2984).*

*Aí é muito diálogo, muito diálogo, muita paciência. A gente volta ao tema “pessoas”, Gestão de Pessoas. Aí é você estar disponível pra um diálogo permanente (a fim de mediar e conciliar os interesses conflitantes das partes envolvidas) (E06, c.d.5, 3314-3315).*

*Na administração pública, quando você dá a participação, quando você tá junto da comunidade, não é que você vai acabar com esse conflito, pelo contrário. Mas quando você tem a comunidade, meu amigo, não adianta o sujeito falar mal de você, botar no jornal, fazer fofoca (E08, c.d.5, 4112-4115).*

Três entrevistados identificaram outros grupos que exercem influência no plano e na prática da estratégia e que são decisivos para o sucesso no alcance das metas e objetivos do plano, tais como especialistas da área, consultores ou secretários de outras áreas.

*Os especialistas lá da área (também são considerados stakeholders por exercerem influência na prática da estratégia) (E01, c.b.1, 499).*

*Uma vez a gente licitou quase que simultaneamente o desenvolvimento do sistema de aquisições e uma consultoria pra fazer uma análise, um*

*diagnóstico das empresas do Estado e propor soluções de fusão ou extinção de empresas, que já não tinham muita razão de ser e ficavam drenando recursos e tal. A Deloitte - e a gente trabalhou com todas as grandes consultoras internacionais. A Deloitte trabalhou pra gente, a Centrum trabalhou pra gente, a Ernst&Young trabalhou pra gente, a TWC trabalhou pra gente (E02, c.b.3, 1268-1274).*

*Outros secretários, que traziam ideias e diziam “Jandira, eu acho que a gente pode fazer uma parceria aqui. Por exemplo, prevenção da dengue, nós fomos pra Paquetá. Então assim, projetos trazidos por outros secretários. Isso influenciava e às vezes deslocava a nossa energia pra outras ações que não estavam inicialmente previstas por nós, né? (E03, c.b.4, 2024-2028).*

Encerrando a análise da sétima categoria, fica evidente a importância dos *stakeholders* para o cumprimento da estratégia. A relação e a mediação com *stakeholders* para a solução de divergências e conflitos acontece por diversas maneiras: diálogo, convencimento sobre a importância do plano e diálogo permanente como forma de comunicação. Também foi identificada a correlação de forças entre as partes envolvidas, sendo que a mais forte tende a influenciar no plano. Outra questão importante que surgiu nessa categoria é a utilização e técnicas para neutralizar a influência – algumas vezes negativas – das partes envolvidas, com destaque para a importância do apoio societal como uma das ferramentas capazes de neutralizar essa influência dos *stakeholders*. Além disso, cabe destacar, conforme surgiu nas entrevistas dessa categoria, que especialistas da área da prática da estratégia, a sociedade impactada pelo plano, as consultorias externas, os gestores de outras áreas próximas a área da prática do plano, os grupos de oposição ao plano e os conselheiros também influenciam a estratégia e a prática do plano.

No Quadro 11, sintetiza-se a análise da sétima categoria e de suas respectivas subcategorias.

Quadro 11 – Síntese da análise da categoria Diálogo para mediar a influência dos *stakeholders* na prática do plano

Categoria	Subcategoria	Rótulo ou detalhamento da categoria	Trechos extraídos das entrevistas
7 – Diálogo para mediar a influência dos <i>stakeholders</i> na prática do plano	7.1 – Técnicas de redução da capacidade da parte interessada contrária a estratégia em influenciar o plano	A utilização de técnicas capazes de neutralizar uma possível influência negativa dos <i>stakeholders</i> sobre o plano, tais como o fortalecimento do apoio societal, são bastante eficazes e utilizadas por alguns dirigentes quando o diálogo e a conciliação não são possíveis	<p><i>“E muitas vezes você não pode mais mediar, você tem de reconhecer um conflito que não é resolvível. E você, neste caso, tem de tentar ultrapassar essa dificuldade, vamos dizer, tirando esse opositor da... diminuindo a capacidade dele se opor”</i> (E05, c.d.4, 2984-2987)</p> <p><i>“Na administração pública você tem um problema, você tá buscando a solução do problema. Nem sempre a solução é um recurso financeiro. Mas a população entende, quando você tá junto, quando você presta conta, quando você diz o que tá acontecendo, quando você faz como nós fizemos o orçamento participativo, você ganha a população (e isso ajuda a neutralizar a influência dos grupos externos ao plano)”</i> (E08, c.d.7, 4095-4099)</p>
	7.2 – O atendimento aos interesses dos <i>stakeholders</i> se dá em função das forças envolvidas e impactam na prática da estratégia	A correlação de forças entre as partes envolvidas, no caso de conflitos e divergência de opiniões, determina quem influencia na prática do plano podendo, inclusive, mudar a estratégia	<p><i>“Porque eu tirei quatro casas de gente mais humilde, que foram indenizadas, pagas etc. Mas eu não tinha a saída, né? Não posso mexer na Igreja, não posso mexer no CIEP e não posso mexer na quadra. Então é, às vezes também a solução da mediação sai em função das forças que estão em jogo”</i> (E01, c.d.2, 544-547)</p> <p><i>“Primeiro passo é você imaginar que as pessoas são diferentes e que os conflitos existem evidentemente em instâncias. Se definitivamente você não conseguia ou não consegue encontrar um denominador comum que possa acomodar as pessoas dentro de...pacificar os interesses, aí a solução é você romper pra um lado ou pro outro. Aí você tem que decidir mesmo pelo rompimento. Fazer uma avaliação, já que não acerta, então vamos dispensar esse lado. Pronto, aí segue pra outra.”</i> (E04, c.d.2, 2630-2636)</p>

Continua...

Quadro 11, cont.

	7.3 – Diálogo permanente sobre a importância do plano com as partes envolvidas	O convencimento e o diálogo permanente sobre as metas, os objetivos e a importância do plano para com os <i>stakeholders</i> são fundamentais para garantir o sucesso na prática da estratégia	<p><i>“Primeiro, num nível mais imediato, através do contato direto (para mediar e conciliar os interesses conflitantes das partes envolvidas)” (E05, c.d.3, 2983-2984)</i></p> <p><i>“Aí é muito diálogo, muito diálogo, muita paciência. A gente volta ao tema “pessoas”, Gestão de Pessoas. Aí é você estar disponível pra um diálogo permanente (a fim de mediar e conciliar os interesses conflitantes das partes envolvidas)” (E06, c.d.5, 3314-3315)</i></p>
	7.4 – Especialistas da área, sociedade impactada pelo plano, consultorias externas, gestores de outras áreas, grupos de oposição e conselheiros influenciam a estratégia	Especialistas da área da prática da estratégia, a sociedade impactada pelo plano, as consultorias externas, os gestores de outras áreas próximas a área da prática do plano, grupos de oposição ao plano e conselheiros também influenciam a estratégia e a prática do plano	<p><i>“Os especialistas lá da área (também são considerados stakeholders por exercerem influência na prática da estratégia)”. (E01, c.b.1, 499)</i></p> <p><i>“Uma vez a gente licitou quase que simultaneamente o desenvolvimento do sistema de aquisições e uma consultoria pra fazer uma análise, um diagnóstico das empresas do Estado e propor soluções de fusão ou extinção de empresas, que já não tinham muita razão de ser e ficavam drenando recursos e tal. A Deloitte - e a gente trabalhou com todas as grandes consultoras internacionais. A Deloitte trabalhou pra gente, a Centrum trabalhou pra gente, a Ernst&amp;Young trabalhou pra gente, a TWC trabalhou pra gente” (E02, c.b.3, 1268-1274)</i></p>

Fonte: Dados de pesquisa. Elaborado pelo autor.

### 5.1.8 Categoria 8 – Comunicação do plano pela participação cotidiana da equipe na prática do plano desde a sua elaboração

Na visão dos entrevistados, a comunicação do plano, sobretudo a forma com que esse processo é feito, influencia a prática da estratégia e, conseqüentemente, no atingimento dos objetivos. Esse processo é ainda mais facilitado quando a equipe que constrói o plano é a mesma que pratica ou, pelo menos, participa de alguma forma na construção do plano. Isso facilita não apenas a comunicação, mas a prática do plano e o cumprimento dos objetivos da estratégia. Para três entrevistados, a participação da equipe que pratica a estratégia durante o processo de elaboração do plano facilita a comunicação do mesmo.



*Bom, tinha uma parte deles que eram os subsecretários, os gerentes principais, que participaram da elaboração (da estratégia). Então isso é importante (para facilitar a comunicação). Gerente de artes cênicas, gerente de música, gerente...participava da elaboração (da estratégia) (E03, c.a.2, 2003-2005).*

*Segundo aspecto é, dado, dependendo de como o plano é construído, grande parte dele já foi absorvido no próprio processo de construção. Se ele [não] foi um plano gestado, e às vezes isso acontece e é válido num grupo muito pequeno de pessoas, parte do problema tá resolvido porque ele já foi trabalhado num número maior de pessoas. Então eu acho que há um processo de comunicação. E depois, é um trabalho do cotidiano, de sempre estar trazendo à tona este alinhamento entre as ações e o plano. Ou a estratégia (E05, c.a.2, 2932-2938).*

*Fazendo (a comunicação do plano)... se há uma participação, como foi na Educação, desde o início do processo (E06, c.a.2, 3291-3292).*

Para três dos entrevistados, quando a mesma equipe que elabora o plano realiza a sua prática cotidiana facilita bastante a gestão e o atingimento dos objetivos da estratégia.

*Esse é o segredo, nós fizemos diferente. A equipe que elaborou era a mesma que construiu a execução. Esse é o segredo, eu acho, da gestão. Não é aqueles que pensam e aqueles que fazem. São os que pensam e fazem ao mesmo tempo. Esse é o segredo de dar certo. Na minha opinião, na minha experiência de gestão, só funciona quando quem elabora coordena a execução (E03, c.e.2, 2109-2113).*

*Olha, eu acho que primeiro eu entendo que o ideal é a equipe ser a mesma (que constrói e pratica a estratégia). Esse modelo é muito comum quando você contrata uma consultoria pra ela estabelecer o teu planejamento. Eu acho que tanto o planejamento quanto a execução dele, quando feitos pela mesma equipe, a chance de êxito, ela é muito maior. Porque as pessoas se sentem mais comprometidas com aqueles objetivos, que elas foram parte da formulação deles. Então, a experiência sempre que eu tive foi da equipe planejar e executar (E06, c.e.2, 3323-3328).*

*Ah, facilita tudo. Facilita tudo (ser a mesma equipe que constrói o plano e que o pratica) (E09, c.e.2, 4616).*

Dois dos entrevistados ainda afirmaram que quando a equipe que constrói a estratégia é diferente da equipe que a pratica, isso prejudica a gestão e o atingimento dos objetivos do plano.

*Porque foi uma concepção feita em conjunto e ele acompanhou diretamente o projeto básico executivo e aconteceu. E aconteceu como a gente pensou. Então, o segredo tá em elaborar e acompanhar a execução, tudo junto. A pessoa que pensa e não tem nada a ver com quem faz, isso não existe. [...] Então, eu conversava com a secretária, a gente entrosava as equipes e realizava. Então não existia o que pensa e o que faz. É o que pensa e vai fazer junto. Esse pra mim e o segredo da gestão, na minha opinião é assim. É quando você não separa a execução da elaboração. Aí dá certo, e deu (E03, c.e.3, 2133-2150).*

*Não, é que, se essa metodologia for vencedora, separar o planejador do aplicador, ela fica comprometida, na minha opinião. Essa separação entre formulação e execução é uma característica mais da funcionalidade da indústria, onde rege uma hierarquia burocrática e normativa que submete os executores aos planejadores. No caso concreto do poder público, essa separação não pode existir (E07, c.e.3, 3685-3689).*

Dois entrevistados afirmaram que utilizavam a comunicação da estratégia como um instrumento para adequar as metas das áreas subordinadas ao dirigente à meta macro ou principal do plano organizacional.

*Eram as rotinas de reuniões e os relatórios. Você publicizar esses relatórios. Você dar a todos da equipe conhecimento. Objetivos alcançados, não alcançados, processos estabelecidos. É divulgar, publicizando ao máximo para todos os envolvidos.” (E06, c.a.3, 3292-3294).*

*Isso era feito através de um processo, vamos dizer assim, um processo coletivo, onde o governo primeiro fazia uma, o governo primeiro, fez um inquérito sobre os secretários, dizendo, perguntando a eles quais eram as suas prioridades e que reportassem essa prioridade ao programa de governo. Na medida em que os secretários respondiam, a coordenação de governo, e particularmente aí o governador tinha uma função decisiva, dizia a eles, dentre as suas prioridades, quais eram as prioridades do governo. E informavam aos secretários e aos seus, e às suas equipes técnicas, assessores, que se essas prioridades do governo não fossem cumpridas, as outras não seriam sequer recebidas pelo governo. Era assim que se dava esta negociação técnica e política. Vou dar um exemplo*

*concreto. O nosso secretário do Trabalho não era um secretário do PT. E nesse questionamento que nós fizemos a ele, ele apresentou a série de projetos através dos quais ele iria desenvolver o programa do governo. Era um quadro do PTB. Ele apresentou e foi respondido a ele que a prioridade do governo não estava contemplada nas informações que ele deu. Qual era a prioridade do governo? Foi dito então formalmente a ele: é fazer aqui no Rio Grande do Sul o maior programa de microcrédito estadual do Brasil. E que se ele não fizesse esse programa, nenhum outro item que ele tinha apontado seria levado em consideração pelo governo. E assim ele fez e nós fizemos o maior programa de microcrédito da história do país lá no Rio Grande do Sul (E07, c.a.4, 3564-3581).*

Um entrevistado acrescentou ainda que um revezamento, ao longo do tempo, entre quem construiu a estratégia e quem pratica a estratégia, facilita o cumprimento das metas e objetivos do plano.

*Então assim, no longo prazo, acho que essa necessária rotação participante da estratégia do lado operacional precisa ser construída e, na prática, já na fase do plano, alguns desses executores, precisam estar destacados pra compor o plano. Não pode ser um plano dos planejadores. Só (E05, c.e.5, 3017-3020).*

Encerrando a análise da oitava categoria, fica evidenciado que a comunicação da estratégia é um processo fundamental para que a prática da estratégia seja um instrumento capaz de atingir as metas estabelecidas no plano. Nesse sentido, tanto a comunicação quanto o atingimento dos objetivos da estratégia são mais fáceis quando a equipe que constrói a estratégia é a mesma que a pratica.

No Quadro 12, sintetiza-se a análise da oitava categoria e de suas respectivas subcategorias.

Quadro 12 – Síntese da análise da categoria Comunicação do plano pela participação cotidiana da equipe na prática do plano desde a sua elaboração

Categoria	Subcategoria	Rótulo ou detalhamento da categoria	Trechos extraídos das entrevistas
8 – Comunicação do plano pela participação cotidiana da equipe na prática do plano desde a sua concepção	8.1 – Mesma equipe para elaboração e prática da estratégia, como medida que facilita a gestão	Quando a mesma equipe que pratica a estratégia elabora o plano, isso facilita o atingimento das metas e dos objetivos previstos na estratégia	<p><i>“Esse é o segredo, nós fizemos diferente. A equipe que elaborou era a mesma que construiu a execução. Esse é o segredo, eu acho, da gestão. Não é aqueles que pensam e aqueles que fazem. São os que pensam e fazem ao mesmo tempo. Esse é o segredo de dar certo. Na minha opinião, na minha experiência de gestão, só funciona quando quem elabora coordena a execução” (E03, c.e.2, 2109-2113)</i></p> <p><i>“Ah, facilita tudo. Facilita tudo (ser a mesma equipe que constrói o plano e que o pratica)” (E09, c.e.2, 4616)</i></p>
	8.2 – Quando a equipe que elabora é diferente da equipe que pratica estratégia prejudica a gestão	O fato de serem diferentes a equipe que constrói a estratégia e a equipe que a pratica prejudica a gestão, a comunicação da estratégia e o atingimento das metas do plano	<p><i>“Não, é que, se essa metodologia for vencedora, separar o planejador do aplicador, ela fica comprometida, na minha opinião. Essa separação entre formulação e execução é uma característica mais da funcionalidade da indústria, onde rege uma hierarquia burocrática e normativa que submete os executores aos planejadores. No caso concreto do poder público, essa separação não pode existir” (E07, c.e.3, 3685-3689)</i></p>

Continua...

Quadro 12, cont.

	<p>8.3 – Comunicação do plano visando adequar as metas das áreas às metas macro do plano de governo</p>	<p>A utilização da comunicação da estratégia como um instrumento para adequar as metas das áreas subordinadas ao dirigente à meta macro ou principal do plano organizacional facilita o cumprimento dos objetivos do plano</p>	<p><i>“Isso era feito através de um processo, vamos dizer assim, um processo coletivo, onde o governo primeiro fazia uma, o governo primeiro, fez um inquérito sobre os secretários, dizendo, perguntando a eles quais eram as suas prioridades e que reportassem essa prioridade ao programa de governo. Na medida em que os secretários respondiam, a coordenação de governo, e particularmente aí o governador tinha uma função decisiva, dizia a eles, dentre as suas prioridades, quais eram as prioridades do governo. E informavam aos secretários e aos seus, e às suas equipes técnicas, assessores, que se essas prioridades do governo não fossem cumpridas, as outras não seriam sequer recebidas pelo governo. Era assim que se dava esta negociação técnica e política. Vou dar um exemplo concreto. O nosso secretário do Trabalho não era um secretário do PT. E nesse questionamento que nós fizemos a ele, ele apresentou a série de projetos através dos quais ele iria desenvolver o programa do governo. Era um quadro do PTB. Ele apresentou e foi respondido a ele que a prioridade do governo não estava contemplada nas informações que ele deu. Qual era a prioridade do governo? Foi dito então formalmente a ele: é fazer aqui no Rio Grande do Sul o maior programa de microcrédito estadual do Brasil. E que se ele não fizesse esse programa, nenhum outro item que ele tinha apontado seria levado em consideração pelo governo. E assim ele fez e nós fizemos o maior programa de microcrédito da história do país lá no Rio Grande do Sul” (E07, c.a.4, 3564-3581)</i></p>
	<p>8.4 – O revezamento ao longo do tempo entre quem faz a estratégia e quem pratica a estratégia facilita o cumprimento do plano</p>	<p>O revezamento dentro da organização entre quem constrói a estratégia e quem a pratica facilita o cumprimento das metas organizacionais e motiva os praticantes do plano</p>	<p><i>“Então assim, no longo prazo, acho que essa necessária rotação participante da estratégia do lado operacional precisa ser construída e, na prática, já na fase do plano, alguns desses executores, precisam estar destacados pra compor o plano. Não pode ser um plano dos planejadores. Só” (E05, c.e.5, 3017-3020)</i></p>

Fonte: Dados de pesquisa. Elaborado pelo autor.

## 5.2 Emparelhamento (*Pattern Matching*)

Com o objetivo de estabelecer um relacionamento entre os padrões analisados e obtidos a partir das categorias analíticas com os padrões contidos no referencial teórico, esta seção apresenta o emparelhamento – ou confrontação – de ambos os padrões de acordo com a metodologia proposta por Trochim (1989) e que foi devidamente detalhada na seção 3.6 – Modelo de análise de dados. Cada item a seguir se refere às categorias já mencionadas, detalhadas e na mesma ordem que aparecem na seção 5.1.

### 5.2.1 Estratégia: definir como e onde se quer chegar

Os resultados apurados na análise da primeira categoria mostraram que uma estratégia implantada para um dirigente é uma definição ampla que vai além do fato de uma estratégia prevista ser a mesma que a realizada para indicar o sucesso de um plano ou que a estratégia seria simplesmente definir aonde chegar e como chegar.

Os resultados da análise dessa categoria indicam que uma estratégia pretendida nem sempre é a estratégia realizada e que isso não significa, necessariamente, um fracasso na prática da estratégia. Mintzberg et al. (2009) apontam que é praticamente impossível uma estratégia pretendida ser a mesma que a realizada. Isso ocorre muitas vezes em função do surgimento de um padrão ou cenário diferente do que era planejado inicialmente pela organização.

O surgimento de uma estratégia realizada diferente da estratégia pretendida pode representar uma “falta de disposição dos sujeitos de uma organização em adaptar-se a eventos inesperados” (MINTZBERG et al., 2009, p. 26) ou até mesmo algum grau de negligência dos praticantes da estratégia ou dos que a elaboraram. Entretanto, observa-se que o mundo real obriga os dirigentes e os praticantes da estratégia a se esforçarem e realizarem adaptações durante o percurso. Para Matus (1991), o Planejamento Estratégico Situacional é uma solução para enfrentar o problema da mudança de cenários – tanto externos quanto internos.

As entrevistas também apontam a utilização de reuniões de acompanhamento do dirigente com a equipe de praticantes como sendo a principal ferramenta para medir o sucesso da prática da estratégia. Whittington (2006) apresenta em seu *framework* a importância de utilização de “práxis” – que são, conforme consta no referencial teórico, situações, ferramentas e procedimentos da

organização, como instrumento ou conjunto de instrumentos – capaz de auxiliar dirigentes e praticantes da estratégia no cumprimento das metas e objetivos do plano. Entre elas, encontram-se as reuniões de acompanhamento de projetos ou programas, reuniões de conselhos e até conversas informais. Cabe destacar também que o “fazer estratégia” dentro do ambiente organizacional é utilizar, adaptar ou manipular os recursos utilizados na execução da atividade da estratégia ao longo do tempo (DA SILVA et al., 2011).

No Quadro 13, sintetiza-se o emparelhamento da primeira categoria com a bibliografia apresentada no referencial teórico.

Quadro 13 – Síntese do emparelhamento da categoria 1

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Emparelhamento</b>
1 – Estratégia: definir como e onde se quer chegar	1.1 – As estratégias pretendida e realizada coincidem	Mintzberg et al. (2009)
	1.2 – A estratégia pretendida não coincide com a realizada	Mintzberg et al. (2009) Matus (1991)
	1.3 – Reuniões como instrumento de averiguação do cumprimento da estratégia	Whittington (2006) Da Silva et al. (2011)
	1.4 – A estratégia realizada não coincide com a pretendida	Mintzberg et al. (2009) Matus (1991)
	1.5 – A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática	Matus (1991) Da Silva et al. (2011)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

### **5.2.2 Administração dos conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social**

A segunda categoria apresenta a questão da mediação de conflitos e coloca esse ponto como um elemento decisivo para o sucesso da prática da estratégia. A clareza dos objetivos durante o processo de mediação de conflitos no cotidiano da prática da estratégia, o diálogo, a ênfase nos pontos comuns entre as partes conflitantes e a transparência no processo de mediação são elementos que, segundo os entrevistados, facilitam esse processo. Nessa perspectiva, Whittington (2004) afirma que:

A estratégia é algo que as pessoas fazem. Desse ponto de vista, ela pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. E como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática (WHITTINGTON, 2004, p. 45).

A prática social é um elemento importante para o sucesso do plano. Matus (1991) aponta, inclusive, que a prática do plano e a interação entre os seus atores durante esse processo são fundamentais para o sucesso da estratégia. E a estratégia, para além das incertezas e imprecisões, conta ainda com rejeições e apoios dos atores que atuam e modificam o plano, conforme identificamos nessa categoria pelas respostas dadas pelos entrevistados. Esses atores do plano possuem conflitos de interesses entre os que apoiam e os que rejeitam a prática. A teoria do jogo social acontece no processo de negociação constante entre os atores, a cada ação sobre o plano.

O jogo social é competição, luta, conflito e cooperação, dentro de um jogo [...]. Cada jogador está situado em relação aos demais jogadores. Vive a realidade do jogo como uma situação particular. Toma posição sobre o jogo, e essa posição define as relações com os outros jogadores (MATUS, 2005, p. 373).

Segundo De Certau (1996) e Da Silva et al. (2011), as táticas – que são as ações de quem não possui o poder em uma organização e que são utilizadas como forma de articular contra e subverter a estratégia – são instrumentos concretos com alta possibilidade de prejudicar a prática da estratégia em função da influência e dos conflitos dos interesses pessoais dos sujeitos. Assim como as estratégias, as táticas “envolvem relações de interesses convergentes e divergentes em relação a distintas inserções contextuais de diferentes sujeitos” (DA SILVA et al., 2011, p. 124), conforme identificado por meio das entrevistas e detalhado no item 5.1.2. Se o sucesso ou o fracasso da estratégia possui uma forte ligação à importância da relação e do conflito de interesses entre os atores que interagem no plano, conforme Matus (1991), Mintzberg et al. (2009) e Migliato e Escrivão Filho (2003), o diálogo e as reuniões de *check-list* entre líderes e liderados são ferramentas dos praticantes da estratégia, denominadas de “práticas” por Whittington (2006, p. 619), capazes de auxiliar aos sujeitos que praticam a estratégia, com bom desempenho de suas tarefas (WHITTINGTON, 2006; DA SILVA et al., 2011; MATUS, 1991, 2005).

Os entrevistados também colocaram nessa categoria que o monitoramento e o controle da prática da estratégia por parte do dirigente são elementos importantes para facilitar a mediação de conflitos de interesses e para reduzir a possibilidade de dados ou problemas. Nesse sentido, Whittington (2006) apresenta um *framework* integrado (Figura 5 do referencial teórico) da estratégia como prática, reunindo a “práxis”, os “praticantes” e a “prática”, com interação entre si e de forma simultânea. Na visão apresentada pelos entrevistados, a “prática” é o conjunto de



ferramentas utilizada pelos “praticantes”, tais como reuniões e ferramentas de controle e monitoramento que, associadas a uma gestão presente e mediadora de conflitos (BURNS, 1978), facilita a mediação e solução dessas divergências (BURNS, 2003; WHITTINGTON, 2006).

Os entrevistados apontaram ainda nessa categoria que a relação de confiança estabelecida entre líderes e liderados é fundamental para identificar possíveis mudanças de cenários nos ambientes externos e internos ao plano. Nesse sentido, Burns (1978) estabelece a mediação entre líderes e liderados de forma a seguirem um ideal comum e a não polarização de relação entre ambos como facilitadores para esse ambiente no qual os interesses coletivos estão acima dos individuais. Isso permite que líderes e liderados motivem-se uns aos outros e estabeleçam relações de confiança capazes de reduzir os conflitos, melhorar a comunicação e facilitar a percepção de mudanças de cenário.

Esses elementos abordados por Burns (1978), Matus (1991, 2005) e Whittington (2006) também estão presentes em outro ponto trazido pelos entrevistados nessa categoria, justificando-os muito bem nesse processo de emparelhamento: o papel de liderança e a autoridade com relação a gestão do dirigente principal da organização também são fatores decisivos para mediar conflitos e até influenciar a prática da estratégia.

O último ponto trazido pelos entrevistados nessa categoria diz respeito à credibilidade e ao tipo de liderança do dirigente como fator decisivo para impactar positivamente a prática da estratégia. Nesse sentido, a definição de “próprio” feita por De Certau (1996) é o lugar onde determinado sujeito dotado de poder articula e manuseia as estratégias, e a sua aplicação na prática cotidiana da estratégia, somada à liderança transformacional de Burns (1978), com busca prioritária pelo ideal comum, é uma característica do líder e, conseqüentemente, de sua equipe, tornando-a capaz de cumprir a tarefa e de alcançar os objetivos organizacionais.

No Quadro 14, sintetiza-se o emparelhamento da segunda categoria com a bibliografia apresentada no referencial teórico.

### **5.2.3 Fatores transformadores da estratégia**

Nesta terceira categoria, os resultados apurados a partir das entrevistas apresentam os fatores que mais interferem na estratégia. O comportamento humano na prática da estratégia, o tempo, o orçamento e a conjuntura política e econômica externas ao ambiente da prática da estratégia

emergem da análise dos dados dessa categoria como elementos modificadores do plano. No referencial teórico apresentado, Alday (2000) aponta diversos fatores políticos e econômicos externos ao plano como elementos modificadores da estratégia, tais como reduzido crescimento econômico, regulamentação governamental, globalização e inflação, além de questões internas à organização como orçamento – muitas vezes impactado pelas situações externas apontadas anteriormente – e reestruturações internas que envolvem recursos humanos.

Quadro 14 – Síntese do emparelhamento da categoria 2

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Emparelhamento</b>
2 – Administração dos conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social	2.1 – Monitoramento da prática da estratégia por parte do gestor como elemento influenciador da estratégia	Whittington (2004) Matus (1991) De Certau (1996) Da Silva et al. (2011)
	2.2 – Identificação da mudança de cenário pelo relacionamento construído com a equipe que pratica a estratégia	Mintzberg et al. (2009) Matus (1991) Migliato e Escrivão Filho (2003)
	2.3 – O “próprio” da estratégia e a “prática” como sendo o grande articulador da estratégia	Whittington (2006) Da Silva et al. (2011) De Certau (1996) Burns (1978)
	2.4 – Liderança e credibilidade como elementos que impactam a estratégia	Mintzberg et al. (2009) Matus (1991) Burns (1978)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A análise dos dados dessa categoria também apontou para a existência de variáveis fora da administração do dirigente e que são capazes de influenciar a estratégia. Inclusive, essas variáveis, segundo os entrevistados, podem nem ser do conhecimento do gestor ou da própria equipe. Matus (1991) e Iida (1993) apresentam a questão das variáveis foram do âmbito da governabilidade dos sujeitos que praticam a estratégia. Matus (1991) aponta, inclusive, que essas variáveis podem nem ser do conhecimento da equipe, mas que elas representam situações de incerteza e que precisam, segundo o planejamento estratégico situacional, ser tratadas no exato momento em que ocorrem.

Matus (1991, p. 34) também salienta que o plano é “uma aposta aberta [...] porque saber delinear frente à incerteza consiste em saber delinear sob forte dúvida e isto é o oposto sobre delinear o plano determinadamente”. Essa afirmação é dada pelo caráter não-determinístico de problemas complexos externos ao ambiente da prática da estratégia e que surgem durante a execução do plano e em função de variáveis que estão fora do controle do jogador.

Na terceira categoria, também foi apontada a dificuldade de governabilidade do plano em relação à influência externa do parlamento. Nesse sentido, destaca-se a teoria do Triângulo de Governo que consiste na articulação de três variáveis que se posicionam em cada um dos vértices de um triângulo mutuamente, dependentes entre si, e que buscam certo equilíbrio através dessa dependência. O primeiro vértice é o Projeto de Governo que possui “conteúdo propositivo dos projetos de ação que um ator propõe-se realizar para alcançar seus objetivos” (MATUS, 1997, p. 51). A discussão do Projeto de Governo está pautada no modelo de sociedade, nas reformas políticas, e no tipo de desenvolvimento que parecem pertinentes ao grau de governabilidade do sistema. Suas questões (do Projeto de Governo) estão ligadas não apenas às circunstâncias e aos interesses do governo, mas a sua capacidade de governar.

Nessa perspectiva, surge o segundo vértice do Triângulo de Governo de Matus (1997), que é a capacidade de governabilidade do sistema, em função do nível de controle que o jogador tem sobre as variáveis presentes no jogo; no caso dos dados apurados nessa categoria, a relação do parlamento é uma delas.

Os dados obtidos nas entrevistas da terceira categoria apontam que a competência da equipe que pratica a estratégia é um elemento capaz de transformar o plano. Nesse aspecto, encaixa-se perfeitamente a terceira vértice do Triângulo de Governo de Matus (1997), que é a capacidade técnica do jogador e de sua equipe em conduzir ou dirigir o plano.

A CAPACIDADE DE GOVERNO é uma capacidade de condução ou de direção e refere-se ao acervo de técnicas, métodos, destrezas e habilidades de um ator e de sua equipe de governo para conduzir o processo social a objetivos declarados, dados a governabilidade do sistema e o conteúdo propositivo do projeto de governo (MATUS, 1997, p. 52).

A interação entre os três vértices e o seu respectivo equilíbrio e condicionamento mútuo são elementos identificados pela ação humana, ou seja, pela prática do plano através de seus atores.

A discussão sobre o projeto de governo versa sobre o tipo de sociedade, as reformas políticas, o estilo de desenvolvimento, a política econômica etc., que parecem pertinentes ao caso e ao grau de governabilidade do sistema (MATUS, 1997).

A falta de importância da qualidade do plano durante a sua elaboração também foi outro ponto que surgiu na análise dos dados da terceira categoria. Alday (2000) coloca a falta de atenção à qualidade do processo como um elemento capaz de prejudicar a implantação da estratégia. A

separação de equipes entre quem constrói o plano e quem o pratica pode propiciar a qualidade inferior ao plano ou a sua implantação (MATUS, 1991; MINTZBERG et al. 2009).

No Quadro 15, sintetiza-se o emparelhamento da terceira categoria com a bibliografia apresentada no referencial teórico.

Quadro 15 – Síntese do emparelhamento da categoria 3

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Emparelhamento</b>
3 – Fatores transformadores da estratégia	3.1 – Fatores externos transformadores da estratégia: surgimento de variáveis fora da gestão do dirigente e da equipe que pratica a estratégia	Alday (2000) Matus (1991, 1997) Iida (1993)
	3.2 – Fatores externos transformadores da estratégia: governabilidade com o parlamento	Matus (1997)
	3.3 – Fatores internos transformadores da estratégia: orçamento	Alday (2000)
	3.4 – Fatores internos transformadores da estratégia: competência da equipe	Matus (1991, 1997)
	3.5 – Falta de importância a qualidade do plano contribui para o fracasso da prática da estratégia	Matus (1991) Mintzberg et al. (2009)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

#### 5.2.4 Governabilidade da prática do plano

Os dados de análise dos entrevistados asseguram uma forte influência da participação societal na prática do plano. A influência positiva da participação social na gestão da administração pública, chamado de modelo societal, foi apontada por De Paula (2005). A ausência do modelo societal na administração pública e a adoção do modelo gerencial criam excessiva centralização nas decisões de governo, levando ao centralismo do processo decisório e a uma consequente dificuldade de relação política e de governabilidade.

Por outro lado, o modelo societal possui a capacidade de abrir as organizações públicas à participação e fiscalização popular, compartilhando com a sociedade o poder central e a discricionariedade da elaboração, construção e execução de políticas públicas. Essa abertura facilita a fiscalização, a governabilidade e a prática da estratégia em função da aproximação da gestão pública ao controle da sociedade (DE PAULA, 2005).

A análise das entrevistas também mostrou que a governabilidade do plano construída a partir do apoio societal fortalece tanto a prática quanto a estratégia propriamente dita. Percebe-se, ainda, que o compartilhamento da gestão com a sociedade, através de mecanismos de participação popular – tais como os Fóruns Temáticos, os Conselhos Gestores de Políticas Públicas e o Orçamento Participativo –, apresenta uma oportunidade de melhorar a governabilidade na gestão pública em função dessa aproximação da gestão com a sociedade (DE PAULA, 2005; DINIZ, 1995). Acrescenta-se a esse emparelhamento a visão da governabilidade presente no Triângulo de Governo de Matus (1997), cuja capacidade de governabilidade do sistema é dada conforme o nível de controle que o jogador tem sobre as variáveis presentes no processo de governo e a capacidade desse governo em conduzir o seu processo social em relação ao projeto de governo.

A variável da positiva participação societal apontada por De Paula (2005) se encaixa na governabilidade do Triângulo de Governo de Matus (1997), tanto na Governabilidade do Sistema – segundo vértice do Triângulo de Governo, quanto na Capacidade de Governo – terceiro vértice do Triângulo de Governo. Além disso, as modificações que a variável de participação societal produz se tornam benéficas, uma vez que elas colaboram com a governabilidade que tem a gestão compartilhada entre dirigentes e sociedade (DE PAULA, 2005; DINIZ, 1995; MATUS, 1997).

O surgimento de mais uma variável torna mais complexa a gestão e a prática do plano, entretanto, em função do benéfico compartilhamento da gestão entre os dirigentes e a sociedade na formulação, construção e implementação das políticas públicas, os resultados da prática da estratégia, mesmo com as mudanças no plano produzidas pelo modelo societal, serão vantajosos para a Governabilidade de Matus (1997), por aproximar o resultado da prática da estratégia à vontade da sociedade presente no modelo societal de gestão compartilhada proposto por De Paula (2005).

Destaca-se a importância de controlar a governabilidade através da validação da estratégia pretendida em relação à executada junto aos praticantes da estratégia, possibilitando a identificação mais ágil de problemas e, inclusive, a correção de rumos no plano quando necessário. Nessa perspectiva, Whittington (1998, 2002 e 2006) apresenta um modelo teórico articulado em três conceitos que são inter-relacionados e se colocam como elementos fundamentais em seu estudo. São os seguintes: as “práticas”, ou seja, o conjunto de tecnologias e ferramentas para pensar e agir e que os estrategistas utilizam para “fazer estratégia”; a “práxis”, que é o trabalho efetivamente

realizado para se “fazer estratégia”; e o conceito de “praticantes” que são aqueles sujeitos que “fazem a estratégia”, no sentido de implementá-la e concebê-la.

As ferramentas presentes na “prática” definida por Whittington (2006) e que se aplicam aos dados analisados são reuniões de validação da prática da estratégia e do próprio plano junto aos praticantes. Essas ferramentas auxiliam a governabilidade do Triângulo de Governo de Matus (1997), por possibilitarem a monitoração, a manipulação e a identificação de variáveis durante a prática cotidiana da estratégia dentro do ambiente organizacional.

Através da análise dos dados da quarta categoria, identificou-se que a governabilidade, quando aliada ao equilíbrio compensatório entre o plano, a capacidade de execução dos praticantes e a confiança desses praticantes no dirigente, é fundamental para o correto atingimento das metas da estratégia, facilitando, inclusive, a solução mais rápida de problemas e a identificação das necessidades de mudanças no plano. Mais uma vez, recorre-se ao Triângulo de Governo de Matus (1997), para combiná-lo aos conceitos da liderança transformacional de Burns (1978).

Os três vértices do Triângulo de Governo – o Projeto de Governo, a Governabilidade do Sistema e a Capacidade de Governo – precisam possuir interação entre si e condicionamento mútuo, buscando o equilíbrio satisfatório. Essa interação, condicionamento e equilíbrio entre os três vértices do triângulo são elementos identificados pela ação humana, ou seja, pelos praticantes da estratégia e seus respectivos dirigentes (MATUS, 1991, 1997).

Cabe combinar à literatura a teoria da Liderança Transformacional de Burns (1978), uma vez que os dados analisados na quarta categoria apontaram que esses elementos da governabilidade precisam ser combinados a certo grau de confiança dos praticantes da estratégia em seus dirigentes. O conceito de liderança transformacional “surge quando uma ou mais pessoas se relacionam entre si, de tal forma que os líderes e liderados motivam-se uns aos outros em níveis mais elevados de motivação” (BURNS, 1978, p. 27).

Além disso, a liderança transformacional estabelece um padrão de relacionamento entre líderes e liderados, no qual o ideal comum de todo o grupo é colocado acima dos interesses individuais, e esse processo configura uma antítese ao modelo de liderança construído através de barganhas de interesses individuais ou obrigações em função da submissão do grupo aos desejos do líder. Dessa forma, depreende-se que o processo transformacional é fundamentado na confiança do relacionamento entre líderes e liderados (BURNS, 1978).

No Quadro 16, sintetiza-se o emparelhamento da quarta categoria com a bibliografia apresentada no referencial teórico.

Quadro 16 – Síntese do emparelhamento da categoria 4

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Emparelhamento</b>
4 – Governabilidade da prática do plano	4.1 – Governabilidade pelo apoio societal	De Paula (2005) Diniz (1995) Matus (1997)
	4.2 – Governabilidade pela validação do plano em relação ao executado com os praticantes da estratégia	Whittington (1998, 2002 e 2006) Matus (1997)
	4.3 – Governabilidade aliada ao equilíbrio compensatório entre o plano, a capacidade de execução da equipe e a confiança do gestor na equipe	Matus (1991, 1997) Burns (1978)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

### 5.2.5 Detecção da mudança por controle societal

Os resultados apurados na análise da quinta categoria apresentaram algumas formas de detecção de mudanças dos cenários externos e internos à prática da estratégia. O primeiro deles aponta a detecção de mudanças a partir do controle social. Nesse sentido, a gestão societal estabelece uma prioridade na dimensão sociopolítica, ao fazer “incursões no domínio da dimensão institucional-administrativa na medida em que elabora novos arranjos institucionais de gestão” (DE PAULA, 2005, p. 47). A participação da sociedade nesse modelo de cogestão – entre a sociedade e os dirigentes da instituição pública – aproxima a prática do plano ao cotidiano da cidade ou do estado, fazendo com que as mudanças de cenário oriundas da própria sociedade já estejam inseridas no ambiente de gestão da instituição pública, como é o caso dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas (DE PAULA, 2005).

Houve, ainda, a possibilidade de detecção de mudanças no cenário externo e interno como consequência do acompanhamento da prática da estratégia por parte do dirigente. Nesse sentido, Whittington (2006) coloca em seu *framework* as reuniões de acompanhamento (de dirigentes com a equipe, de diretorias executivas ou de conselho de administração das organizações) como sendo uma “prática” capaz de fazer a identificação de mudanças dos ambientes no cotidiano da prática social da estratégia organizacional.

Whittington (2006), em seu *framework*, mais especificamente no conceito de “práticas” – conjunto de ferramentas, tecnologias, rotinas, normas e procedimentos que os praticantes e construtores da estratégia utilizam – encontrou o emparelhamento de outros dois pontos que emergiram do processo de análise dessa quinta categoria: a observância de mudanças dos cenários externos e internos a partir de reuniões com os praticantes da estratégia para checagem das metas atingidas pela equipe e o acompanhamento dessas mudanças a partir de indicadores técnicos de gestão. Ambas metodologias são contempladas uma vez que as “práticas” desse *framework* consideram as reuniões de acompanhamento e o uso de tecnologia de indicadores da gestão.

No Quadro 17, sintetiza-se o emparelhamento da quinta categoria com a bibliografia apresentada no referencial teórico.

Quadro 17 – Síntese do emparelhamento da categoria 5

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Emparelhamento</b>
5 – Identificação de mudanças por controle societal	5.1 – Detecção da mudança no acompanhamento cotidiano da prática da estratégia por parte do gestor	De Paula (2005) Whittington (2006)
	5.2 – Detecção da mudança do plano através de reuniões periódicas com a equipe: <i>check-list</i>	Whittington (2006)
	5.3 – Detecção de mudança por indicadores técnicos medidos periodicamente no processo de gestão	Whittington (2006)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

### **5.2.6 Liderança como reconhecimento da equipe a respeito do líder em função de sua prática**

A questão da liderança configura elemento influenciador e de caráter motivacional na prática da estratégia a fim de cumprir as metas estabelecidas no plano. O primeiro ponto levantado foi a forma como o dirigente exerce a sua liderança sobre os praticantes da estratégia. Quando há um reconhecimento da equipe que pratica a estratégia ao papel do dirigente como líder engajado e comprometido, facilita-se o cumprimento das metas estabelecidas no plano.

Através da liderança transformacional, Burns (2003) apresenta o papel do líder, que é contrário à liderança puramente carismática que acaba distorcendo as relações entre líder e liderados, impedindo-as de serem construtivas e capacitadoras tanto para os liderados quanto para o próprio líder. Nesse aspecto, os seguidores “são retratados como tão leais ou obedientes que,



mesmo quando medido em milhões, podem ter pouco impacto sobre o líder além de gratificar sua própria fome psicológica” (BURNS, 2003, p. 27).

Nesse sentido, surge uma relação de dependência afetiva e puramente autoritária, que afasta o conceito que é muito próximo à liderança carismática de Weber, e que se aproxima do modelo de liderança transformacional, estando diretamente associada às práticas do líder enquanto dirigente e no exercício da liderança (BURNS, 1978, 2003).

Cabe ainda ressaltar a importância do envolvimento e da motivação da equipe ao reconhecer o correto cumprimento do plano como sendo mérito dessa equipe, tornando-a, inclusive, responsável pelo resultado. Na liderança transformacional, a característica do líder em exaltar constantemente o ideal comum de todo o grupo é um resultado de todos e garante o comprometimento dos liderados em relação ao resultado. A motivação da equipe acontece em função da importância da estratégia em si e pelos benefícios que esta traz para a sociedade ou para o grupo. Nessa perspectiva, a colocação de Burns (1978) sobre o ideal comum como elemento aglutinador e facilitador para alcançar o objetivo da organização surge como importante aspecto na construção da motivação e do envolvimento da equipe com a prática e com o resultado da estratégia.

Em se tratando da contratação de pessoas mais bem qualificadas para praticar a estratégia, a fim de cumprir as metas estabelecidas no plano, o terceiro vértice do Triângulo de Governo de Matus (1997, p. 52) apresenta a capacidade do governo como

uma capacidade de condução ou de direção e que se refere ao acervo de técnicas, métodos, destrezas e habilidades de um ator e de sua equipe de governo para conduzir o processo social a objetivos declarados, dados a governabilidade do sistema e o conteúdo propositivo do projeto de governo.

Já quanto ao benefício de melhoria da prática do plano, em função de remunerações extras ou eventos externos recreativos em reconhecimento ao alcance das metas estabelecidas na estratégia e como fatores motivadores para a equipe, Da Silva (2015) afirma que a remuneração é um fator de motivação externa que, mesmo sendo consideravelmente grande, dura pouco tempo. A remuneração extra ou maior, caso o sujeito não possua o prazer naquilo que está realizando, tende a diminuir a motivação. Dessa forma, essa remuneração extra precisa estar conciliada a outros elementos de motivação.

No Quadro 18, sintetiza-se o emparelhamento da sexta categoria com a bibliografia apresentada no referencial teórico.

Quadro 18 – Síntese do emparelhamento da categoria 6

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Emparelhamento</b>
6 – Liderança como reconhecimento da equipe a respeito do líder em função de sua prática	6.1 – Liderança que envolve e motiva a equipe pelo resultado da estratégia como resultado do trabalho coletivo	Burns (1978, 2003)
	6.2 – Motivação da equipe pelo envolvimento com a importância da estratégia e a sua realização conforme previsto	Burns (1978)
	6.3 – Capacidade da equipe reforçada com substituição de sujeitos mais bem qualificados para praticar a estratégia	Burns (1978) Matus (1997)
	6.4 – Remuneração extra e eventos por resultado como motivador a atingir o objetivo do planejamento estratégico	Burns (1978) Da Silva (2015)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

### 5.2.7 Diálogo para mediar a influência dos *stakeholders* na prática do plano

Os resultados apurados na análise da categoria sete apresentam a influência dos *stakeholders* ao plano e a sua prática. Um dos elementos que surgiu nessa categoria foi a mediação dos interesses dos *stakeholders* ao plano, inclusive através do diálogo, assim como o uso de técnicas que reduzem a capacidade das partes interessadas em influenciar o plano ou a prática do mesmo. Inclusive, foi apresentado nessa categoria a possibilidade de se utilizar o apoio societal como instrumento capaz de neutralizar as ações dos *stakeholders*. A correlação de forças entre os *stakeholders* também apareceu como uma forma de competição entre essas partes envolvidas acerca de quem mais influencia o plano e a prática da estratégia.

Indo ao encontro dos elementos que emergiram nessa categoria, cabe destacar a teoria do jogo social de Matus (2005), como sendo uma intencionalidade coletiva, fruto do mundo exterior ao homem e que gera três características intrínsecas aos seres humanos: a tomada de consciência da existência do outro, a capacidade desse humano realizar uma reflexão crítica e a sensibilidade emocional desse ser humano.

O jogo social implica obrigatoriamente conceitos de coletividade, de agregação de seres humanos em cooperação, concorrência, conflito, empatia ou antipatia. Nessa coletividade, eu faço algo como parte do nosso fazer. Eu e o outro compartilhamos um propósito coletivo. Sem intencionalidade coletiva não há fatos sociais, não há interação humana, nem cálculo interativo. Haveria somente fatos humanos individuais. Eu, como violinista de uma orquestra, toco a minha parte, em nossa execução da sinfonia. Em outros termos, o homem, em sua longa evolução, conseguiu superar a ação individual e produzir a intencionalidade coletiva que sustenta a ação social (MATUS, 2005, p. 280).

Essa intencionalidade coletiva é correlacionada à individual no sentido de sustentar a ação social e construir a interação entre indivíduos, caracterizando, assim, o jogo social. Trata-se de uma conexão de sentido entre os indivíduos e significa que esses atores, além de entrarem em cooperação, também compartilham conscientemente crenças, desejos e interações gerando a intencionalidade coletiva. Portanto, a criação dos conflitos humanos exige uma intencionalidade coletiva, configurando um tipo de cooperação. Por exemplo, entre dois lutadores de boxe ou de luta-livre só haverá cooperação se lutarem interagindo mutuamente. Se decidirem não lutar, não haverá conflito, pois só há ação social quando há intencionalidade coletiva.

A intencionalidade coletiva é essencial para compreendermos fatos sociais e o processo de produção social. O elemento crucial na intencionalidade coletiva é o sentido de fazer, desejar e crer algo junto ao outro, com o outro. A intencionalidade individual deriva da intencionalidade coletiva, origina-se do processo de compartilhar com o outro. É assim que surge a interação social. Na esgrima, se quero bloquear o avanço de meu oponente, tenho essa intenção individual apenas como parte da intencionalidade coletiva de nos medir em um combate. O jogo social impede que exista intencionalidade individual isoladamente, dissociada da interação com o outro (MATUS, 2005, p. 280).

Essa interação, como o caso do *stakeholder* no processo de negociação e o diálogo sobre a sua influência na estratégia para defender os seus interesses, é regida pela teoria do jogo social como intencionalidade coletiva, pois tanto a cooperação ou o diálogo entre esses sujeitos – dirigentes, *stakeholders* e praticantes da estratégia – como os conflitos são atos de interação social impregnados de intencionalidade coletiva da teoria do jogo social. Agrega-se a relação entre os atores que interagem e influenciam o plano é um elemento decisivo para o sucesso da estratégia, como postulam Matus (1991), Mintzberg et al. (2009), e Migliato e Escrivão Filho (2003).

De Certau (1996) descreve a relação entre os interesses pessoais dos sujeitos que praticam e influenciam a estratégia e como esses interesses influenciam diretamente em sua prática cotidiana. Nesse contexto, as manobras entre quem está na posição de poder – próprio – e de quem está na posição do “outro”, ou seja, em uma posição subordinada ao próprio e como esse sujeito utiliza

“táticas” para subverter a estratégia – exatamente como os dados da pesquisa nessa categoria apresentaram quando os entrevistados afirmaram utilizar técnicas para neutralizar os interesses dos *stakeholders* no plano.

Esses sujeitos que acabam interagindo com o plano e com a prática denominam-se *stakeholder* e possuem interesses e relações com a organização que impactam na elaboração da missão, plano e a sua consequente prática. A relação entre os *stakeholders* e os praticantes e dirigentes da estratégia precisa ser tratada com bastante cuidado, conforme a análise dos dados dessa categoria, pois os *stakeholders* são definidos por Freeman (2010, p. 31) como “o grupo sem cujo apoio a organização deixaria de existir”.

Apesar do modelo societal não fazer uma referência explícita à expressão *stakeholder*, ou até mesmo a frase “parte envolvida”, a sua concepção atua através dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas, Fóruns Temáticos e Orçamento Participativo, colocando a sociedade civil em um ambiente de cogestão com os dirigentes e praticantes da estratégia e melhorando não apenas governabilidade, mas a própria gestão (DINIZ, 1995; DE PAULA, 2005).

O papel de atuação da sociedade se encaixa com a definição de Freeman (2010) sobre *stakeholders*. Além disso, também é muito evidente que a sociedade que atua na vertente societal tem grande influência sobre o plano e pode, perfeitamente, conforme surgiu na análise das entrevistas, subverter e tencionar a prática do plano para atender aos seus interesses enfrentando, inclusive, outros *stakeholders* que porventura venham a atuar contra a estratégia.

No Quadro 19, sintetiza-se o emparelhamento da sétima categoria com a bibliografia apresentada no referencial teórico.

Quadro 19 – Síntese do emparelhamento da categoria 7

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Emparelhamento</b>
7 – Diálogo para mediar a influência dos <i>stakeholders</i> na prática do plano	7.1 – Técnicas de redução da capacidade da parte interessada contrária a estratégia em influenciar o plano	Matus (2005) De Certau (1996) Matus (1991) Migliato e Escrivão Filho (2003) De Paula (2005)
	7.2 – O atendimento aos interesses dos <i>stakeholders</i> se dá em função das forças envolvidas e impactam na prática da estratégia	Matus (2005) Freeman (2010) De Certau (1996) Mintzberg et al. (2009)
	7.3 – Diálogo permanente sobre a importância do plano com as partes envolvidas	Matus (2005)
	7.4 – Especialistas da área, sociedade impactada pelo plano, consultorias externas, gestores de outras áreas, grupos de oposição e conselheiros influenciam a estratégia	Freeman (2010) De Paula (2005) Diniz (1995)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

### **5.2.8 Comunicação do plano pela participação cotidiana da equipe na prática do plano desde a sua elaboração**

Os resultados advindos da análise dos dados da oitava categoria mostraram que quando a equipe que constrói o plano é a mesma que pratica, ou pelo menos participa de alguma forma da elaboração do plano, isso facilita a prática da estratégia, a gestão, o cumprimento dos objetivos e da missão organizacional que consta no plano e a comunicação do mesmo para a equipe. Essa análise também indicou que quando as equipes que praticam a estratégia são diferentes e separadas das que a elaboram, o atingimento das metas organizacionais é prejudicado e pode haver o fracasso da estratégia. Além disso, a comunicação adequada do plano é uma importante ferramenta para validar o atingimento das metas organizacionais e divulgar o próprio plano para os praticantes da estratégia.

Mintzberg et al. (2009) concluem que o planejamento estratégico falhou nas organizações porque, além de outras questões, a separação entre o pensamento e a ação gera grandes dificuldades para o cumprimento da estratégia pretendida. A ligação entre a ação e o pensamento, ou seja, entre a formulação da estratégia e a sua implementação, é fundamental para o sucesso da prática da estratégia e a essência do aprendizado estratégico. Matus (1991) também apresenta o planejamento estratégico situacional como sendo uma alternativa para as complicações geradas pela separação das funções de planejamento e execução da estratégia apontadas por Mintzberg et al. (2009)

exatamente por ter, em sua metodologia, as mesmas equipes para elaborar e praticar a estratégia. Essa fundamentação vai ao encontro dos dados obtidos na análise dessa categoria, no que diz respeito aos problemas para alcançar o objetivo do plano quando as equipes que o constroem e o praticam são diferentes. Além disso, quando a equipe que formula a estratégia é a mesma que a pratica, a possibilidade de sucesso para alcançar os objetivos traçados no plano é muito maior.

O modelo teórico articulado por Whittington (2006) sobre os conceitos inter-relacionados, fundamentais em seu estudo (*as práticas, as práxis e os praticantes*), traz no conceito da prática a possibilidade de utilização de reuniões de comunicação como uma ferramenta capaz de não apenas comunicar a estratégia, como também de realizar a validação daquilo que foi ou não cumprido pelos praticantes no que diz respeito às metas estabelecidas. A utilização de tecnologias de comunicação do plano, como e-mails, portais de internet e etc., também são ferramentas válidas no conceito de “práticas” do seu modelo teórico. Esse ponto vai ao encontro do uso da comunicação como instrumento para validar o atingimento das metas organizacionais, bem como para comunicar a própria estratégia para a equipe.

No Quadro 20, sintetiza-se o emparelhamento da oitava categoria com a bibliografia apresentada no referencial teórico.

Quadro 20 – Síntese do emparelhamento da categoria 8

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Emparelhamento</b>
8 – Comunicação do plano pela participação cotidiana da equipe na prática do plano desde a sua elaboração	8.1 – Mesma equipe elaborando e praticando a estratégia facilita a gestão	Mintzberg et al. (2009) Matus (1991)
	8.2 – Quando a equipe que elabora é diferente da equipe que pratica estratégia prejudica a gestão	Mintzberg et al. (2009) Matus (1991)
	8.3 – Comunicação do plano visando adequar as metas das áreas às metas macro do plano de governo	Whittington (2006)
	8.4 – O revezamento ao longo do tempo entre quem faz a estratégia e quem pratica a estratégia facilita o cumprimento do plano	Mintzberg et al. (2009) Matus (1991)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

## 6 *FRAMEWORK* PROPOSTO

O *Framework* apresentado a seguir tem como missão atender ao objetivo final da pesquisa, propondo, a partir dos resultados obtidos na análise dos dados, um quadro de referência com o mapeamento das relações de causa e efeito entre as categorias e os blocos de dados. Essas relações dialogaram diretamente com as quatro teorias presentes no referencial teórico e que também emergiram no processo de análise de dados, conforme o emparelhamento de Trochim (1998), demonstrado na seção 5.2. O mapeamento de causa e efeito, feito a partir do resultado da análise dos dados, possibilitou que o *framework* servisse de instrumento capaz de auxiliar o dirigente da alta administração de uma organização pública na prática e na execução da estratégia formulada, de modo a viabilizar continuamente o atendimento a sua missão, às necessidades das partes interessadas e à dinâmica do ambiente interno e externo, mobilizando a sua equipe para esse fim.

Para elaboração do *framework*, baseou-se no resultado do agrupamento das categorias dentro dos blocos de dados que, por sua vez, foram estruturados nos questionários e tiveram as suas categorias e subcategorias agrupadas e analisadas no Capítulo 5. A relação de causa e efeito detectada entre essas categorias e subcategorias, extraídas do processo de análise, forma o quadro de referência que compõe o *framework* e que será apresentado na seção 6.1 – Estruturação do *Framework*.

Os três blocos que organizaram as perguntas e, posteriormente, aglutinaram as categorias oriundas do processo de análise dos dados são demonstrados no Quadro 21.

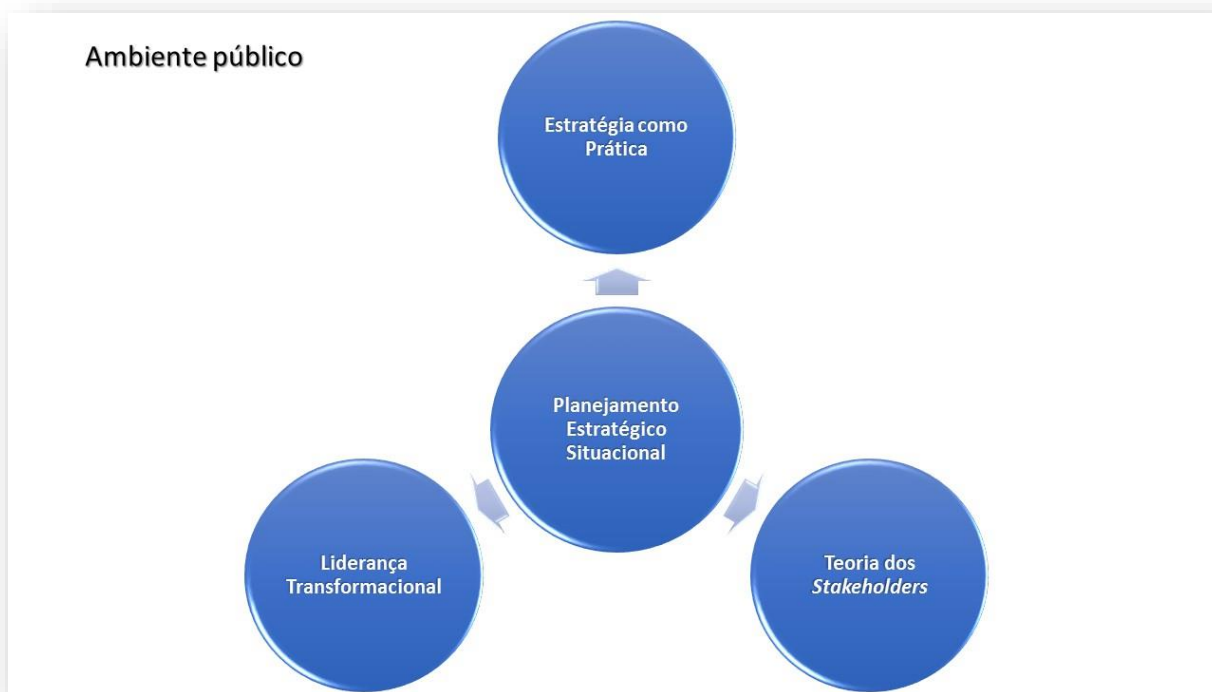
Quadro 21 – Descritivo dos blocos de categorias

Bloco	Descritivo do Bloco (Relação com as teorias da pesquisa)
A	Estratégia como Prática e Planejamento Estratégico Situacional
B	Liderança Transformacional e Planejamento Estratégico Situacional
C	Teoria dos <i>Stakeholders</i> e Planejamento Estratégico Situacional

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A estrutura básica do *framework* demonstrou a interligação em uma relação de causa e efeito entre as subcategorias, as categorias como consequência e entre os seus respectivos blocos de dados que serão devidamente apresentados nesta seção.

As relações de causa e efeito entre as subcategorias, as categorias e os seus blocos, todos devidamente mapeados no quadro de referência, expressaram um ponto em comum entre as quatro teorias dessa pesquisa: a centralidade do Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Carlos Matus (1991, 1997, 2005) na complementação do papel das outras três teorias – Estratégia como Prática Social de Whittington (1992, 2002, 2004, 2006), a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (2010) e aos conceitos da Liderança Transformacional de Burns (1978, 2003) – na prática da estratégia dentro do ambiente organizacional público, conforme está representado na proposição para o *framework* da Figura 12 e que foi devidamente mapeado e detalhado nas figuras subsequentes desta seção nos itens 6.1 – Estruturação do *framework* e 6.2 – Detalhamento do quadro de referência, mostrados a seguir.



Fonte: Elaborada pelo autor.  
Figura 12 – Proposição para o *Framework*.

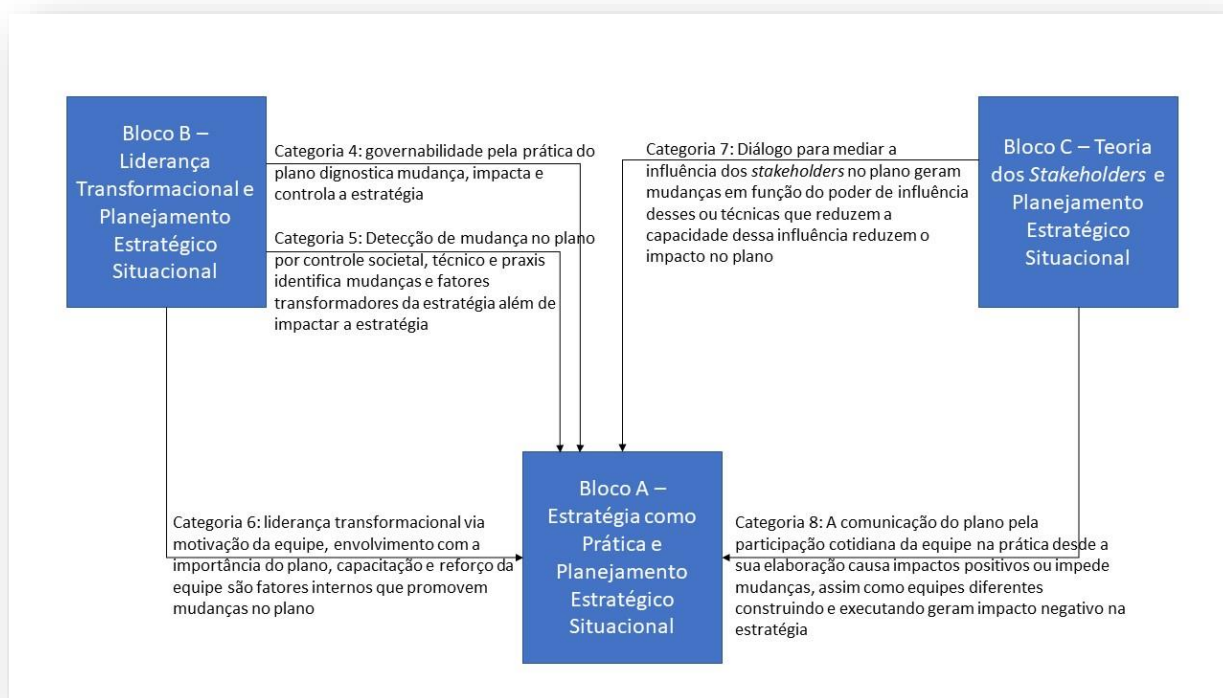


## 6.1 Estruturação do *framework*

O *framework* proposto apresenta em seu quadro de referência um conjunto de relações de causa e efeito entre as subcategorias, presentes em um mesmo bloco ou em blocos diferentes, que geram impactos positivos, que devem ser explorados e intensificados, ou negativos, que devem por sua vez ser evitados ou mitigados, tanto na estratégia quanto na sua prática (Figura 13).

Na Figura 13, são especificadas as relações de causa e efeito entre categorias de blocos distintos em nível macro, uma vez que o escopo dessa figura é restrito à relação entre os blocos, de forma sintética e sem os respectivos detalhamentos internos relativos às relações entre categorias dentro dos mesmos blocos. Essa relação entre as categorias – e as suas respectivas subcategorias – de cada bloco será detalhada na seção 6.2 – Detalhamento do quadro de referência.

Todas as relações de causa e efeito apresentadas nesse *framework* tiveram como referência a análise de dados realizada no Capítulo 5 desta dissertação.

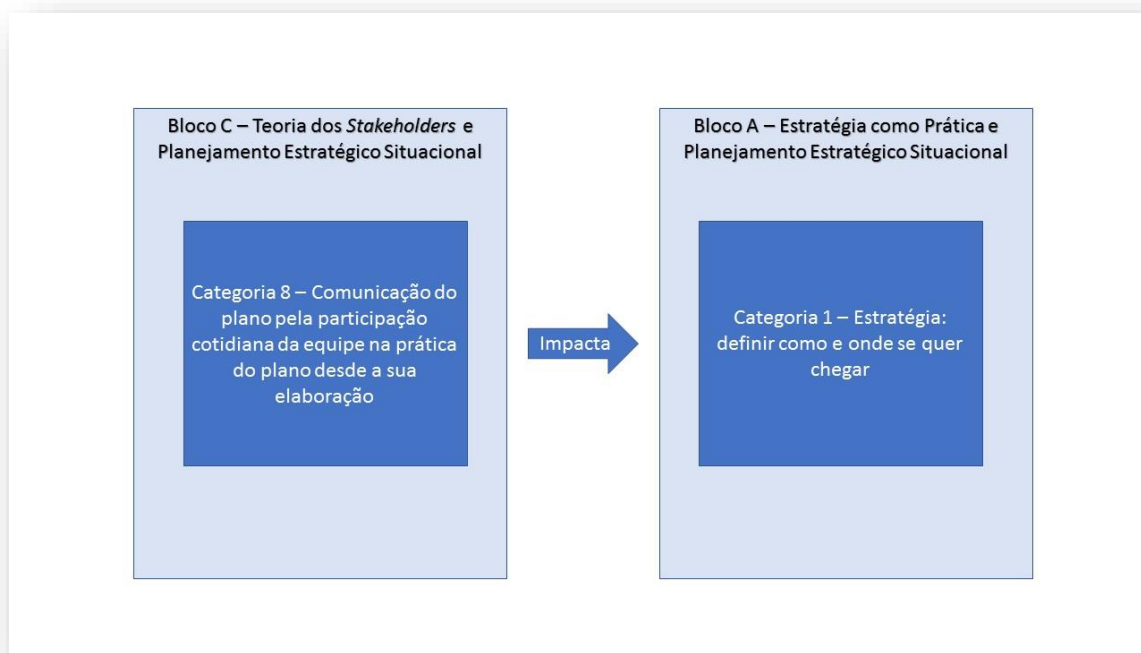


Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 13 – Visão macro do quadro de referência de causa e efeito entre os blocos.

## 6.2 Detalhamento do quadro de referência

As relações de causa e efeito entre os blocos “C” e “A” são, primeiramente, apresentadas de forma sintética na Figura 14, em que a categoria 8 – “Comunicação do plano pela participação cotidiana da equipe na prática do plano desde a sua elaboração” gera impacto na categoria 1 – “Estratégia: definir como e onde se quer chegar”.



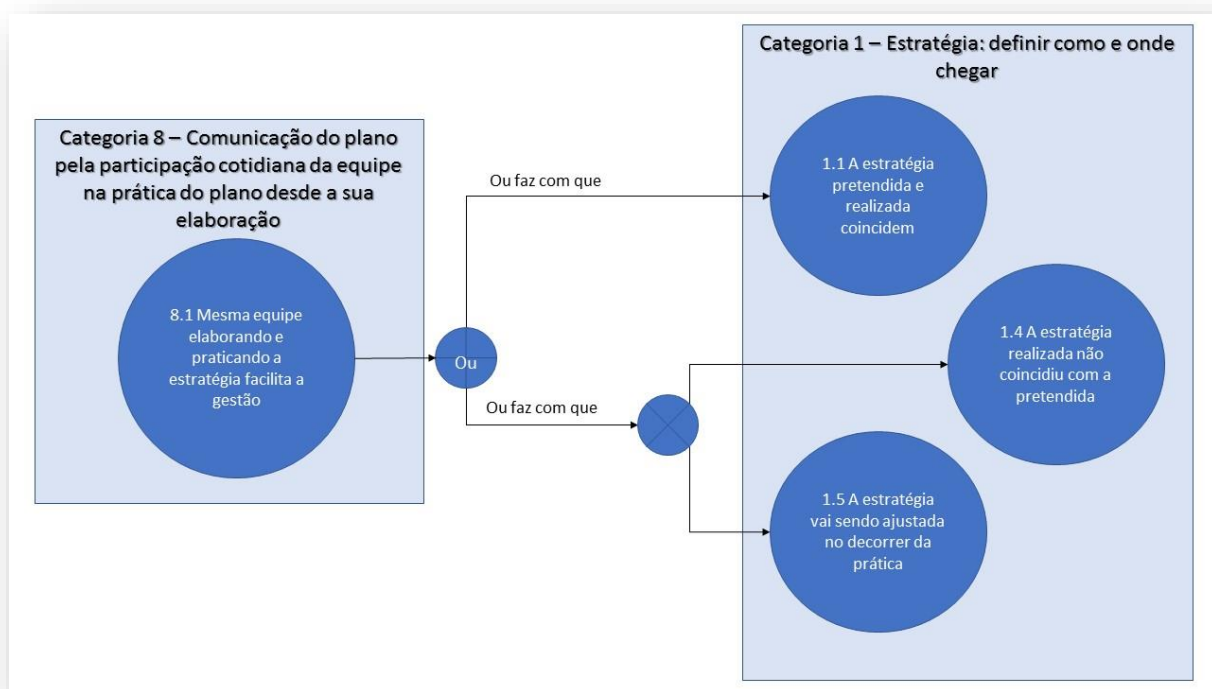
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 14 - Relação de causa e efeito entre os blocos “C” e “A”.

Ao explorar detalhadamente a relação da Figura 14, observam-se quatro subcategorias da categoria 8 impactando as subcategorias da categoria 1 (Figuras 15, 16, 17 e 18).

Na Figura 15, mostra-se a relação de causa e efeito da subcategoria 8.1 – “Mesma equipe elaborando e praticando a estratégia facilita a gestão” na subcategoria 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”, ou, em situação diferente, nas subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Nos dois cenários, o impacto no plano sempre será positivo, independente de modifica-

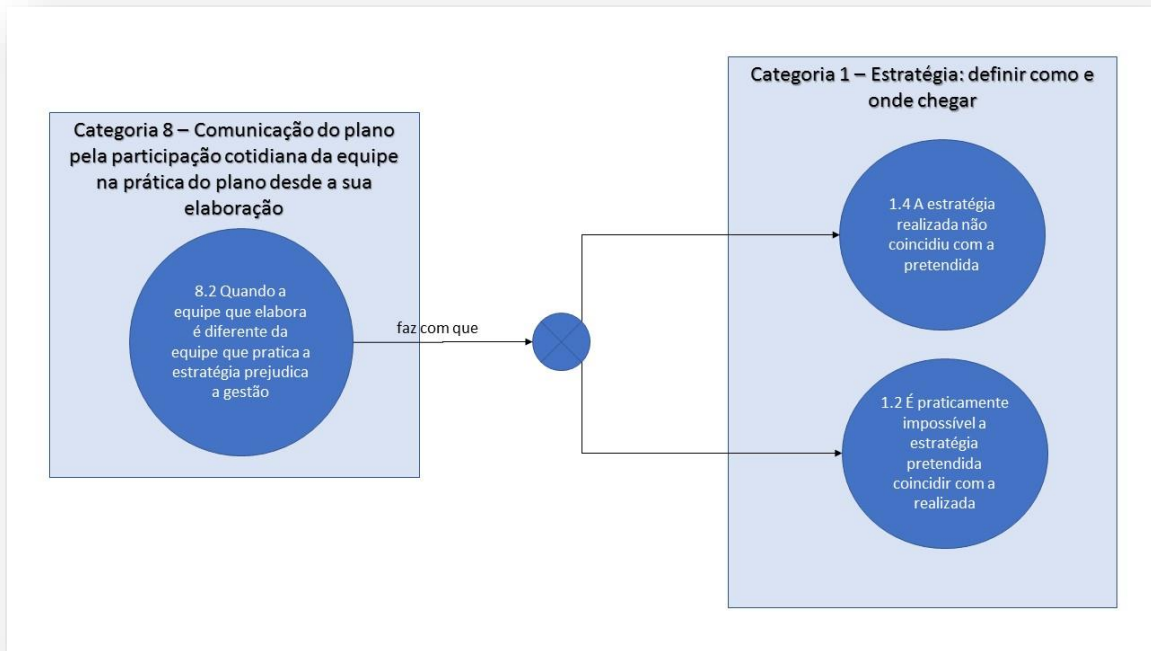
lo ou não, pois ele permite que a estratégia seja mantida em função do trabalho dos praticantes ou, caso ela necessite de modificação, será para aprimorar a prática e a própria estratégia, uma vez que os praticantes, melhor e mais rapidamente, adequam a estratégia à realidade identificada por ser a mesma equipe que constrói e pratica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 15 – Relação de causa e efeito da subcategoria 8.1 sobre as categorias 1.4, 1.5 e 1.1.

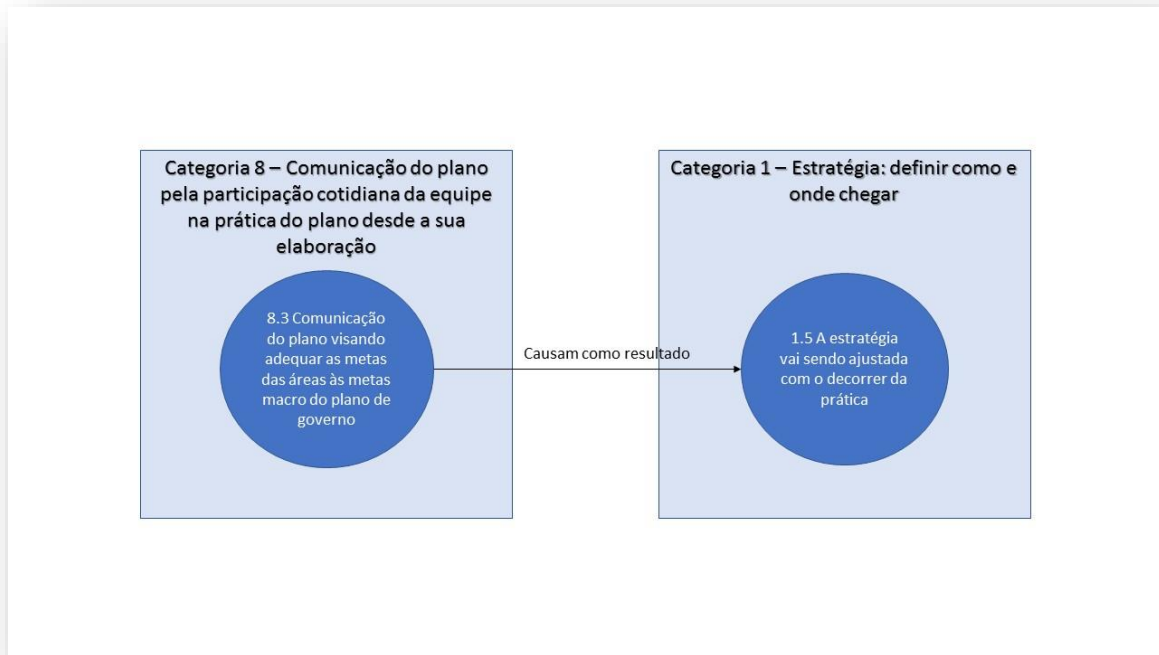
Na Figura 16, apresenta-se uma relação de causa e efeito que gera um impacto negativo no plano, que precisa ser mitigado ou até evitado, com a subcategoria 8.2 – “Quando a equipe que elabora é diferente da equipe que pratica estratégia prejudica a gestão” impactando as subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.2 – “É praticamente impossível a estratégia pretendida coincidir com a realizada”. Esse impacto interfere negativamente na estratégia e em sua prática. Nesse sentido, segundo os dados da análise, a estratégia realizada será prejudicada, no que tange os objetivos organizacionais.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 16 – Relação de causa e efeito da subcategoria 8.2 com as subcategorias 1.4 e 1.2.

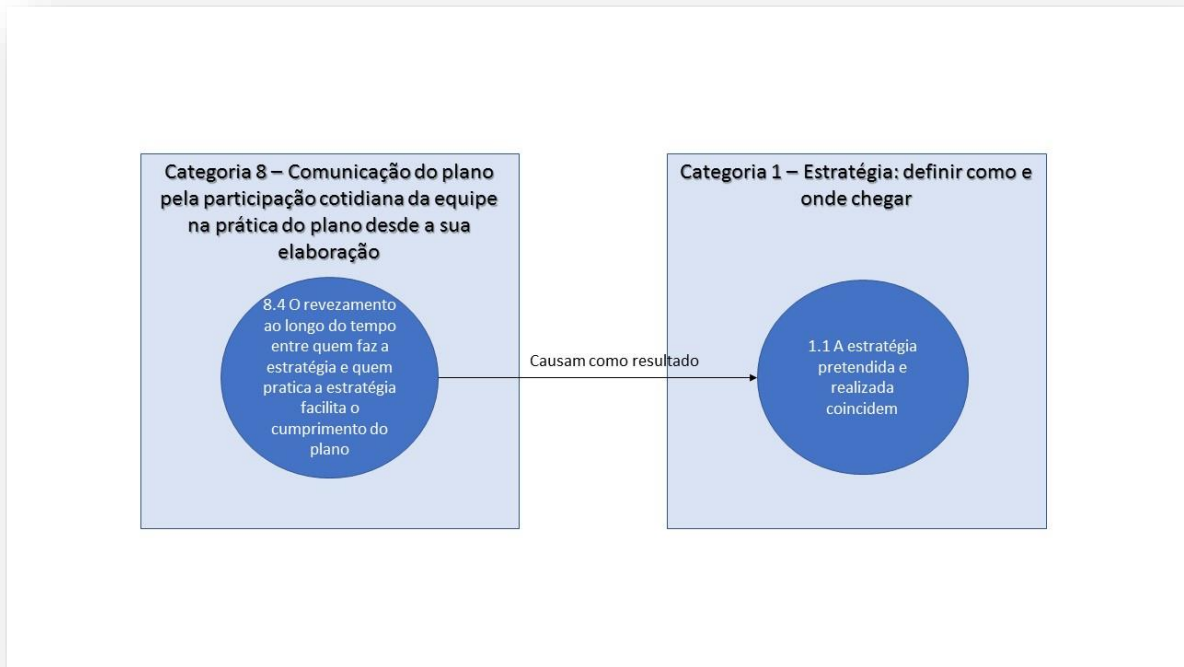
Na Figura 17, apresenta-se a subcategoria 8.3 – “Comunicação do plano visando adequar as metas das áreas às metas macro do plano de governo” com uma relação de causa e efeito à categoria 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Essa relação é capaz de influenciar positivamente a estratégia, modificando-a para adequar o plano das áreas menores aos objetivos organizacionais da instituição.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 17 – Relação de causa e efeito da subcategoria 8.3 com a subcategoria 1.5.

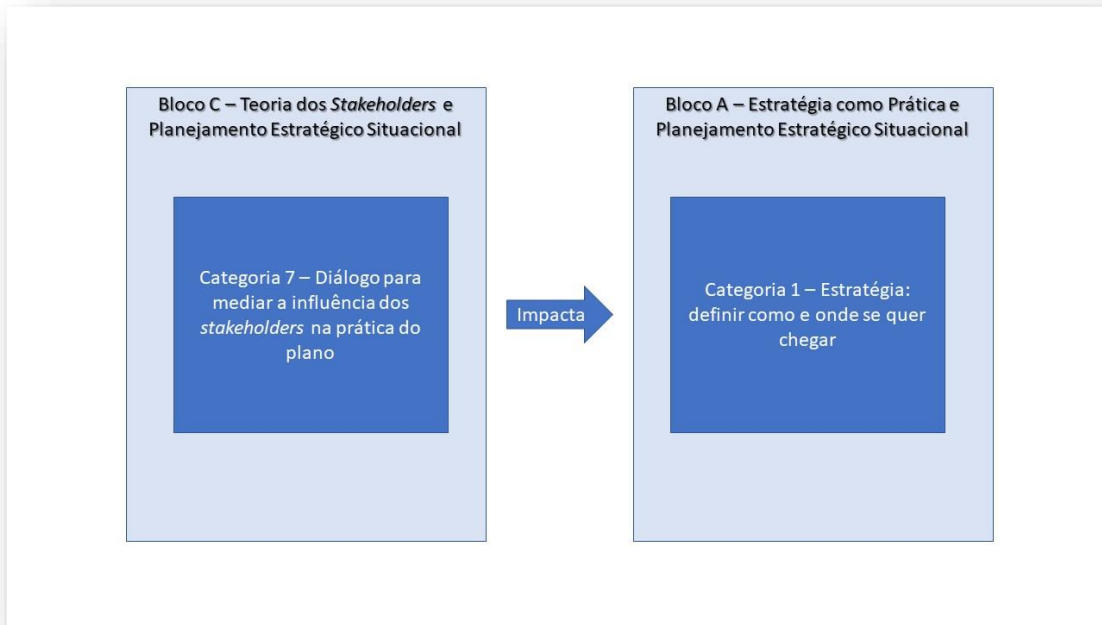
Na Figura 18, apresenta-se a subcategoria 8.4 – “O revezamento ao longo do tempo entre quem faz a estratégia e quem pratica a estratégia facilita o cumprimento do plano” com uma relação de causa e efeito com a categoria 1.1 – “A estratégia pretendida e realizada coincidem”. Essa relação apresenta um impacto positivo ao plano e na sua prática que deve ser incentivado na cultura e na prática da estratégia organizacional.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 18 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 8.1 e 1.1.

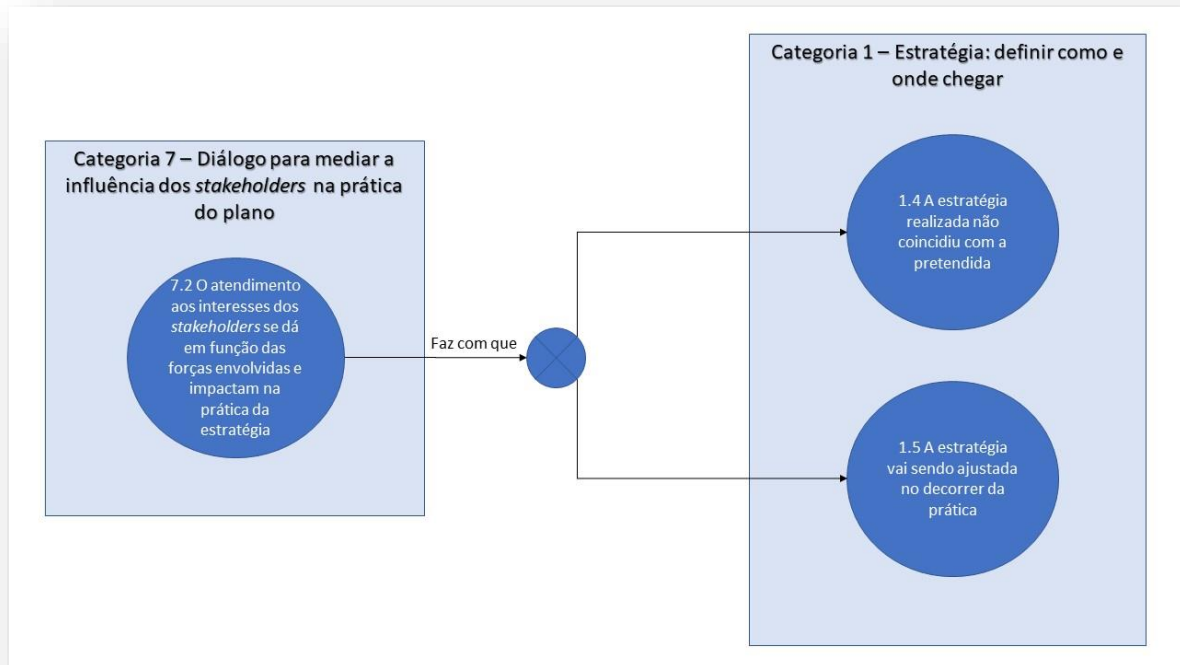
As relações de causa e efeito entre os blocos “C” e “A” também são apresentadas de forma sintética na Figura 19, na qual a categoria 7 – “Diálogo para mediar a influência dos *stakeholders* na prática do plano” possui relações de causa e efeito com a categoria 1 – “Estratégia: definir onde quer chegar e como chegar”. Essas relações impactam positivamente e negativamente no plano e na prática da estratégia, dependendo do cenário em que o dirigente e os *stakeholders* em questão estejam envolvidos, conforme se observa no detalhamento da relação entre as categorias e subcategorias desses dois blocos (Figuras 20 e 21).



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 19 – Relação de causa e efeito entre as categorias 7 e 8.

Na Figura 20, oriunda do detalhamento da Figura 19, é apresentada a relação de causa e efeito entre a subcategoria 7.2 – “O atendimento aos interesses dos *stakeholders* se dá em função das forças envolvidas e impactam na prática da estratégia” com as subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e com a categoria 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada no decorrer da prática”. Essa relação impacta positivamente e negativamente, dependendo de como o *stakeholder* se relaciona quanto aos interesses da organização.

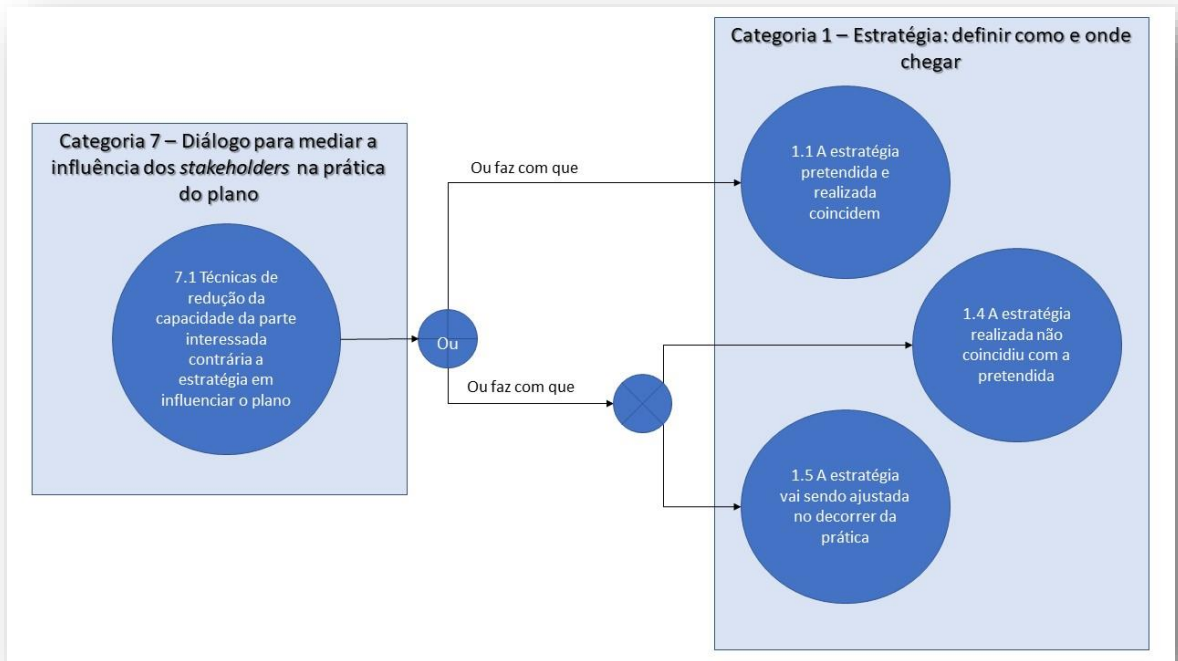


Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 20 – Relação de Causa e efeito entre as subcategorias 7.2 e 1.4 e 1.5.

Na Figura 21, apresenta-se a relação de causa e efeito da subcategoria 7.1 – “Técnicas de redução da capacidade da parte interessada contrária a estratégia em influenciar o plano” na subcategoria 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”, ou, em situação diferente, nas subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. No primeiro cenário – relação da subcategoria 7.1 com a subcategoria 1.1 – o impacto no plano será positivo, pois foi possível neutralizar a ação prejudicial do *stakeholder* ao plano e a sua prática. Já no segundo cenário – relação da subcategoria 7.1 com as subcategorias 1.4 e 1.5 – o impacto é negativo, porém consegue ser minimizado ou mitigado em função do cenário de negociação das mudanças do plano existente na relação de causa e efeito, conforme dados oriundos da análise.

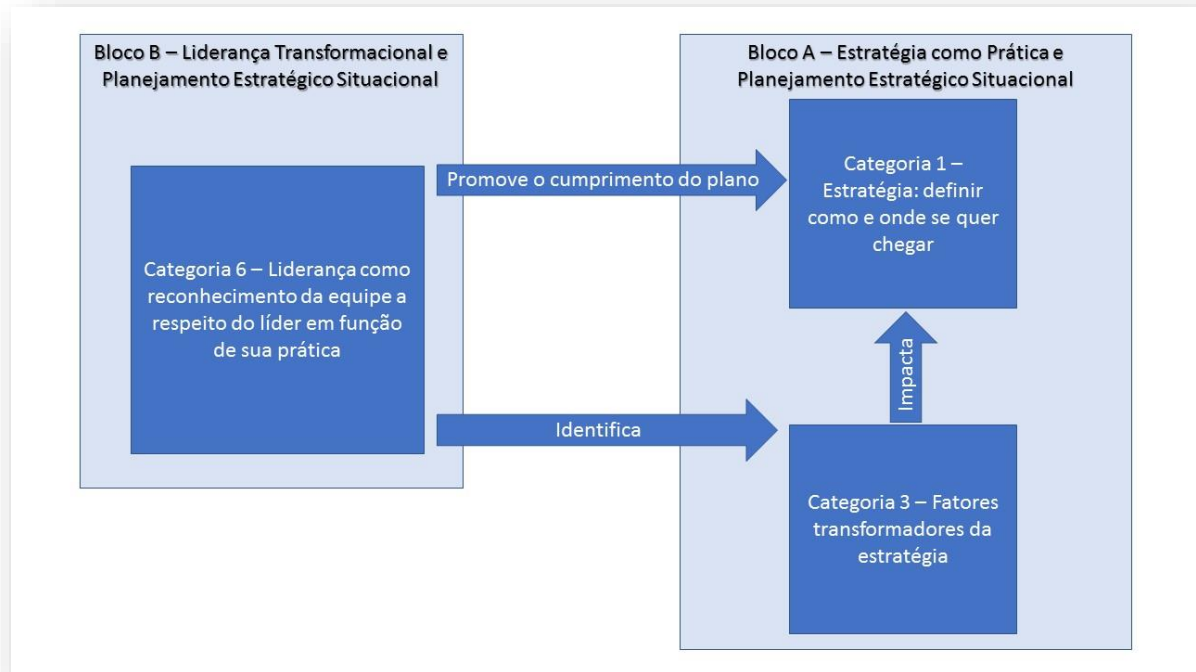




Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 21 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 7.1 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.

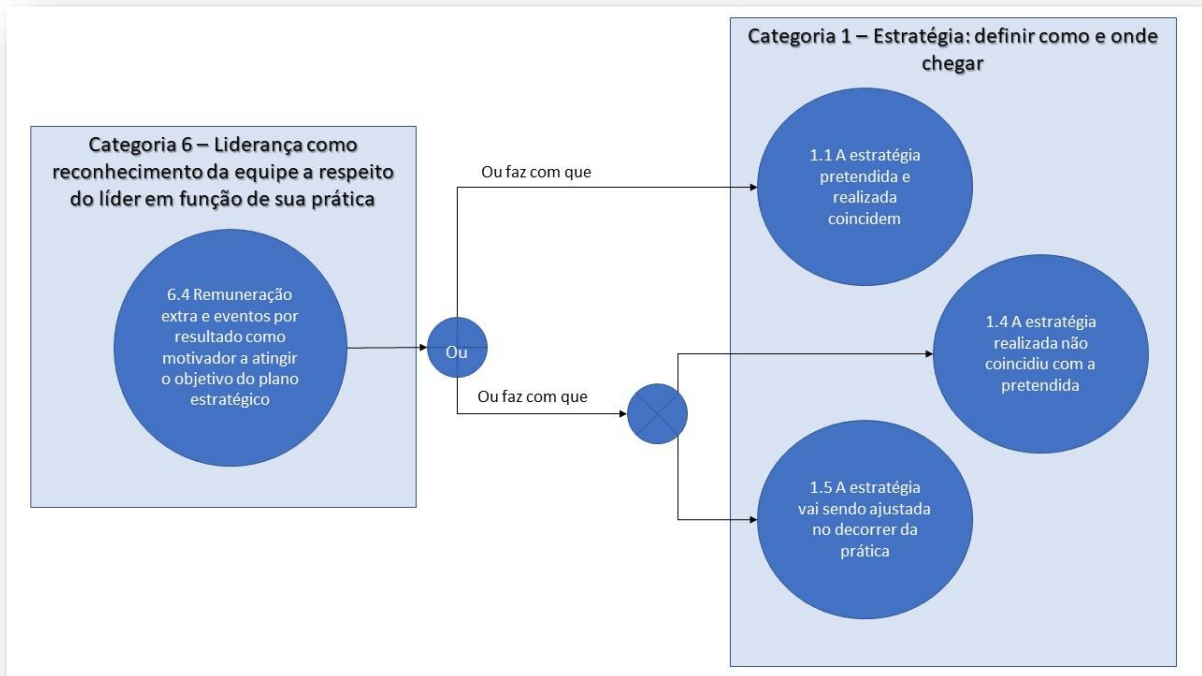
As relações de causa e efeito entre os blocos “A” e “B” são representadas na Figura 22, na qual são explicitadas as relações entre as categorias 6 – “Liderança como reconhecimento da equipe a respeito do líder em função de sua prática”, 3 – “Fatores transformadores da estratégia” e 1 – “Estratégia: definir como e onde se quer chegar”. Essas relações impactam positivamente a prática do plano, conforme detalhado nas figuras 23, 24, 25 e 26.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 22 – Relação de causa e efeito entre o bloco B e o bloco A.

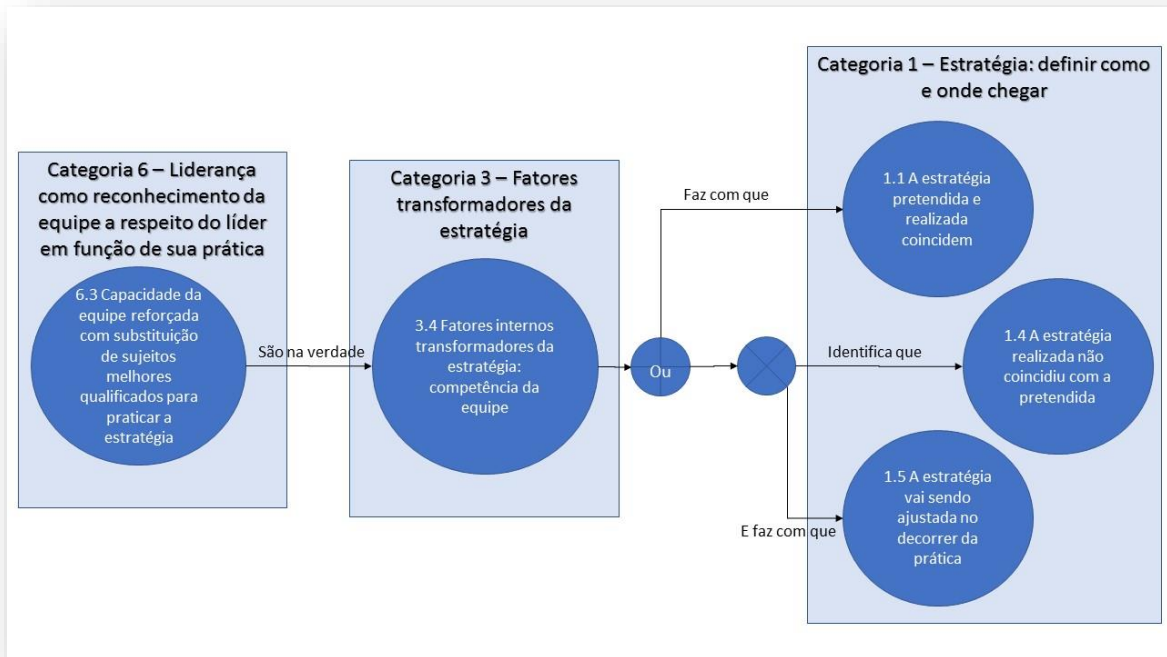
Na Figura 23, apresenta-se a relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.4 – “Remuneração extra e eventos por resultado como motivador para atingir o objetivo do plano estratégico” com a subcategoria 1.1 – “A estratégia pretendida e realizada coincidem” ou com as subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada no decorrer da prática”. Os impactos oriundos da relação entre essas subcategorias são positivos, mesmo quando não acontece mudança no plano em função do sucesso da ação prevista na categoria 6.4, ou quando acontece a necessidade de mudanças no plano em função da ação da categoria 6.4, pois essa mudança pode melhorar a estratégia e a sua respectiva prática.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 23 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.4 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.

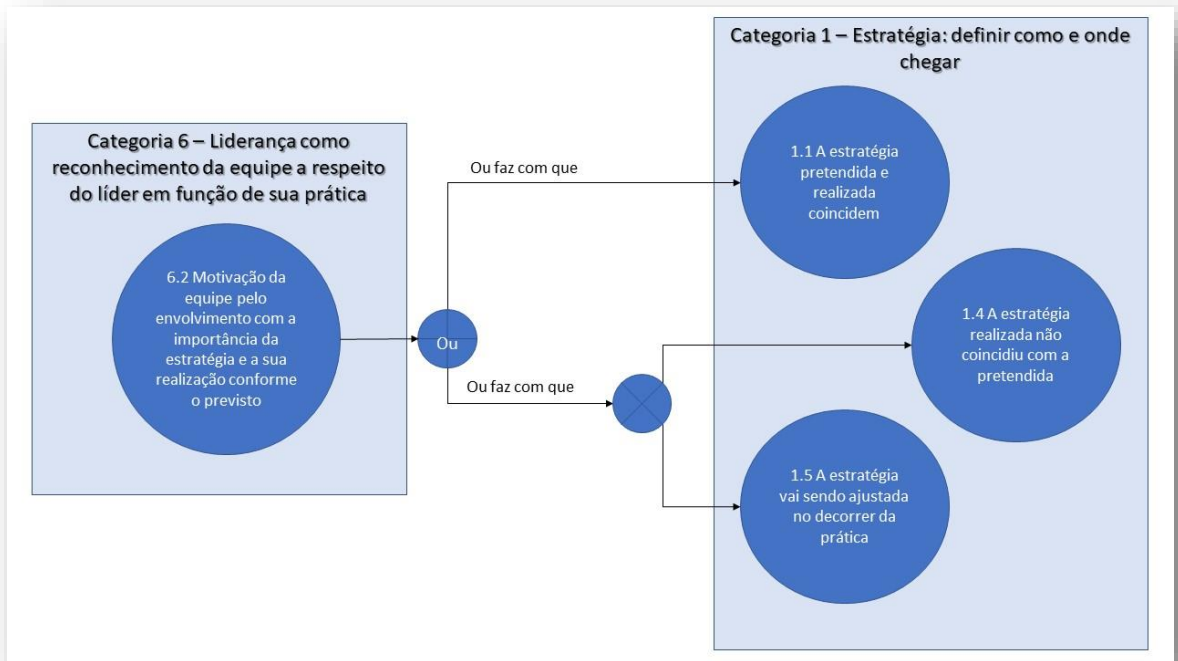
Na Figura 24, apresenta-se a relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.3 – “Capacidade da equipe reforçada com substituição de sujeitos melhores qualificados para praticar a estratégia” com a subcategoria 3.4 – “Fatores internos transformadores da estratégia: competência da equipe” e com as subcategorias 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem” ou 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Os impactos gerados no plano e na prática são positivos, podendo gerar manutenção da estratégia ou até melhoria da mesma como decorrência da ação prevista na subcategoria 6.3, conforme demonstram os dados da análise.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 24 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.3 e 3.4, 1.1, 1.4 e 1.5.

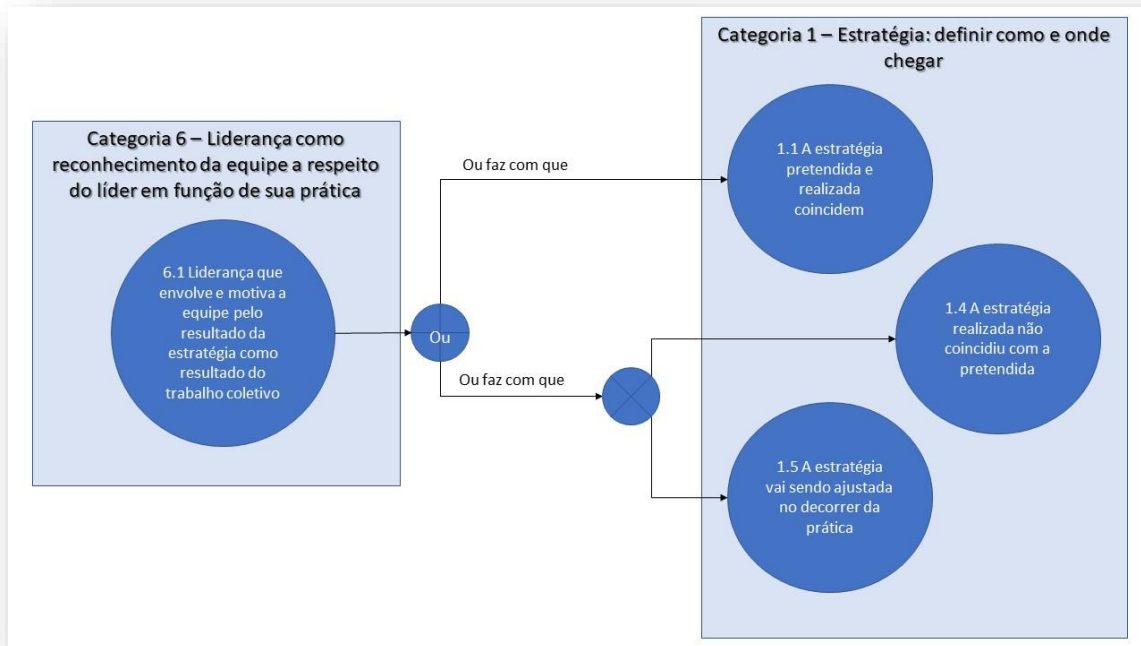
Na Figura 25, apresenta-se a relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.2 – “Motivação da equipe pelo envolvimento com a importância da estratégia e a sua realização conforme previsto” com as subcategorias 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”, 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Os impactos gerados no plano e na prática são positivos, podendo gerar manutenção da estratégia ou até melhoria da mesma como decorrência da ação prevista na subcategoria 6.2, conforme apresentado na análise dos dados.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 25 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.2 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.

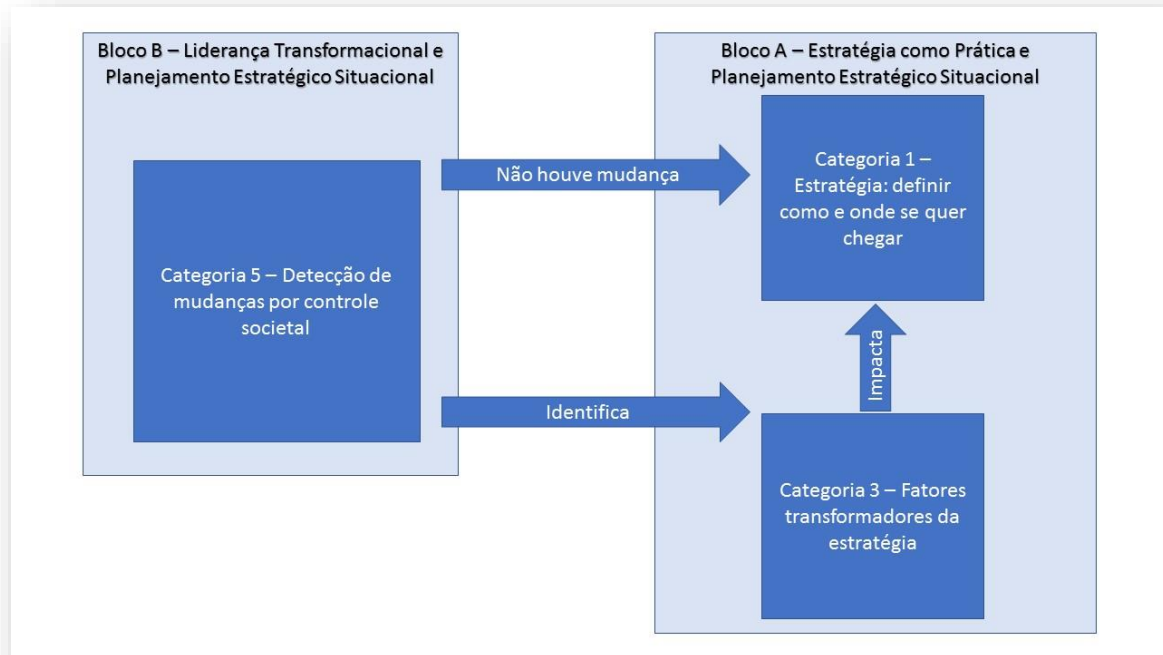
Na Figura 26, apresenta-se a relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.1 – “Liderança que envolve e motiva a equipe pelo resultado da estratégia como resultado do trabalho coletivo” com as subcategorias 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”, 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Os impactos gerados no plano e na prática nessa relação são positivos, podendo gerar manutenção da estratégia ou até melhoria da mesma como decorrência da ação prevista na subcategoria 6.1.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 26 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 6.1 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.

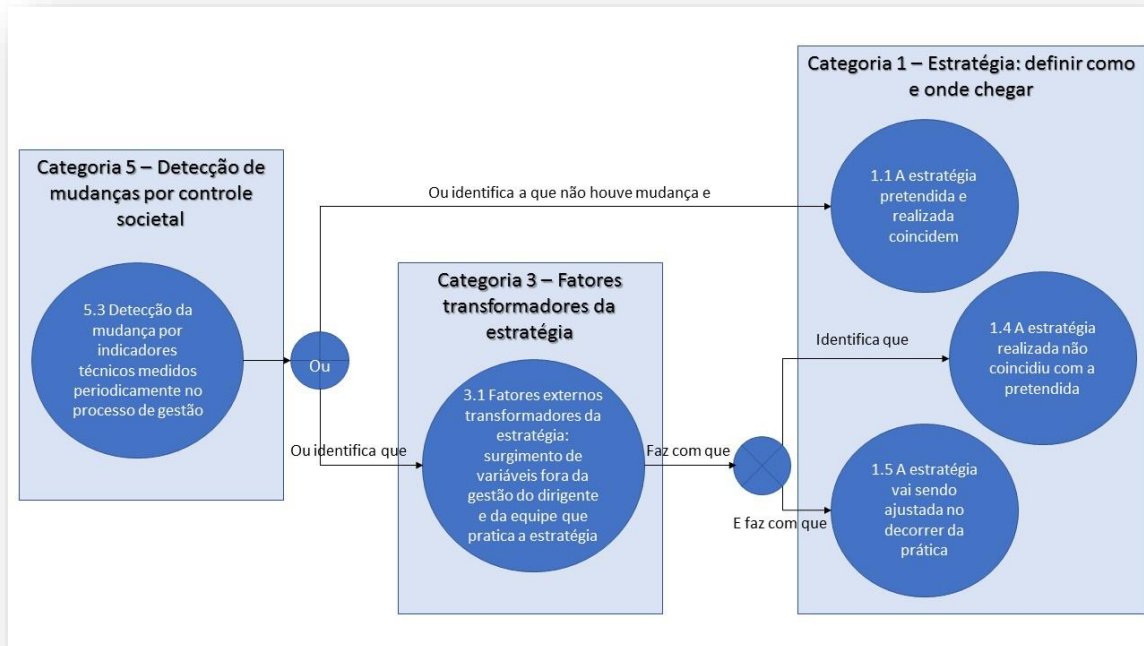
Na Figura 27, apresenta-se mais um conjunto de relação de causa e efeito entre os blocos “A” e “B” sendo que, dessa vez, entre as categorias 5 – “Detecção de mudanças por controle societal”, 3 – “Fatores transformadores da estratégia” e 1 – “Estratégia: definir como e onde se quer chegar”. Essas relações impactam tanto positivamente quanto negativamente a prática do plano, conforme detalhado nas Figuras 28, 29 e 30.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 27 – Relação de causa e efeito entre os blocos “B” e “A” via categorias 5, 3 e 1.

Na Figura 28, demonstra-se a relação de causa e efeito entre as subcategorias 5.3 – “Detecção de mudança por indicadores técnicos medidos periodicamente no processo de gestão” e 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”; ou com as subcategorias 3.1 – “Fatores externos transformadores da estratégia: surgimento de variáveis fora da gestão do dirigente e da equipe que pratica a estratégia”, 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Os impactos gerados no plano ou na prática da estratégia podem ser tanto positivos, quando os indicadores apresentam boas métricas e não há necessidade de mudanças, quanto negativos, quando as métricas indicam problemas que exigem mudanças no plano e na prática da estratégia.

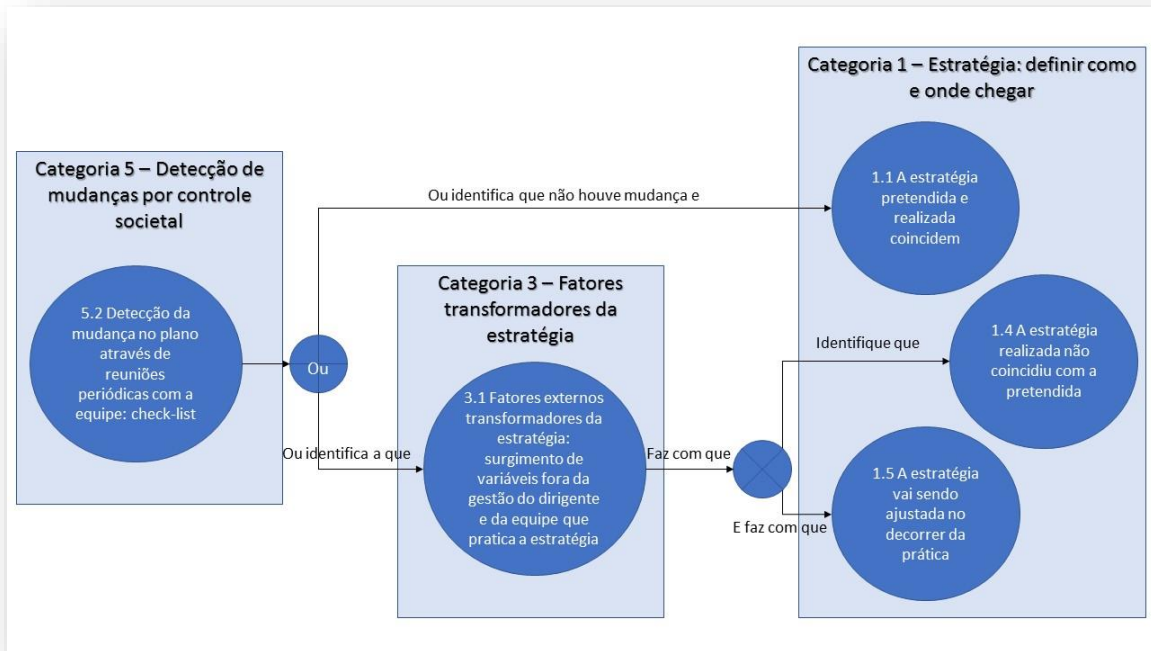


Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 28 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 5.3, 1.1 ou 3.1, 1.4 e 1.5.

Na Figura 29, apresenta-se a relação de causa e efeito entre as subcategorias 5.2 – “Detecção da mudança do plano através de reuniões periódicas com a equipe: *check-list*” com a subcategoria 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”; ou com as subcategorias 3.1 – “Fatores externos transformadores da estratégia: surgimento de variáveis fora da gestão do dirigente e da equipe que pratica a estratégia”, 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Os impactos gerados no plano ou na prática da estratégia podem ser tanto positivos, quando as reuniões de *check-list* apresentam bons resultados e não há necessidade de mudanças, quanto negativos quando as reuniões de *check-list* indicam problemas em função de metas não atingidas e que exigem mudanças no plano e na prática da estratégia, conforme demonstrado nos dados da análise.

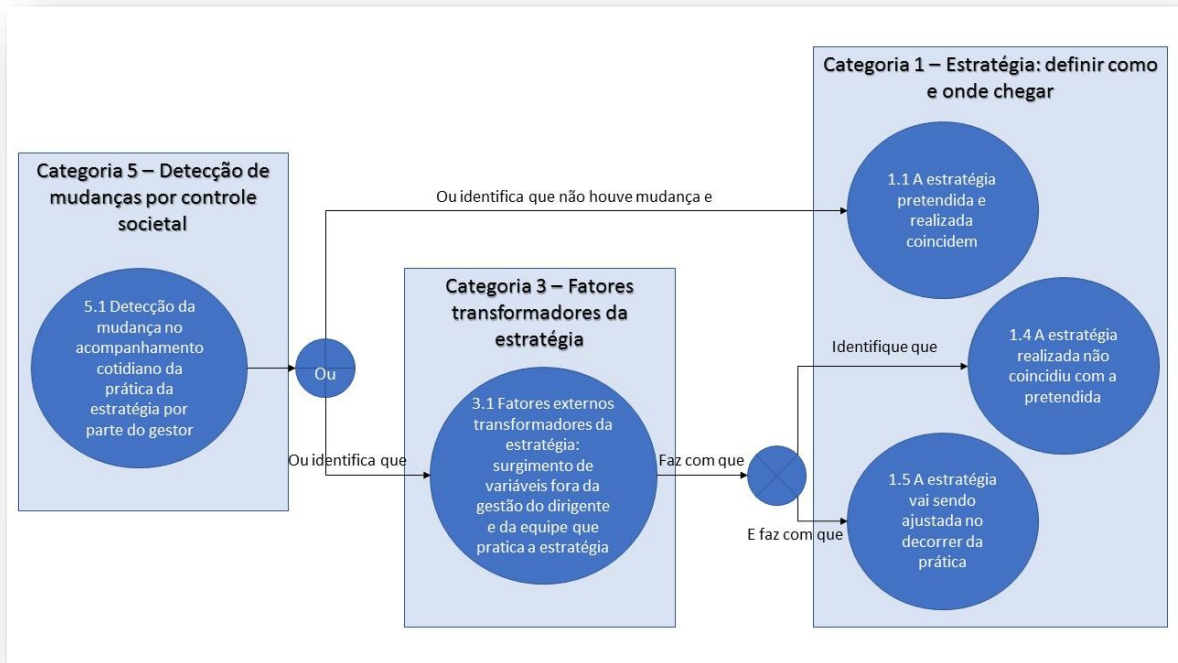




Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 29 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 5.2, 1.1 ou 3.1, 1.4 e 1.5.

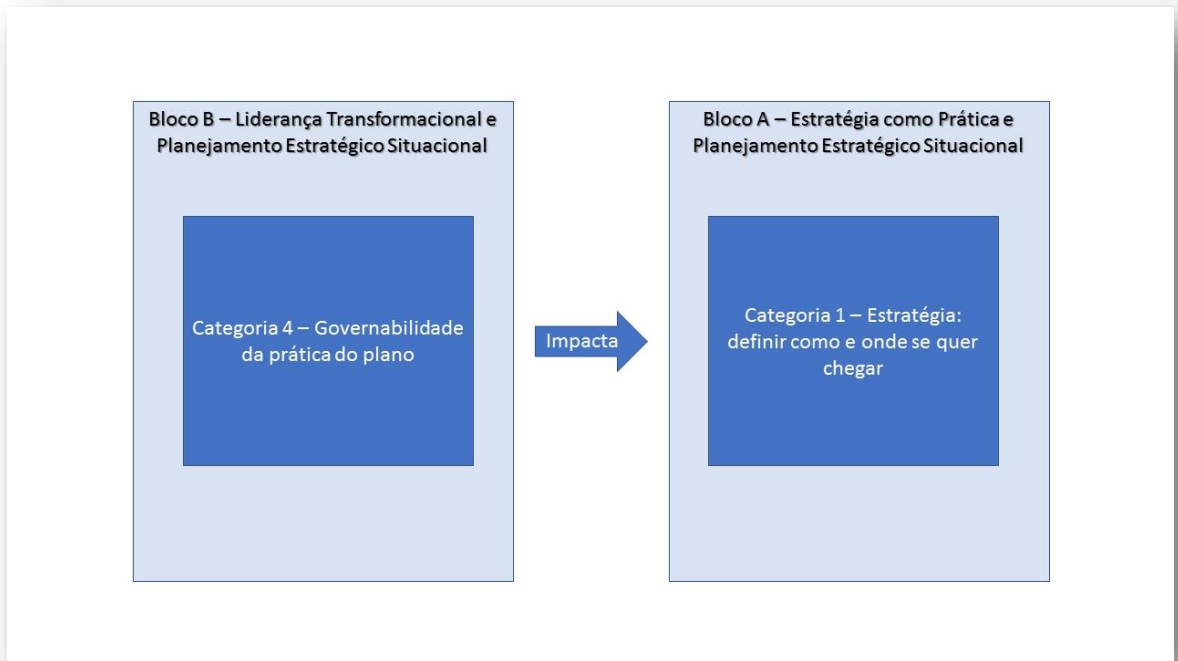
Na Figura 30, apresenta-se a relação de causa e efeito entre as subcategorias 5.1 – “Detecção da mudança no acompanhamento cotidiano da prática da estratégia por parte do gestor” com a subcategoria 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”; ou com as subcategorias 3.1 – “Fatores externos transformadores da estratégia: surgimento de variáveis fora da gestão do dirigente e da equipe que pratica a estratégia”, 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Os impactos gerados no plano ou na prática da estratégia podem ser tanto positivos, quando não há necessidades de mudanças em função da não detecção de variáveis fora da gestão do dirigente ou da equipe que pratica a estratégia ou quando essas variáveis não geram fatores que possam interferir na estratégia, quanto negativos, quando as variáveis que estavam fora da gestão do dirigente e da equipe são detectadas e causam impactos que exigem mudanças no plano e na prática da estratégia.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 30 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 5.1, 1.1 ou 3.1 e 1.4, 1.5.

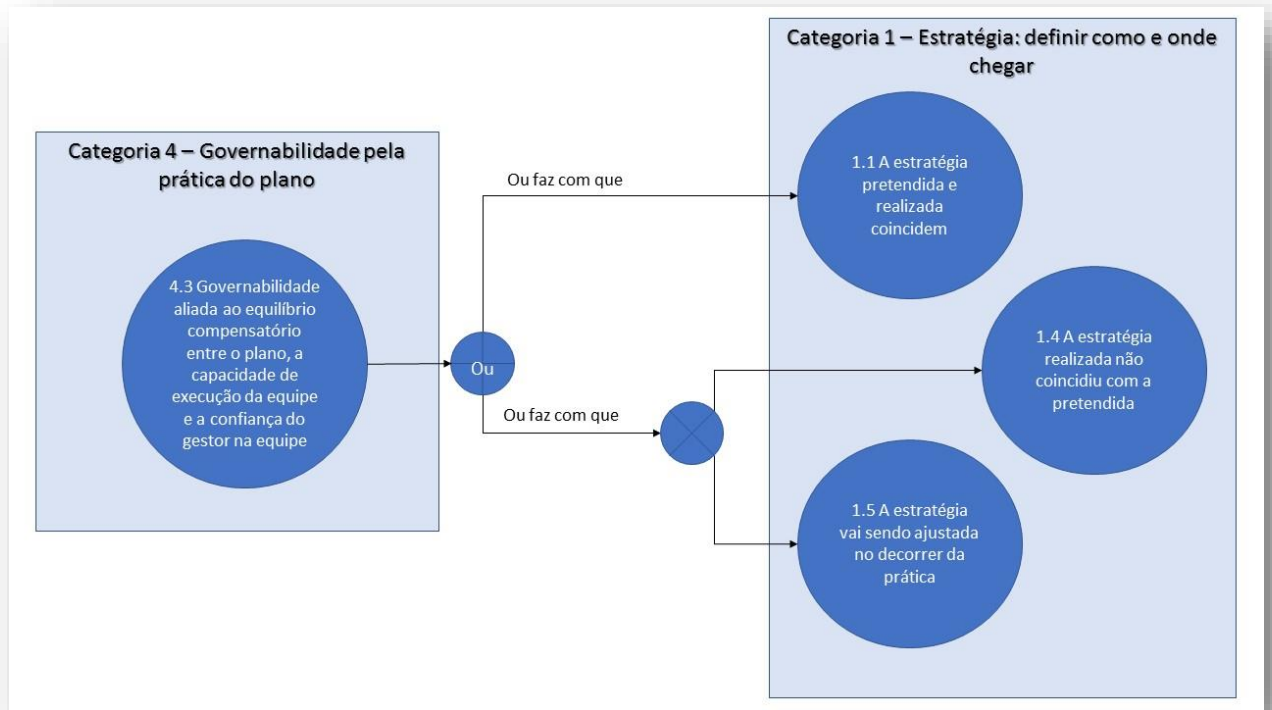
Na Figura 31, apresenta-se mais um conjunto de relação de causa e efeito entre os blocos “A” e “B” sendo que, dessa vez, entre as categorias 4 – “Governabilidade da prática do plano” e 1 – “Estratégia: definir como e onde se quer chegar”. Essas relações impactam positivamente a prática do plano (Figuras 32, 33 e 34).



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 31 – Relação de causa e efeito entre os blocos “B” e “A” via categorias 4 e 1.

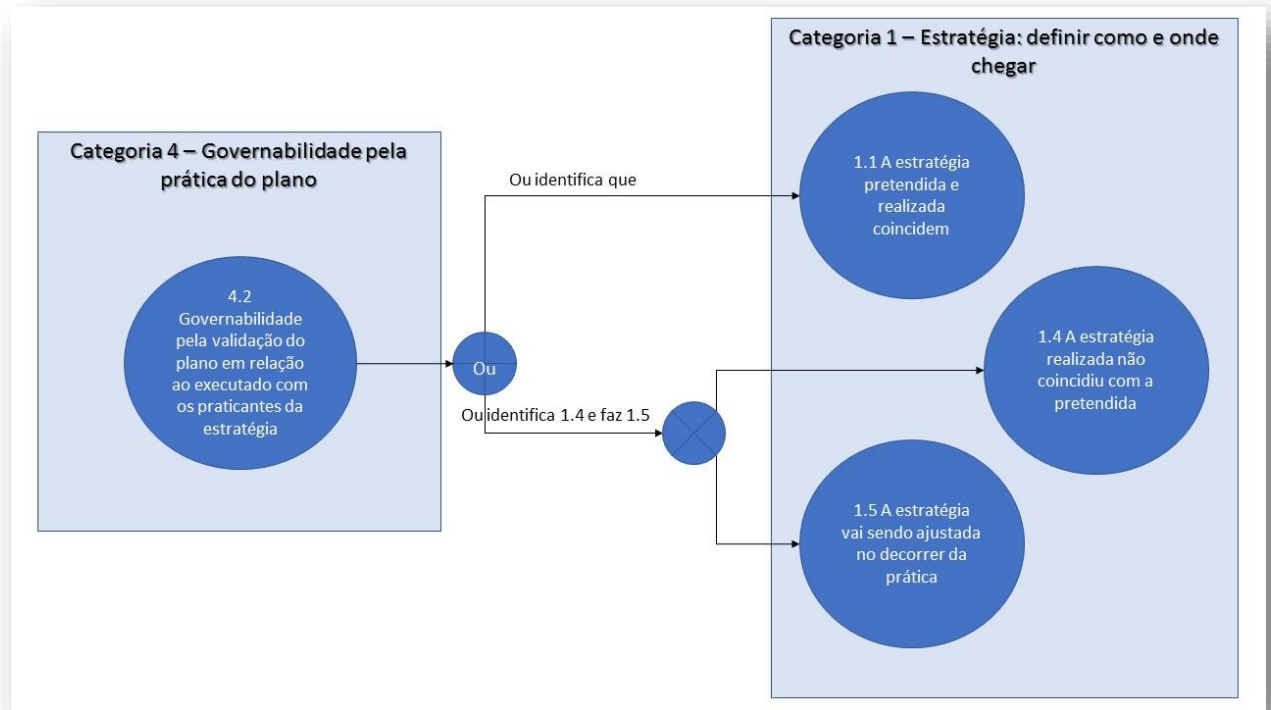
Na Figura 32, apresenta-se a relação de causa e efeito da subcategoria 4.3 – Governabilidade aliada ao equilíbrio compensatório entre o plano, a capacidade de execução da equipe e a confiança do gestor na equipe” na subcategoria 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”, ou, em situação diferente, nas subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Nos dois cenários, o impacto no plano sempre será positivo, independente de modifica-lo ou não, pois ele permite que a estratégia seja mais facilmente mantida em função da governabilidade do plano ou, caso ela necessite de modificação, ela será mais facilmente conduzida pela equipe que pratica a estratégia e pelo dirigente em função da governabilidade sobre o controle do plano, a capacidade da equipe e a relação de confiança com o gestor, conforme demonstrado na análise de dados.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 32 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 4.3 e 1.1 ou 1.5 e 1.4.

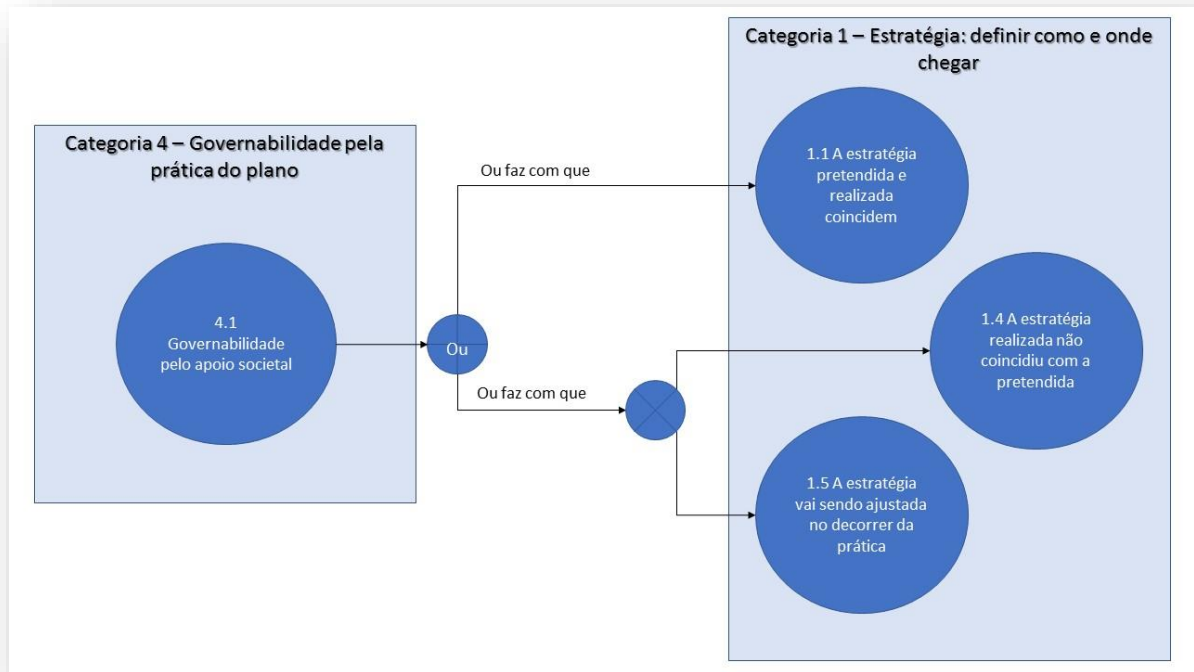
Na Figura 33, apresenta-se a relação de causa e efeito da subcategoria 4.2 – “Governabilidade pela validação do plano em relação ao executado com os praticantes da estratégia” na subcategoria 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”, ou, em situação diferente, nas subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Nos dois cenários, o impacto no plano sempre será positivo, independente de modifica-lo ou não, pois ele permite que a estratégia seja mais facilmente controlada pela gestão da governabilidade do plano e, caso ela necessite de modificação, ela será mais facilmente conduzida pela equipe que pratica a estratégia e pelo dirigente em função da governabilidade da validação do plano entre o gestor e a equipe.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 33 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 4.2 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.

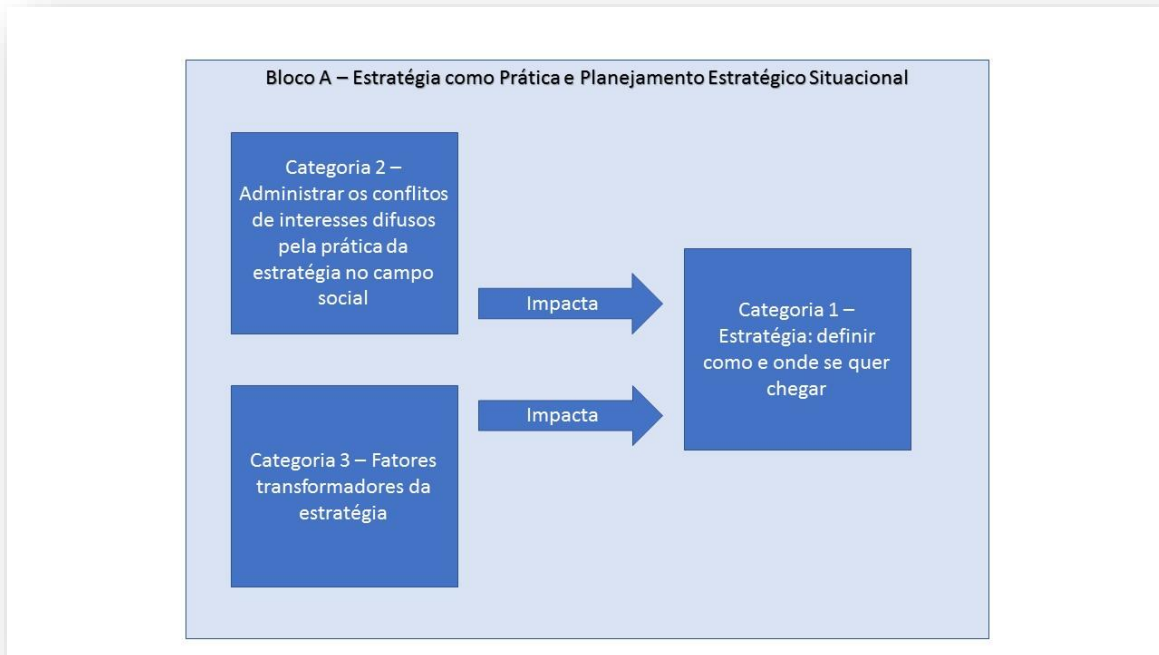
Na Figura 34, apresenta-se a relação de causa e efeito da subcategoria 4.1 – “Governabilidade pelo apoio societal” na subcategoria 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”, ou, em situação diferente, nas subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Nos dois cenários, o impacto no plano sempre será positivo, independente de modifica-lo ou não, pois ele permite que a estratégia seja mais facilmente apoiada em função da participação societal em sua validação, ou, caso ela necessite de modificação, ela será mais facilmente conduzida pela equipe que pratica a estratégia e pelo dirigente em função do respaldo e apoio societal a sua governabilidade.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 34 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 4.1 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.

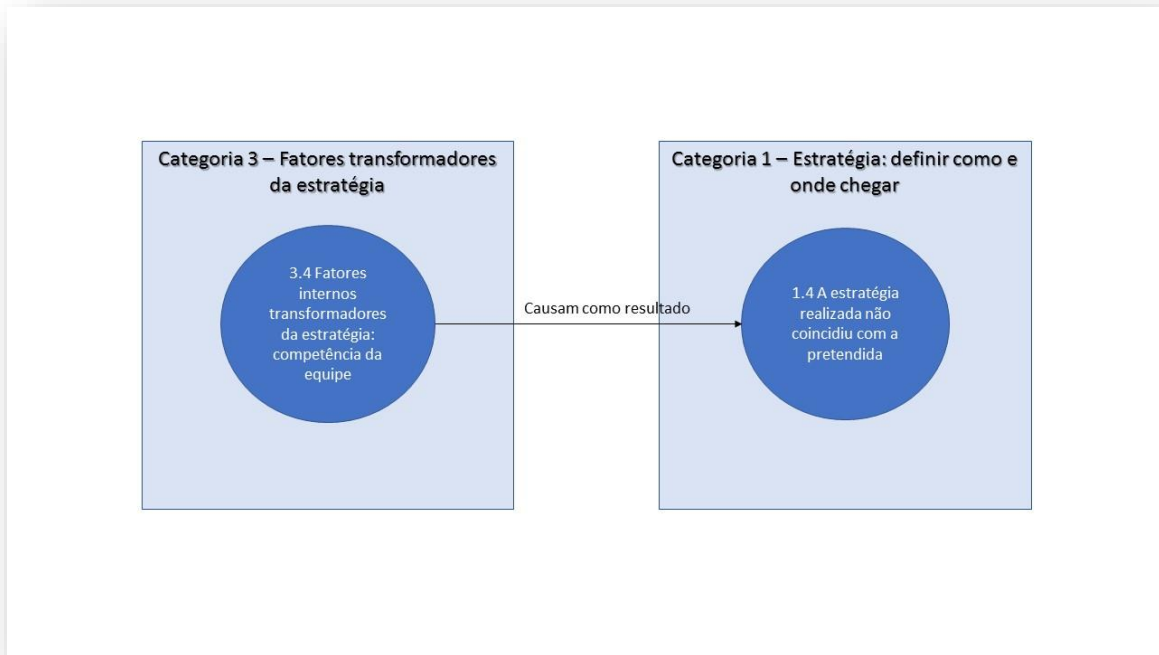
Na Figura 35, apresenta-se mais um conjunto de relação de causa e efeito, mas entre as categorias 1 – “Estratégia: definir como e onde se quer chegar”, 2 – “Administrar os conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social” e 3 – “Fatores transformadores da estratégia” do bloco “A”. Essas relações impactam negativamente a prática do plano, conforme ilustrado nas figuras 36, 37, 38 e 39.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 35 – Relação de causa e efeito entre as categorias 1, 2 e 3 do Bloco A.

Na Figura 36, apresenta-se a subcategoria 3.4 – “Fatores internos transformadores da estratégia: competência da equipe” com uma relação de causa e efeito à categoria 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida”. Essa relação é capaz de influenciar, negativamente, a estratégia, modificando-a em função da ausência de competência da equipe na prática da estratégia.

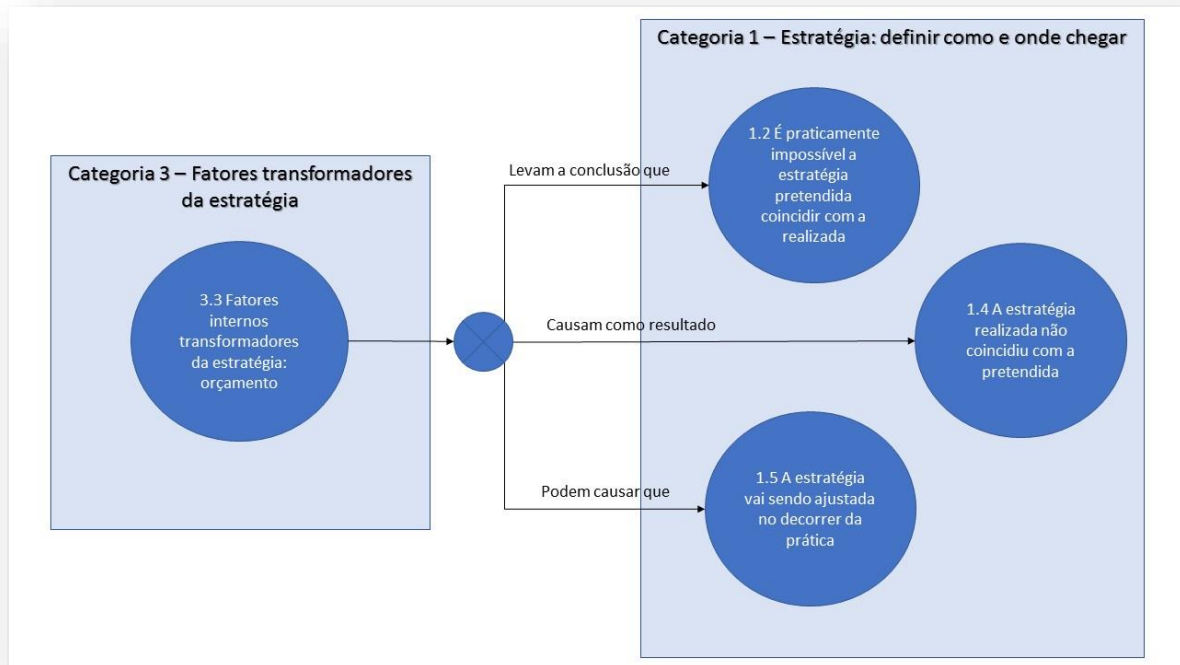


Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 36 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 3.4 e 1.4.

Na Figura 37, apresenta-se a subcategoria 3.3 – “Fatores internos transformadores da estratégia: orçamento” com uma relação de causa e efeito às categorias, 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida”, 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática” e 1.2 – “É praticamente impossível a estratégia pretendida coincidir com a realizada”. Essa relação é capaz de influenciar, negativamente, a estratégia, modificando-a em função dos impactos orçamentários de uma organização que impõe mudanças no plano.

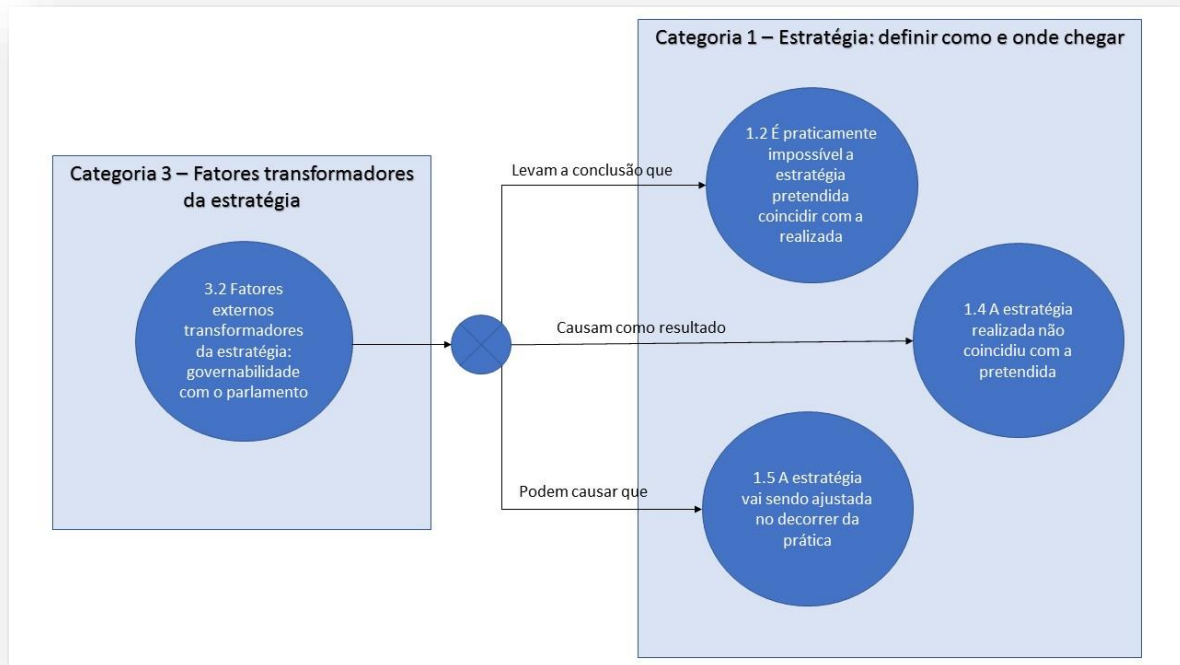




Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 37 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 3.3 e 1.2, 1.4, 1.5.

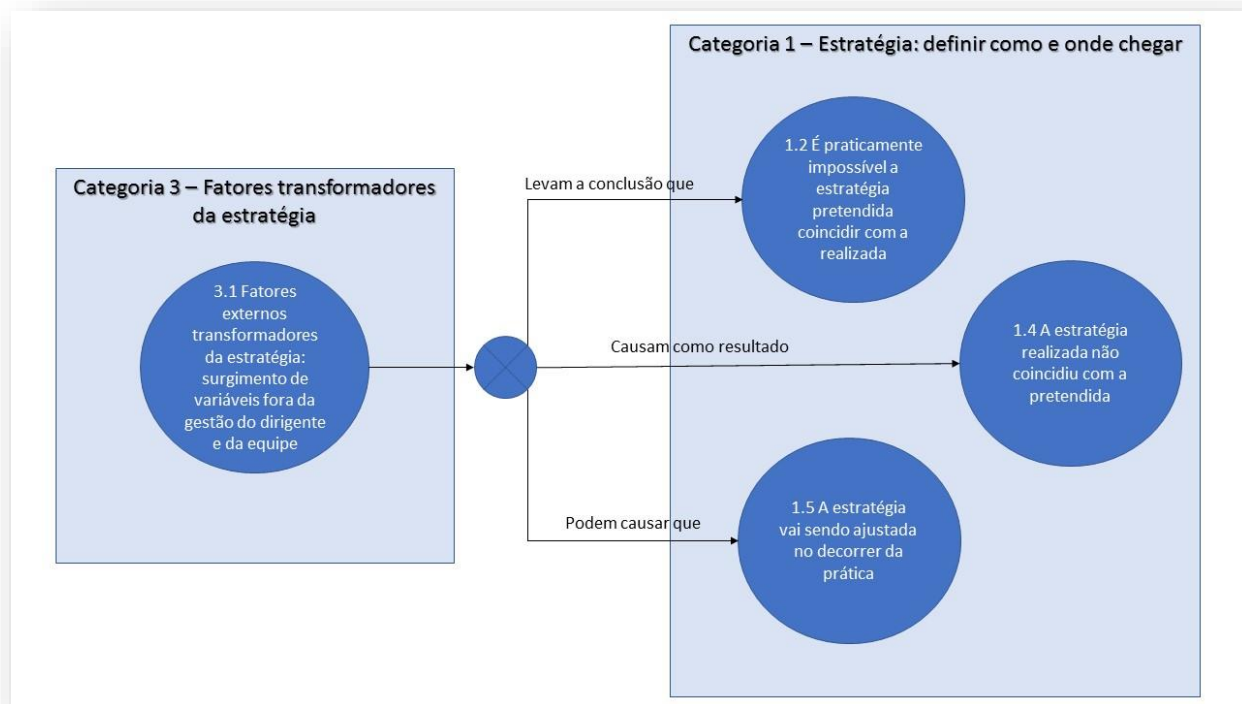
Na Figura 38, apresenta-se a subcategoria 3.3 – “Fatores externos transformadores da estratégia: governabilidade com o parlamento” com uma relação de causa e efeito às categorias, 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida”, 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática” e 1.2 – “É praticamente impossível a estratégia pretendida coincidir com a realizada”. Essa relação é capaz de influenciar, negativamente, a estratégia, modificando-a em função da dificuldade em se conciliar os interesses originais do plano com as intenções e desejos do parlamento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 38 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 3.2 e 1.2, 1.4 e 1.5.

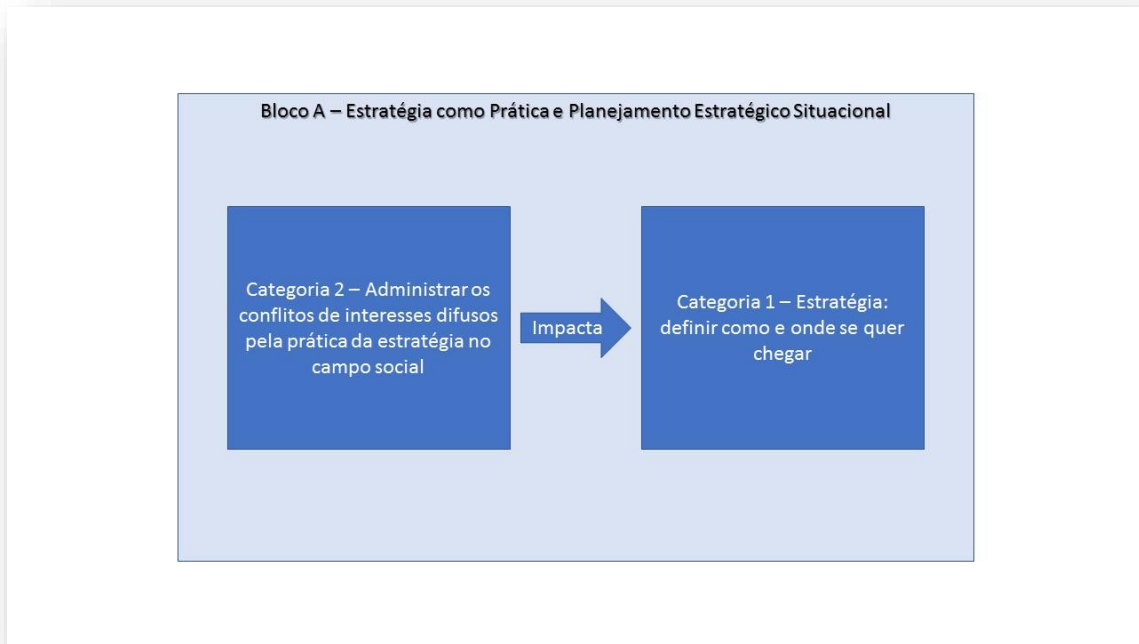
Na Figura 39, apresenta-se a subcategoria 3.1 – “Fatores externos transformadores da estratégia: surgimento de variáveis fora da gestão do dirigente e da equipe que pratica a estratégia” com uma relação de causa e efeito às categorias, 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida”, 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática” e 1.2 – “É praticamente impossível a estratégia pretendida coincidir com a realizada”. Essa relação é capaz de influenciar negativamente a estratégia (segundo os dados da análise), modificando-a em função do surgimento de variáveis desconhecidas pelo dirigente e pela equipe e que impactam o plano e a sua prática.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 39 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 3.1 e 1.2, 1.4 e 1.5.

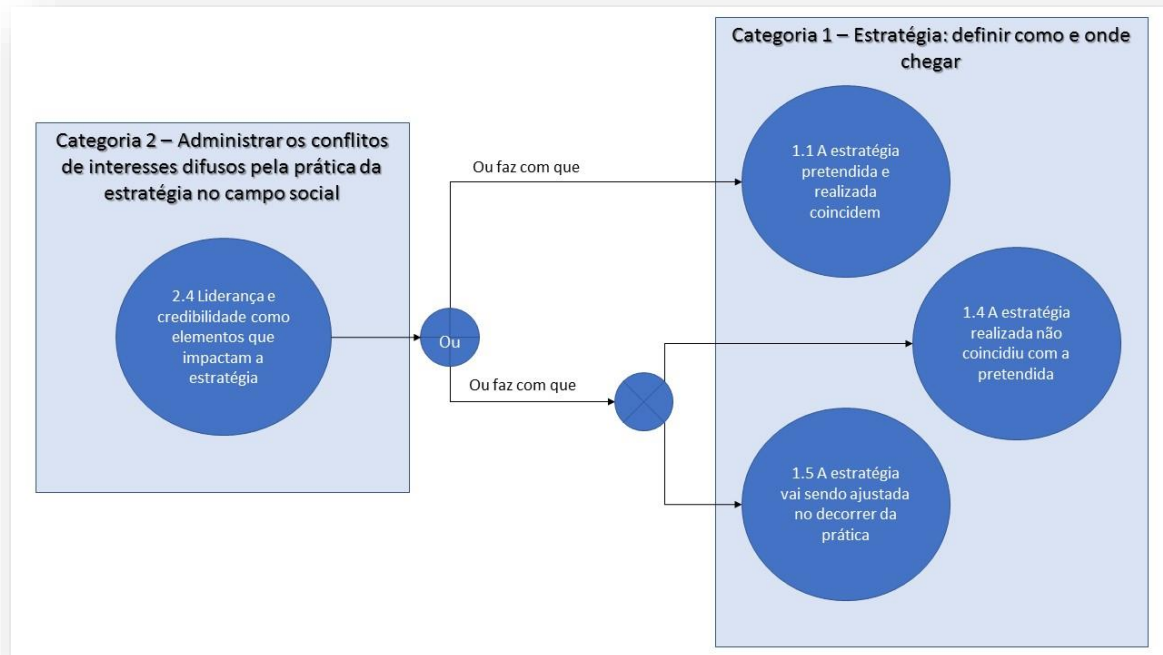
Na Figura 40, apresenta-se mais um conjunto de relações de causa e efeito, entre as categorias 1 – “Estratégia: definir como e onde se quer chegar” e 2 – “Administrar os conflitos de interesses difusos pela prática da estratégia no campo social” do bloco “A”. Essas relações impactam positivamente a prática do plano, conforme exposto nas Figuras 41, 42, 43 e 44 a seguir.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 40 – Relação de causa e efeito entre as categorias 1 e 2 do Bloco “A”.

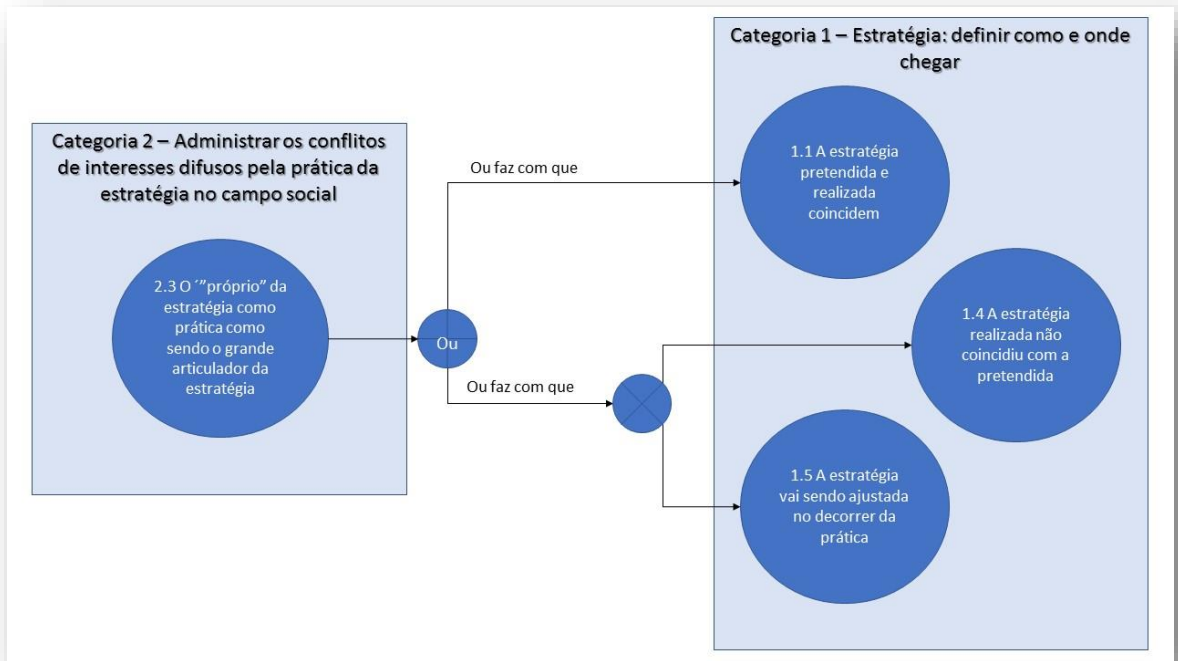
Na Figura 41, apresenta-se a relação de causa e efeito da subcategoria 2.4 – “Liderança e credibilidade como elementos que impactam a estratégia” na subcategoria 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”, ou, em situação diferente, nas subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Nesses dois cenários, o impacto no plano sempre será positivo, independente de modifica-lo ou não, pois ele permite que a estratégia seja mantida em função da liderança e da credibilidade do dirigente na condução da prática do plano; caso ela necessite de modificação, será para aprimorar a prática e a própria estratégia, uma vez que os praticantes se adequam nesse contexto, como decorrência da motivação gerada pela liderança e a credibilidade do dirigente em relação a equipe.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 41 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 2.4 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.

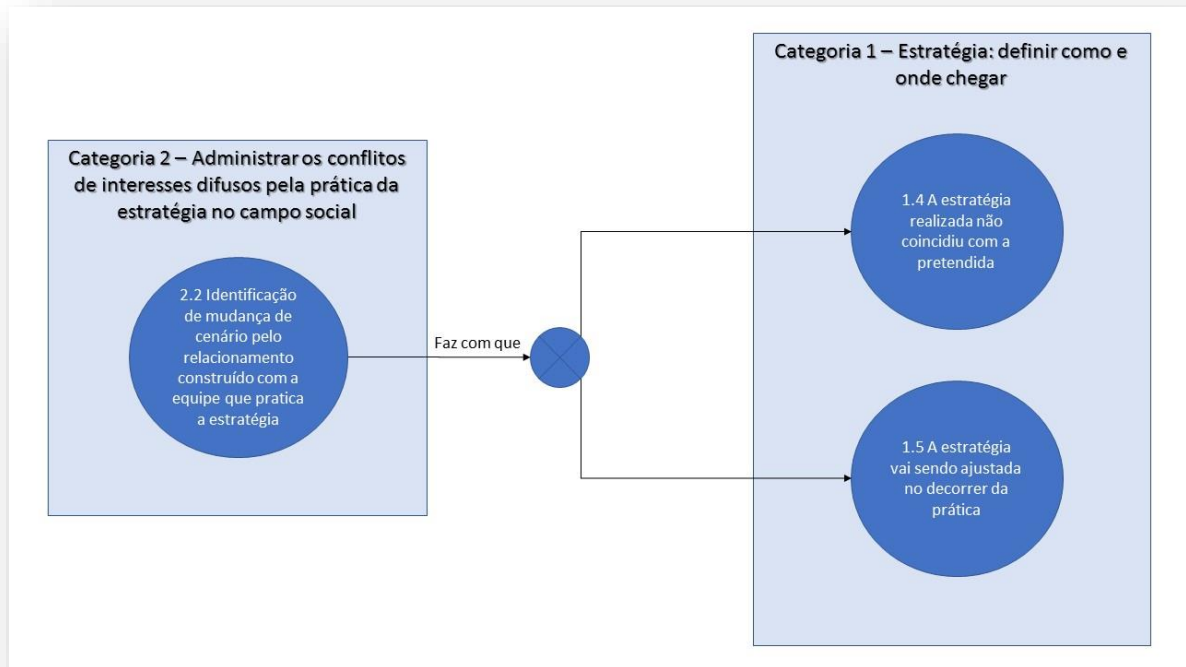
Na Figura 42, apresenta-se a relação de causa e efeito da subcategoria 2.3 – “O “próprio” da Estratégia como Prática como sendo o grande articulador da estratégia” na subcategoria 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”, ou, em situação diferente, nas subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Nesses dois cenários, o impacto no plano sempre será positivo, independente de modifica-lo ou não, pois ele permite que a estratégia seja mantida em função autoridade do dirigente de mais alto nível da organização – denominado de “próprio” por De Certau (1996)– em relação ao plano ou, caso ela necessite de modificação, para aprimorar a prática e a própria estratégia em função da autoridade do “próprio”.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 42 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 2.4 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.

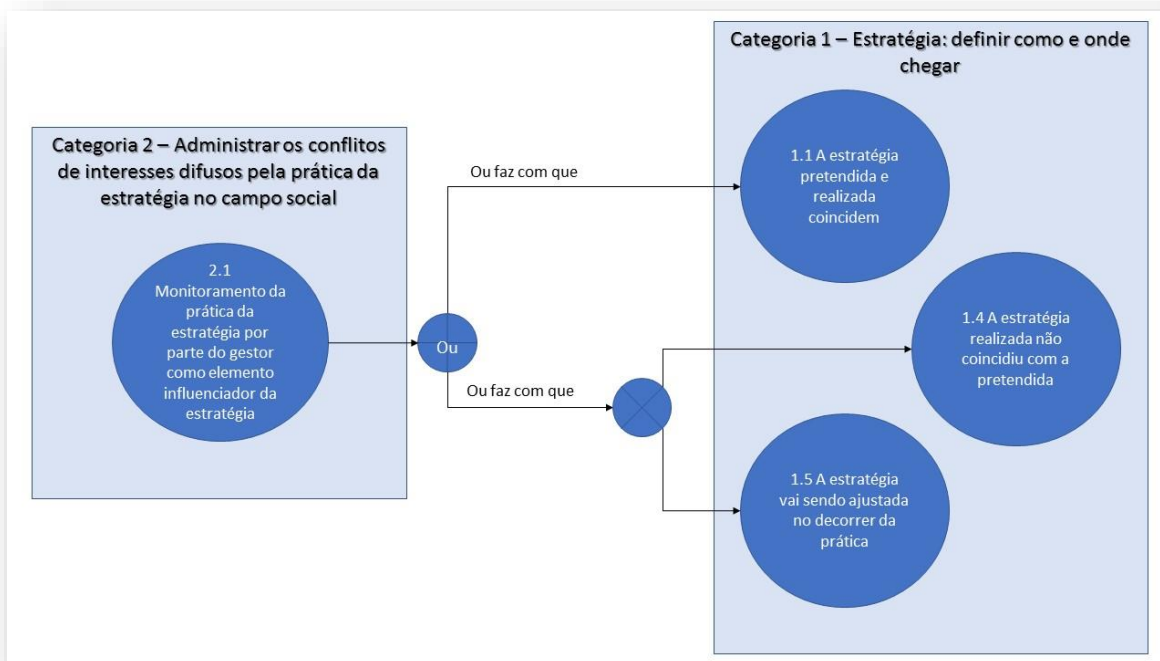
Na Figura 43, apresenta-se a relação de causa e efeito da subcategoria 2.2 – “Identificação da mudança de cenário pelo relacionamento construído com a equipe que pratica a estratégia” nas subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Nessa relação, o impacto no plano será positivo, pois a mudança de cenário será mais facilmente identificada pela equipe em função do relacionamento entre os praticantes da estratégia e a posterior modificação do plano ou da prática da estratégia também será mais bem conduzida em função do relacionamento da equipe.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 43 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 2.2 e 1.4, 1.5

Finalizando o *framework*, na Figura 44, apresenta-se a relação de causa e efeito da subcategoria 2.1 – “Monitoramento da prática da estratégia por parte do gestor como elemento influenciador da estratégia” na subcategoria 1.1 – “As estratégias pretendida e realizada coincidem”, ou, em situação diferente, nas subcategorias 1.4 – “A estratégia realizada não coincidiu com a pretendida” e 1.5 – “A estratégia vai sendo ajustada com o decorrer da prática”. Nesses dois cenários, o impacto no plano sempre será positivo, independente de modifica-lo ou não, pois ele permite que a estratégia seja mantida em função do monitoramento constante do plano por parte do gestor ou, caso ela necessite de modificação, a equipe a realizará com total envolvimento, empenho e dedicação, em função do envolvimento do gestor, garantindo, assim, qualidade no processo.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 44 – Relação de causa e efeito entre as subcategorias 2.1 e 1.1 ou 1.4 e 1.5.



## 7 CONCLUSÕES

Essa parte do trabalho é dedicada às conclusões da pesquisa, explicitando-se a resposta do problema de pesquisa, o cumprimento dos objetivos final e intermediários, as limitações encontradas e, por fim, as recomendações de novos estudos.

### 7.1 Resposta ao problema de pesquisa

Como resposta ao problema de pesquisa – no qual se buscou esclarecer como o alto dirigente de uma organização pública, tanto direta quanto indireta, pratica a estratégia e mobiliza a sua equipe de forma a viabilizar, de forma continuada: o atendimento à sua missão, as necessidades das partes interessadas e a dinâmica do ambiente interno e externo, buscou-se, inicialmente, validar a suposição inicial dessa dissertação presente na seção 1.4. Nela, apresentou-se a afirmação de que a combinação das quatro teorias estudadas – Estratégia como prática, Planejamento Estratégico Situacional, Teoria dos *stakeholders* e a Liderança transformacional – seriam fatores determinantes à implantação bem-sucedida da estratégia pelo dirigente. Dessa forma, as dificuldades encontradas a partir das mudanças no plano puderam surgir por meio da dinâmica dos ambientes, bem como os desafios e as dificuldades da governabilidade da prática da estratégia no contexto das organizações públicas – escopo desse trabalho – fossem mais facilmente tratados e solucionados pelo alto dirigente dessa organização com a simples combinação dessas quatro teorias.

Entretanto, os dados oriundos do processo de análise presentes no capítulo 5 e devidamente mapeados no quadro de referência do *framework* no capítulo 6 reforçaram um elemento decisivo para que a suposição inicial desta pesquisa seja verdadeira: o Planejamento Estratégico Situacional tem que estar em um papel central, tanto na prática da estratégia como na sua gestão, sobretudo no que diz respeito à governabilidade do plano, à prática da estratégia frente aos complexos e diversos cenários de mudanças, à mediação de conflitos entre os interesses difusos e divergentes das partes interessadas da organização e à motivação da equipe, bem como o papel de liderança exercido pelo dirigente.

Tais questões influenciam diretamente a prática da estratégia e o plano propriamente dito. Contudo, essa influência tem no Planejamento Estratégico Situacional um pilar capaz de suportar todas as questões, combinando, a partir do PES, as demais teorias estudadas nesta pesquisa.

Outra característica bem peculiar ao ambiente público e que complementa o PES e as demais teorias é o modelo de gestão societal, presente no referencial teórico e que emergiu na análise dos dados, assim como no *framework* proposto. O modelo societal de gestão pública acaba sendo, conforme demonstrado na análise dos dados, um componente que altera não somente o plano e a prática da estratégia, bem como a sua governabilidade.

O devido tratamento à participação societal, como uma variável com alta capacidade de influenciar a estratégia e a sua prática, pode torná-la benéfica ao plano, trazendo contribuições que venham a aprimorar a própria estratégia e a sua prática. Inclusive, percebe-se pela análise dos dados que a participação societal na gestão da organização pública atende a uma finalidade essencial do ambiente público, sobretudo na administração direta que é o bem do interesse público. Dessa forma, concilia-se o interesse de um dos maiores e mais importantes *stakeholders* existente dentro desse ambiente: a sociedade. E o PES, como elemento central da gestão do plano e de sua prática, sendo complementado pelas outras três teorias (Estratégia como prática, Teoria dos Stakeholders e Liderança Transformacional), forma um arcabouço teórico capaz de suportar todas as exigências existentes no ambiente público, tais como a dinâmica das mudanças no ambiente externo e interno ao plano e que acabam influenciando-o, a governabilidade do plano e de sua prática frente a essas mudanças e aos interesses difusos e divergentes das partes interessadas.

Por outro lado, ignorar a existência desse *stakeholder*, ou seja, a sociedade, no ambiente público, sobretudo da administração direta, coloca em séria ameaça a prática do plano e o atingimento dos objetivos estratégicos, conforme demonstrado na análise dos dados e no *framework* (Capítulos 5 e 6 desta dissertação). A variável da gestão societal no ambiente público possui forte grau de influência no plano e o seu tratamento, conforme dados obtidos, é decisiva para o sucesso ou fracasso da prática e da estratégia propriamente dita.

## **7.2 Atendimento aos objetivos final e intermediários**

### **7.2.1 Atendimento ao objetivo final: estruturação do *framework***

Como objetivo final da pesquisa, elaborou-se um *framework* capaz de auxiliar o dirigente de uma organização pública – direta e indireta – na execução e prática da estratégia formulada, de

modo a viabilizar continuamente o atendimento à sua missão, às necessidades das partes interessadas e à dinâmica do ambiente interno e externo, mobilizando sua equipe.

O *framework* foi estruturado (Capítulo 6) a partir dos dados obtidos no procedimento de análise (Capítulo 5), atendendo plenamente ao objetivo inicial da pesquisa. A sua estrutura parte de um quadro de referência na qual é demonstrada a relação de causa e efeito entre os blocos de perguntas que organizaram as categorias e as subcategorias oriundas do processo de análise. Essas categorias e subcategorias, devidamente emparelhadas segundo o método *Pattern Matching* de Trochim (1989) com a literatura presente no Referencial Teórico (Capítulo 2), demonstraram, conjuntamente à relação de causa e efeito presente no quadro de referência do *framework*, uma proposição na qual tornou-se evidente que as teorias presentes no referencial teórico respondem ao problema de pesquisa e também validam a suposição inicial, desde que o Planejamento Estratégico Situacional esteja no centro dessa estrutura complementando as outras três teorias – a Estratégia como Prática, a Teoria dos *Stakeholders* e a Liderança Transformacional – no atendimento ao objetivo final da pesquisa.

Passa-se, a seguir, ao cumprimento dos objetivos intermediários da pesquisa à luz da análise dos dados e da estruturação do *framework*.

### **7.2.2 Identificação da “estratégia implantada” segundo os dirigentes de uma organização pública**

Um dos elementos importantes, presente nos objetivos intermediários, é a definição do que é uma estratégia implantada para um alto dirigente de uma organização pública. De acordo com os dados oriundos da análise, devidamente mapeados no quadro de referência presente no *framework*, o fato de uma estratégia não atingir as suas metas inicialmente definidas no planejamento estratégico não necessariamente significa um fracasso da estratégia; pelo contrário, pode perfeitamente significar um aprimoramento da mesma.

Além disso, a maneira pela qual o dirigente e os praticantes tratam a dinâmica do ambiente externo e interno que podem impactar ou não o plano, bem como a forma pela qual a governabilidade do mesmo é conduzida pelo dirigente e pela equipe praticante da estratégia, determinam o fracasso ou sucesso da prática da estratégia. Um excelente exemplo que surgiu na

análise dos dados foi a gestão societal no processo de governabilidade da prática do plano. O envolvimento da sociedade na condução da prática social do plano garante, conforme demonstrado pelos dados da análise, que mesmo havendo modificações no plano, elas acontecerão de forma a aprimorá-lo.

Outro elemento importante e que ficou evidente tanto na análise dos dados quanto na estruturação do *framework* foi o ganho em qualidade da prática e da própria estratégia quando a equipe que pratica é a mesma que constrói o plano. Ignorar essa questão coloca em risco o cumprimento dos objetivos organizacionais e o sucesso da implantação da estratégia, conforme os dados analisados.

### **7.2.3 Identificação dos fatores que influenciam no processo de implantação da estratégia**

A identificação dos fatores externos e internos à organização que influenciam no processo de implantação da estratégia, bem como a potencialização dos que contribuem ao sucesso e a devida mitigação dos que prejudicam foi outro objetivo intermediário cumprido com sucesso nesta pesquisa.

A questão orçamentária organizacional, o comportamento humano, o tempo no que tange prazos legais e formais, a conjuntura política ou econômica externa à organização, o surgimento de variáveis que estão fora do domínio ou até mesmo do conhecimento dos praticantes da estratégia ou de seus gestores, a relação com o parlamento e a sua influência no plano e na sua governabilidade, a competência da equipe que pratica a estratégia, a falta de importância a qualidade do plano na sua elaboração e a participação societal são elementos capazes de transformar a estratégia, prejudicando-a, inclusive, e que precisam ser mitigados durante a sua prática.

Nesse sentido, a detecção dessas variáveis são um instrumento poderoso para auxiliar o dirigente e a equipe que pratica a estratégia. Para isso, o Planejamento estratégico situacional combinado à Liderança transformacional apresenta um arcabouço capaz de contribuir para que essas variáveis sejam identificadas e mitigadas a tempo, fazendo com que elas não venham a prejudicar o plano ou, caso prejudiquem, que esse impacto não determine o fracasso da estratégia, conforme demonstrado na análise dos dados e no *framework*.

#### **7.2.4 Fatores críticos apontados pelo dirigente da organização pública durante a implantação da estratégia**

Os fatores críticos para a prática da estratégia identificados nesta pesquisa são: a capacidade de detecção de mudanças no cenário externo e interno por parte dos praticantes da estratégia e de seu dirigente; a liderança do dirigente e a forma com que ele se relaciona com a equipe que pratica a estratégia; a qualificação e a competência da equipe; a maneira pela qual se reconhece e se remunera essa equipe; a governabilidade do plano frente aos cenários de mudança e aos interesses dos *stakeholders*; a capacidade do dirigente em mediar os interesses dos *stakeholders*; a forma como se comunica o plano para a equipe e o possível envolvimento dos praticantes da estratégia desde a concepção do plano até a sua implantação. A correta identificação desses fatores no processo de análise e o devido mapeamento das relações de causa e efeito no quadro de referência do *framework* entre as categorias e subcategorias que emergiram na análise dos dados e que foram diretamente envolvidas com esses fatores permitem constatar que esse objetivo foi totalmente cumprido no projeto de pesquisa.

A capacidade de detectar as mudanças externas e internas é um elemento crítico à implantação da estratégia, pois a sua não identificação faz com que impactos não previstos no plano impeçam o cumprimento dos objetivos e da missão organizacional, conforme evidenciado na análise dos dados e no quadro de referência do *framework*. A análise dos dados mostra que o acompanhamento cotidiano da prática da estratégia, a utilização de reuniões periódicas e constantes como instrumento de validação do plano e da prática e o uso de indicadores técnicos no processo de gestão são instrumentos capazes de identificar essas mudanças externas.

Outro ponto importante no que diz respeito à identificação de mudanças capazes de impactar a missão e os objetivos organizacionais, além da estratégia propriamente dita, é o controle societal, cuja participação da sociedade nos processos de gestão e validação do plano, conforme identificado na análise dos dados, acarreta maior controle sobre o plano e uma identificação mais rápida de cenários de mudanças, sobretudo as externas.

A liderança do dirigente e a forma como ele se relaciona com a equipe que pratica a estratégia é outro fator crítico a sua implantação. Segundo a análise dos dados, o reconhecimento do papel de líder do dirigente por parte da equipe praticante da estratégia bem como a forma com que esse

dirigente envolve e motiva essa equipe, tais como o reconhecimento como sendo um mérito da equipe o correto cumprimento do plano, tornando-os parte responsável do resultado, a importância da estratégia propriamente dita como um elemento motivador para o cumprimento das metas organizacionais e a delegação dessa importância e a sua respectiva responsabilidade para a equipe compartilhando sucessos e desafios são instrumentos ligados ao papel de liderança exercido pelo dirigente e que a torna fundamental para a prática da estratégia.

A utilização de remunerações variáveis e por resultados assim como a substituição de membros da equipe praticante da estratégia por sujeitos melhores qualificados para essa tarefa são elementos críticos à implantação da estratégia e que devem ser potencializados em função do resultado positivo que causam na mesma, segundo consta na análise dos dados e no quadro de referência do *framework*.

A governabilidade do plano e de sua prática frente aos cenários de mudanças, tais como a participação societal na gestão validando, cobrando e auxiliando na definição de prioridades da estratégia, o controle dessa governabilidade através do equilíbrio compensatório entre a qualidade do plano, a capacidade dos praticantes em executá-lo e a confiança desses praticantes no papel de líder do dirigente são elementos críticos para a implantação com sucesso da estratégia.

A capacidade do dirigente em mediar a influência dos *stakeholders* – seja através do diálogo como instrumento de mediação dos interesses dessas partes interessadas ou através do utilização de técnicas capazes de reduzir essa influência ou da análise da correlação de forças entre esses *stakeholders* que, por ventura, venham a disputar qual o grau de modificação que precisará ser dado ao plano para atender aos objetivos dessas partes interessadas – representam um fator crítico preponderante à estratégia e a sua prática. Cabe destacar também, conforme mostrado nos dados do processo de análise, que o esforço do dirigente no convencimento da importância do plano com as partes envolvidas auxilia a mitigar o risco desse fator influenciar negativamente o plano.

A forma como se comunica o plano é outro fator crítico para implantação da estratégia, conforme evidenciado na análise dos dados. Esse risco para a implantação da estratégia é amenizado na medida em que a equipe que pratica o plano participa da construção do mesmo. Isso também beneficia a própria gestão e facilita o cumprimento das metas e dos objetivos organizacionais, de acordo com o processo de análise dos dados e o quadro de referência de causa e efeito do *framework*.

A utilização de equipes diferentes para construir e praticar o plano é um fator crítico à implantação do mesmo, conforme apresentado na análise dos dados. Isso dificulta a comunicação, o envolvimento da equipe com os objetivos e as metas organizacionais da estratégia e a própria motivação dos praticantes da estratégia.

### **7.3 Sugestões para novos estudos e considerações finais**

O aprofundamento da gestão societal e as suas respectivas formas de atuação, tais como os Fóruns Temáticos, os Conselhos Gestores de Políticas Públicas e o Orçamento Participativo, como sendo elementos capazes de facilitar a implementação da estratégia organizacional no ambiente público, devidamente conjugados às quatro teorias desta pesquisa, são temas que merecem estudo mais detalhado no futuro.

A área da administração pública indireta também seria outro campo merecedor de uma pesquisa mais aprofundada no que diz respeito à aplicação das quatro teorias e quais adaptações seriam necessárias ao *framework* para melhor auxiliar o dirigente desse específico ambiente da esfera pública.

A realização de uma pesquisa quantitativa para relacioná-la aos resultados obtidos no processo de análise deste trabalho seria mais uma oportunidade para novos estudos. Isso fortaleceria o resultado encontrado na pesquisa qualitativa ou, em caso de divergências, aprimoraria tanto o *framework* como as conclusões da análise dos dados.

Na condução deste trabalho, enfrentaram-se desafios consideráveis no campo profissional, político e acadêmico. A experiência de entrevistar figuras públicas de envergadura nacional e de matizes ideológicas completamente diferentes e, ao mesmo tempo, perceber que as dificuldades, os desafios e os problemas são, em geral, os mesmos foi tão extraordinário quanto perceber que a literatura presente no referencial teórico devidamente aglutinada ao redor do *framework* proposto apresentou uma interessante ferramenta para que o alto dirigente da administração pública possa caminhar nesse desafiador, difícil e ao mesmo tempo complexo ambiente da gestão e prática da estratégia.

O universo da gestão pública e da prática da estratégia, sobretudo nesse espectro político cujas exigências dos maiores e mais importantes *stakeholders* desse cenário – a sociedade – são

cada vez maiores, impõe desafios à prática e à governabilidade da estratégia que exigirão pesquisas acadêmicas que relacionem os conceitos de Estratégia como Prática com as teorias acerca do modelo de gestão societal e a teoria dos *stakeholders*, a fim de auxiliar o dirigente a cumprir suas metas e objetivos organizacionais na área pública.

A dinâmica das mudanças no ambiente público somada aos exigentes objetivos organizacionais presentes nesse universo tão peculiar e tão influenciado pela política torna ainda maior o desafio de se realizar mais pesquisas nesse setor da prática da estratégia no universo público. A mediação de interesses na área pública entre as partes interessadas, a participação societal, a prática cotidiana da estratégia como forma de atingir as metas organizacionais, a governabilidade do plano, a dinâmica dos ambientes organizacionais públicos – tanto externos quanto internos –, a capacidade de liderança do dirigente em motivar e envolver a sua equipe na prática da estratégia são elementos desafiadores que encontram no *framework* proposto uma possível solução para caminhar com mais segurança nesse universo. O tal “caminho das pedras” capaz de viabilizar “a travessia no agitado rio” do ambiente público.

Com relação ao processo de revisão de literatura, buscou-se sempre encontrar modelos teóricos capazes de contribuir com a tarefa de alcançar os objetivos propostos na pesquisa, além de subsidiar a resposta ao problema de pesquisa apresentado. A estruturação do *framework* como objetivo final desse trabalho apresenta uma oportunidade para o dirigente de uma organização pública de utilizar quatro importantes teorias acadêmicas na solução de problemas complexos no dinâmico universo organizacional público, mais especificamente na prática da estratégia. Essas quatro teorias – presentes no referencial teórico e devidamente consistidas pela análise dos dados – relacionam-se entre si e possuem, inclusive, uma delas como elemento central de um quadro de referência do *framework*. Esse quadro apresenta um mapa de causa e efeito, que reflete cada situação prática evidenciada na análise dos dados.

O Planejamento Estratégico Situacional, como âncora do quadro de referência, está relacionado às outras três teorias – Estratégia como Prática, Teoria dos *Stakeholders* e Liderança Transformacional – tornando-se um elemento guia para mapear as relações de causa e efeito advindas da análise de dados e que retratam as dificuldades, os desafios e as situações críticas na implantação da estratégia no ambiente organizacional público.

Esse foi, indubitavelmente, o principal achado desta pesquisa: a estruturação de um *framework* capaz de guiar, a partir de experiências reais oriundas do processo de análise de dados



– que teve o respaldo de circunstâncias vividas por experientes dirigentes do ambiente público brasileiro –, o dirigente de uma organização pública através dos complexos, desafiadores e dinâmicos cenários presentes no ambiente da gestão pública, sem perder de vista o atendimento à missão organizacional, às necessidades das partes interessadas, à dinâmica constante dos ambientes externos e internos, mobilizando a sua equipe para, juntos, solucionarem desafios e problemas da prática da estratégia na esfera pública.

Conclui-se que houve significativo amadurecimento político, acadêmico e profissional em função do aprendizado proporcionado por essa rica e ao mesmo tempo inesquecível experiência que, com absoluta certeza, marcará para sempre a trajetória do pesquisador, este que se considera um político da administração pública mais preparado do que estava no início do Mestrado. Entretanto, sempre consciente de que o aprendizado é, ao mesmo tempo, constante e inesgotável, e que a academia sempre proporcionará oportunidades extraordinárias de crescimento profissional, intelectual e pessoal.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de administração pública**, v. 41, n. especial, 2007.

ALBINO, J. C. A.; GONCALVES, C. A. Estratégia como Prática: uma proposta de síntese?. **XXXII Encontro da ANPAD**. Setembro de 2008.

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 147-156, 2017.

BURNS, J. M. G. **Leadership**. New York: Premium, 1978.

BURNS, J. M. G. **Transforming Leadership: a new pursuit of happiness**. Atlantic Monthly Press, 2003.

CAMARGOS, M.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.

CLAUSEWITZ, C. **Da Guerra**, trad. de Maria Teresa Ramos, prep. orig. de Maurício Balthazar Leal. São Paulo, Martins Fontes, 1996.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DA COSTA, F. L. Condicionantes da reforma do Estado no Brasil. **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**, 2006.

DA SILVA, A. S. **Liderança transformacional e motivação**. Tese de Doutorado. Universidade de Coimbra, 2015.

DA SILVA, A. R. L.; DE PÁDUA, C. A.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 122-134, 2011.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis. Vozes, v. 1, p. 1972-1990, 1994.

DE PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

DEMO, Pedro. **Introdução da Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1985.

DINIZ, E. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. **Estado e Sociedade**, p. 47, 1995.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa-3**. Artmed Editora, 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge University Press, 2010.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

IIDA, I. Planejamento estratégico situacional. **Production**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 113-125, Dec. 1993.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Rev RAE**, v. 44, n. 4, 2004.

MAIA, J. L. **Estratégia como Prática**. Universidade de São Carlos, 2010.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente: governantes, governados**. Edições Fundap, 1997.

MATUS, C. **O plano como aposta**. v. 5, n. 4, São Paulo: Perspectiva. 1991, p. 28-42.

MATUS, C. **Teoria do jogo social**. Fundap, 2005.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1960.

MIGLIATO, A. L. T.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Metodologias do planejamento estratégico empresarial e do situacional: deficiências, comparações e contribuições**. 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Ed. Gadiva, 4 ed. Lisboa. 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos e conclusão, dissertações e estudos de caso**. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2009, p. 347-369.

THOMAS, D. R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **American Journal of Evaluation**. v. 27, n. 2, Jun. 2006.

TROCHIM, W. M. K. **Outcome pattern matching and program theory**. Evaluation and Program Planning. v.12, p.355-366, 1989.

TZUO, S. **A arte da Guerra: os treze capítulos originais**, Jardim dos livros, 2012.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitórrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. **XXV ENANPAD**, 25º Anais... Campinas: ANPAD, v. 1, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, S. C. **Método de Coleta de Dados no Campos**. São Paulo: Atlas, 2009.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Practice Perspectives on Strategy: unifying and developing a field. **Best Paper Proceedings Academy of Management**, Denver, 2002.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens Into Action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, Nov 1992.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.



## ANEXO A

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Robson Campos Leite e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema de Administração e Estratégia. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Américo Ramos. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: ( ) **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc.*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:  
( ) **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /**  
( ) **NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): \_\_\_\_\_

Tels.: ( ) \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

ASSINATURA

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

#### **O DIRIGENTE COMO GESTOR DA ESTRATÉGIA: A PRÁTICA NO SETOR PÚBLICO FRENTE AOS COMPLEXOS CENÁRIOS DE MUDANÇAS**

##### **1ª Parte – Introdução**

---

##### **1) Abertura da entrevista**

Apresentação

Objetivos e importância da pesquisa

Assinatura do termo de consentimento

Orientações sobre a responsabilidade e sigilo das informações

Orientações sobre procedimentos da entrevista

Solicitação para gravação da entrevista

##### **2) Caracterização do entrevistado**

Código de identificação

Idade

Gênero

Estado civil

Filhos

Titulação

Formação acadêmica

Tempo de trabalho na organização

## 2ª Parte – Questões Propostas (versão de partida)

---

### Bloco A – Estratégia como Prática e Planejamento Estratégico Situacional

- a) O que é estratégia para você?
- b) Você tem alguma situação em que você tenha vivido aonde a execução da prática da estratégia te levou a ter sucesso e alcançar algo que havia sido anteriormente planejado com exatidão?
- c) Dentro da sua vivência de gestão, qual foi a experiência que você vivenciou de prática de uma estratégia, devidamente definida em um planejamento estratégico, que não atingiu a missão definida nesse plano?
- d) A que você atribuiria esse não cumprimento da missão definida no plano no caso anteriormente citado como insucesso?
- e) Quais seriam os principais desafios e problemas que você encontrou na sua gestão para o cumprimento da missão e da estratégia definida no plano?
- f) Como você conduz e acompanha o dia-a-dia da prática dos seus subordinados em relação ao que foi planejado e que consta no planejamento estratégico?
- g) De que maneira a “cultura organizacional” da organização em que você foi gestor influenciou na implantação da estratégia?
- h) Como você administrava o conflito de interesses difusos e divergentes dos diversos sujeitos envolvidos na prática da estratégia a fim de melhor cumprir a missão da organização?
- i) Na sua visão, em que aspectos a prática cotidiana da estratégia, dentro da organização em que você dirigia, impactava o cumprimento do plano?
- j) Como você percebia algum tipo de mudança de cenário no âmbito da prática da estratégia pelos sujeitos que estavam subordinados a você?

---

### Bloco B – Liderança Transformacional e Planejamento Estratégico Situacional

- a) Como você detectava as mudanças – internas ou externas – do que havia sido previsto no plano?
- b) Quando você percebia que algo – interno ou externo ao seu ambiente – não estava caminhando conforme o que havia sido previsto no plano, o que você fazia para tratar essa mudança?
- c) Como você balanceava a qualidade do plano propriamente dito com a capacidade da sua equipe em cumprir – ou não – com a implementação desse plano?
- d) Chamamos de governabilidade a administração de variáveis externas e internas – ambas ao mesmo tempo – para o correto cumprimento do plano. Como você administrava essas questões relativas a governabilidade da prática do plano?
- e) Como você envolve e motiva a sua equipe visando a prática do plano a fim de atingir os objetivos e missão definidos no plano estratégico?

---

### Bloco C – Teoria dos *Stakeholders* e Planejamento Estratégico Situacional

- a) Como você comunicava a estratégia definida no plano aos seus subordinados?
- b) Quais elementos, grupos ou pessoas externas influenciavam na prática do plano?
- c) Como você tratava essas influências de grupos ou pessoas externas à prática do plano?

- d) Como você conciliava e mediava os interesses conflitantes desses grupos que estão ao redor da organização a fim de evitar problemas no cumprimento do plano?
- e) Sabemos que normalmente é uma equipe que constrói o plano e outra que o implanta, ou em outras palavras, que coloca o plano em prática. Nesse cenário de separação entre quem constrói o plano e quem o pratica, quais as dificuldades ou facilidades para executar, ou melhor, praticar o plano que você tenha vivenciado em sua gestão?



## APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA PILOTO

### a) O que é estratégia para você?

*Na sua experiência, você tem alguma situação em que você tenha vivido aonde a execução da prática da estratégia te levou a ter sucesso e alcançar algo que havia sido anteriormente planejado com exatidão?*

Regina: No Brasil, né?, pelo menos na experiência que eu tenho, que é mais no rio de janeiro, planejamento é, até bem pouco tempo, ele era execrado pela maioria dos gestores. Fazia planejamento como? De consultar... se contratava um consultor, esse consultor fazia uma entrevista com dois ou três diretores e, a partir daí ele trazia um planejamento pronto. Aquele planejamento era guardado e era mostrado quando tinha uma visita ou para um seminário. Era um planejamento fictício. Servia para inglês ver na verdade. O próprio gestor confiava muito no taco dele. E também não se tinha essa experiência de prática coletiva. Um cara iluminado tinha as ideias e um exército executava as suas ideias. E quando esse exército executava... como esse exército não participou da elaboração do plano, primeiro, esse exército não se sentia responsável por alcançar esse plano e também a própria direção, seja lá diretor, presidente o que for, ele também não abria canais para que esse exército alimentasse esse plano, modificasse, corrigisse desvios e etc. Então, não existia planejamento: nem estratégico e nem não estratégico. Existia dizer que tinha planejamento. Não existia, nenhuma gestão que tivesse planejamento. Parecia que era pré-requisito. Eu acho que, pelo menos a minha experiência, a partir dos anos 1980, que foi a minha primeira experiência com pessoas que lidavam com planejamento em termos de gestão pública, foi a partir de 1980 e muito, pelo menos aqui no Brasil... Rio e São Paulo... esse eixo, mas também em outros estados, nós bebemos muito do Carlos Matus. Foi através da fundação Friedrich Ebert, que é da social democracia alemã, que mandou alguns consultores para o Brasil, ela tinha como prática mandar para o terceiro mundo alguns consultores que eram expert em planejamento estratégico, muitos até já conhecendo o próprio Carlos Matus, enviam, não só na gestão pública, mas tentaram assessorar a gestão pública como também os sindicatos e movimentos sociais, que também não faziam planejamento estratégico. Quando eles chegaram aqui no Rio de Janeiro, essa fundação Friedrich Ebert, que tinham muito bebido do Carlos Matus, eles foram procurar o grande líder da social democracia aqui. E esse cara era o Brizola. E eles foram procurá-lo. Era o Brizola quem frequentava esses congressos na Alemanha, quando se juntavam a social democracia no mundo. E eles perceberam logo no início que o Brizola não acreditava no planejamento. Ele acreditava no taco dele. O modo dele... você pode falar que era populista ou não, era o modo dele... ele não acreditava. Nem no individual, ele não fazia os passos, ele não delimitava quais seriam os limites de cada um, o que ele tinha que temer, o que ele tinha que tomar cuidado, onde ele tinha que derrubar aqui, levantar aqui, quem eram os parceiros... então eles ficaram meio perdidos quando chegaram aqui e aí caiu nos braços do PT, pois naquela época nós estávamos com algumas prefeituras... nós tínhamos o Olívio Dutra em porto alegre, nós tínhamos a Luiza Erundina em São Paulo, o Jorge Viana no Rio Branco, tinha o Celso Daniel em Santo André, tinha também Piracicaba com o Machado e tinha um em Vitória que era o Victor Buais que depois saiu do PT, enfim, foram as nossas primeiras prefeituras. Nós tínhamos ao todo vinte e duas prefeituras apenas. E a partir dali os prefeitos trocavam muito e, quando surgiu o problema do planejamento, esses prefeitos que tinham um pensamento mais a frente, começaram a jogar no planejamento. Celso Daniel foi o cara que sempre acreditou muito no planejamento... e eu morro de pena quando hoje se esculacha a história do Celso, mas o Celso não era apenas um grande gestor, era um grande formulador e foi

muito importante o Celso nesse processo. Quando o Matus me ensinou a primeira ferramenta que eu delirei, foi com o triangulo de governo. Eu delirei porque o triangulo de governo do Matus, para mim, foi uma descoberta incrível, por que normalmente você tem o projeto aonde você quer chegar, que é o seu programa ou o seu projeto estratégico, mas você não percebe que para atingir aquele programa você, primeiro, tem que ter capacidade. O que é essa capacidade? Será que eu tenho quadros para desenvolver esse programa? Como eu vou formar esses quadros? Eu tenho recursos para capacitar esses quadros? Vou buscar recursos aonde? Será que eu tenho recursos financeiros? Quer dizer, nós, em termos de capacidade, a gente faz o programa, fazia o projeto, mas não lidava com as limitações desse projeto. Não que eu tenha que parar e só vou fazer esse meu projeto quando eu tiver meus quadros todos preparados. Não é isso, mas eu vou paralelamente fazer isso, ver os recursos financeiros para onde eu for. E a palavra chave que até hoje nós temos dificuldade de manejar é a governabilidade. A experiência do Matus é muito bonita porque foi na cadeia que ele elaborou a ferramenta de governo. Aonde erramos? Nós queremos o bem para a maioria para os trabalhadores, para os mineiros lá no Chile, nós tínhamos um programa super bem feito, aqui com o Allende... nós éramos do bem, tínhamos um programa para atingir a maioria das pessoas e aonde foi que nós erramos? Aí ele começou a perceber o seguinte: primeiro, que nós não tínhamos governabilidade do nosso projeto. Os EUA avançavam em termos de interceptar o nosso projeto aqui e a gente não tinha força... pior do que não ter força era você não olhar para aquilo, não ver que aquilo é uma ameaça ao seu projeto... e você continuar andando. E a própria capacidade... Às vezes o projeto que está sendo elaborado batia por quê? Porque aquele tipo de conhecimento, aquela ferramenta, eles não tinham. Então aí ele começou a perceber o seguinte: tem que ter três vértices. Não adianta ter um projeto. Todo mundo tem um projeto, nem que seja um projeto de vida. O meu projeto é ter um filho. Tá? Eu tenho capacidade? Ok, mas o meu útero está legal? Às vezes eu quero ter filho, mas não posso... eu tenho governabilidade sobre isso? E o que é gozado, esse triangulo nunca é equilátero. Porque essa realidade é dinâmica. O mundo, no equilátero, para os que acreditam em Deus seria o paraíso, o estado da arte. Eu tenho o projeto, eu tenho a capacidade e eu tenho a governabilidade. Impossível. O bom gestor, o tempo todo, está analisando os três vértices e percebe que aqui eu estou fraco. Eu estou bom na capacidade, mas a minha governabilidade estava horrorosa. Eu tenho que estabelecer algumas parcerias para aumentar o meu poder de fogo ou eu tenho que mandar uns quadros meus estudarem um assunto... enfim... esse negócio dos vértices do triangulo é uma coisa fenomenal... e foi a partir daí que eu comecei a mexer com planejamento estratégico. Foi exatamente aí. A primeira vez que nós começamos a mexer com planejamento estratégico não foi com gestão pública. Eu trabalhava com o Jorge Bittar e ele era secretário nacional do PT em assuntos institucionais. E aí nós começamos a percorrer todas essas prefeituras para ver qual a experiência dessas prefeituras. O que era orçamento participativo? O que a gente mudava na cultura das pessoas? O que a gente mexia com as pessoas? E aí começamos a escrever o que veio a se chamar de o modo petista de governar e ele foi lançado, depois disso tudo, em 1992. E aí a gente começou a andar pelas prefeituras e começamos a perceber o seguinte: nós temos excelentes ideias, mas o nosso planejamento, das nossas prefeituras, ainda está frágil ou não existe. E nós começamos a chamar, primeiro, o pessoal da fundação Friedrich Ebert para dar cursos nessas prefeituras... formar pessoas, e aí começou-se a formar pessoas do PT e pessoas das próprias prefeituras, servidores, principalmente em Santo André... essa era a principal, era a que tinha mais estudos sobre planejamento estratégico, tinha a Mirian (Mirian Belquior) lá. Era a que tinha mais estudos desse tema. Porto Alegre tinha muita coisa, mas a experiência não era tão rica quanto a de Santo André. Tinha a experiência de orçamento participativo de Porto Alegre que era muito mais rica que a dos outros, mas em termos de planejamento... porque não adianta você querer

planejar se você... existe uma regra: planeja quem faz. Você pode... a própria pessoa quem faz, quem executa, planeja. É o seguinte, para eu planejar preciso... eu estou numa secretaria, para planejar eu vou estar com o Secretário, com o Superintendente, com os principais técnicos que vão a campo levar esse planejamento. Se eu fizer esse planejamento apenas com os Superintendentes e com a Diretoria, quem vai levar esse planejamento? O cara que leva tem que estar imbuído do processo. Ele decidiu aquilo, ele não recebeu aquilo no papel. Então a gente coloca como uma coisa muito importante: planeja quem faz. Isso para a gente, para qualquer pessoa que no planejamento estratégico situacional, isso é fundamental. Isso é muito mais forte, muito mais eficaz, muito mais eficiente quando você planeja junto com as pessoas que vão fazer. Então eu acho que isso foi uma mudança em algumas prefeituras. A partir daí, começou-se também a perceber que as pessoas tinham muita dificuldade em fazer a fotografia. Quer dizer, qual é o diagnóstico da realidade? Como você vai traçar um futuro se você não sabe o que você é? E aí eu acho que foi uma coisa que nós... a gente mexeu muito. Saber naquele momento o que que nós somos? Saber aonde eu quero chegar é fácil, agora eu analisar o que a partir dessa fotografia eu vou ver os passos e vou ver o seguinte: isso aqui é uma ameaça para quem? Eu tenho que ter um plano que trate essa ameaça. Isso aqui é uma fortaleza para mim, então eu tenho que aproveitar ao máximo essa situação, essa questão aqui, para que o meu plano dê certo e não ficar só olhando o seu plano. O seu plano está dentro de um contexto que tem a governabilidade. Mil coisas entram no planejamento. Outra coisa que para mim foi muito importante: entender que se a gente olha a agenda de um dirigente, a gente sabe quem é esse dirigente. A agenda não é uma colcha de retalhos. A agenda é onde estão as prioridades. Aonde está o plano. Eu tenho que saber o seguinte: é claro que eu tenho uma outra exceção na agenda, mas eu não posso ter uma agenda que seja um somatório de exceções. Ah eu vou receber aquele cara. O que aquele cara tem a ver com o meu plano? Ah, mas é ele só. Aí tem o segundo, tem o terceiro. Se você ocupa a sua agenda com coisas que não tem a ver com o seu projeto, você não vai cumprir o seu projeto. O tempo é finito. Os recursos, tudo é finito. Então, esse negócio... o agendeiro normalmente se coloca uma secretaria. Não pode. O agendeiro é aquele cara que sabe muito bem o seu plano estratégico. Então ele consegue perceber se aquilo tem sentido ali. É importante furar isso.. não... não vai. Então, eu acho que o planejamento estratégico é uma grande ferramenta na visão do caminhar, mas ele é uma ferramenta nessas pequenas entradinhas, entendeu? Que as pessoas as vezes não dão importância. A maioria das pessoas diz “fala ali com a minha secretaria que ele insere aqui na agenda”... você tem que conhecer o seu plano. Não é que você vai ser estúpido e não vai receber ninguém, mas o principal é a minha estratégia, o meu plano. Se eu não tiver estratégia não adianta. A outra coisa é o seguinte: eu faço um plano, mas de seis em seis meses eu tenho que rever esse plano porque a realidade é dinâmica: o que eu acho que agora é essencial, mudou, inclusive parceiros... parceiros mudam. Um parceiro que agora é tático pode virar um parceiro estratégico ou vice-versa, ou até virar um inimigo e pode jogar contra. Então, essa análise, o tempo todo, eu acho que é importante. E essa análise não pode ser só do dirigente. O dirigente é um ser-humano. Ele tem que ter ouvidos, olhos e que olhe a realidade por ele também.

- b) Você tem alguma situação em que você tenha vivido aonde a execução da prática da estratégia te levou a ter sucesso e alcançar algo que havia sido anteriormente planejado com exatidão?**
- c) Dentro da sua vivência de gestão, qual foi a sua experiência de planejamento estratégico e prática do plano fruto desse planejamento que não deu certo? Por quê?**

*Regina, por exemplo, dentro de uma das suas experiências de gestão, a própria secretaria de habitação no rio, vocês participaram de alguma experiência de planejamento? Algo conduzido pelo nível acima? Pelo prefeito? O que aconteceu daquilo ali? Naquela experiência da prefeitura você tem alguma situação que não deu certo porque o que foi planejado não aconteceu? Tem alguma experiência negativa e porque foi negativa?*

Bom, na secretaria de habitação... primeiro tem o perfil do Eduardo Paes. O Eduardo é um dos caras mais autoritários que eu trabalhei. Muito inteligente, mas muito autoritário. Ele trouxe uma equipe de fora, claro que super iluminada, mas uma equipe de fora que conhecia pouca a realidade da Prefeitura. Mais ou menos ele já sabia o que ele queria. Isso não quer dizer que você vá despedido não, mas o Eduardo não fez um planejamento participativo. Ele sabia direitinho as coisas e cada lugar ele sabia exatamente o que ele queria. Eu achei meio fake, meio falso aquilo, porque por antecipação eu já tinha aonde chegar.

*Mas ele, o Eduardo Paes, ia na execução? Ele ia na execução? Ele acompanhava a execução do plano?*

Ele acompanhava a execução, porque o principal do Eduardo... ele tinha uma pessoa, era a Lígia. Ele tinha sempre... ele era aquele cara que... de mídia... que abriu a geladeira e quer dar entrevista. Ele era um cara presente. Se acontecesse qualquer desmoronamento, ele estava lá, mas isso não quer dizer se ele estava lá... ele não telefonaria para um secretário e dizia... vamos juntos? Não. Ele ia porque queria estar lá primeiro. Atropelava. Era um jeito de ser gestor, mas era um gestor controlador. Ele não era participativo. Isso não tira o mérito da inteligência dele, pois ele era muito inteligente, mas...

Olha, para você fazer um bom planejamento você tem que ter disciplina. Não adianta você planejar se você não tiver disciplina. O planejamento exige disciplina. Ele não acontece num dia, num mês... é uma coisa aos poucos. E você encontra muitas barreiras que as vezes tem que dar voltas. Por isso que eu acho que você tem que estar sempre corrigindo.

**d) Como você conduz e acompanha o dia-a-dia da prática dos seus subordinados em relação ao que foi planejado e que consta no planejamento estratégico? O que você destacaria como positivo e como negativo nessa experiência?**

*Qual era o papel, na secretaria de habitação, de vocês. Vocês tinham uma equipe muito grande de subordinados. Como é que vocês interagem na execução e na confecção desse plano com essa equipe de técnicos? O que deu certo ou o que deu errado? O que poderia ser feito diferente?*

Nós tínhamos assim: semanalmente uma reunião grande com todos os superintendentes e coordenadores de área. Não era só de obra, nós tínhamos muita obra. Mas eram coordenadores de serviços social, coordenador de finanças... porque... normalmente quando você tem uma secretaria, tipo da nossa, de habitação... de obra, de construção, você acaba dando importância só para a obra... para o tocador de obra, e como a gente dava muita importância para a área social, a gente nunca reunia com engenheiro sem levar alguém do social ou alguém do financeiro. O financeiro para dar a gente a realidade. Às vezes você planeja, planeja e não tem como gastar. Então a gente tinha sempre isso. Primeiro, fazer reuniões semanais onde, mais ou menos, participavam vinte pessoas.

Semanais. Fora isso, nós tínhamos reuniões das diversas superintendências da secretaria. E aí ia sempre alguém do gabinete para participar disso e fazíamos também essa coisa da correção do plano. Duas vezes por ano fazíamos a reunião de correção do plano. No meio do ano e no final do ano. Juntávamos todo mundo: juntávamos uns 35, os engenheiros, técnicos, a área social... todos participavam da construção e revisão plano. O nosso plano foi construído pelos 35.

**e) Como você envolve e motiva a sua equipe visando a boa prática do plano? Como fazer com que os seus subordinados executem bem as suas tarefas e o plano propriamente dito?**

*E como você envolvia esse seu time? Como você motivava esse pessoal? Imagine a estratégia como prática: como você envolvia todos para fazerem bem a tarefa deles.*

É gozado. Tinha um perfil especial do secretário Bittar. Era a obra. Ele adora obra. Ele não ia para inaugurar a obra. Ele ia desde o início no terreno, quando era vazia... muitas vezes... ele ia e dizia essa janela eu não quero, essa parede não é dessa grossura esse material não está bom... ele participava muito... ele não era secretário de gabinete. Eu acho que ele passou esses anos muito mais fora do gabinete do que no gabinete e isso é de fundamental importância. E eu acho que eu segurava muito mais a parte que a gente chama de burocracia... eu fazia a máquina funcionar. Ele ficava muito mais com a parte de fora e, para os próprios funcionários, mas de fora também porque a gente se reunia muito com a comunidade.... e o que motivava a turma era isso... era a presença dele nas obras, nas práticas do plano. Qualquer engenheiro ou qualquer arquiteto... faz isso. E foi também a prática dele na presidência da Telebrás. Ele fazia o mesmo. Ele não ia para inaugurar, ele ia no início, no meio e no fim da execução do plano. Tem aquele ditado que o olhar do dono é que engorda o boi... ele fazia isso.

**f) Quando você percebia que algo não estava caminhando conforme o que foi previsto no plano, o que você fazia? Como você tratava isso?**

*Como vocês faziam numa ação dessa e identificavam algo que modificasse o plano? Como você tratava isso?*

Você não pode tratar no momento ali na hora. No momento você vê, traz e chama as pessoas pra resolver. Muitas vezes o plano mudava, e tinha que mudar, porque o plano foi irreal. Quando eu via e chegava assim “não, nós não tínhamos definido isso. O que está acontecendo?”. Nós então chamávamos o engenheiro, o técnico, o cara que tomava conta... aí eles diziam “o tráfico não deixou subir e eu precisei fazer um desvio... tinha um morrinho... e era isso ou não ter nada”. Eu no início... eu ficava puta. Muito puta. Saiu fora... não aceito... e aí eu comecei a perceber que tinha que escutar o cara... ele tinha a justificativa dele... não adianta eu ir só com a minha verdade... inclusive, o Bittar era engenheiro, mas ele não estava no dia a dia, ele ia na realidade, mas ele não estava na realidade. Era o engenheiro, o arquiteto, o mestre de obras que estavam lá... eram esses insumos deles que faziam as coisas... eu dizia sempre o seguinte: “não mude sem conversar com a gente. Não é porque a gente precisava saber, mas é porque uma mudança de uma parte do plano vai ter impacto em outro plano...então nós precisamos mudar não é um pedacinho. As vezes tem que mudar o outro lado também... o engenheiro daqui é um e o engenheiro de lá é outro... então a gente tem que saber para fazer essa intermediação.

**g) Como você comunicava a estratégia definida no plano aos seus subordinados?**

*E como você comunicava a estratégia para os subordinados?*

Eu te falei dessa reunião grande primeira que fez o plano. Tinha as reuniões que reavaliava o plano e tinha as reuniões semanais com essas pessoas, só que em cada... vamos lá... O pessoal da engenharia... tinha o diretor da engenharia. Ele tinha a equipe dele. Essa minha reunião que era sempre as segundas, na terça ele fazia com os engenheiros da equipe dele. A gente estava o tempo todo reproduzindo as coisas... até chegar na obra. Porque não dava para parar no engenheiro chefe. Tem que ir lá. Não é fácil. Muitas vezes eu acho que não conseguimos porque você não é onipresente, não sabe tudo o que acontece. Mas eu acho que... nós tínhamos vários formulários para preencher... para saber. Foi atingido, não foi atingido. Quais foram as dificuldades encontradas. Eles poderiam falsear os dados? Poderiam, mas eu acho que a gente tem que criar um respeito dentro da equipe de que o plano é de todo mundo e por isso não tem que ficar mentindo ali dentro, porque o fracasso ou o sucesso é de todos.

**h) Quais elementos, grupos ou pessoas externas influenciavam na prática do plano e como você tratava essas influências?**

*E como você percebia nesses subordinados, por exemplo, algum tipo de influência externa que de alguma maneira mexia com o plano? Seja influência, algum pressuposto, a religião, a família... Quais elementos externos influenciavam na prática do plano, no exercício do plano?*

A gente lidava com muitos... agentes comunitários... (pause grande pensando)... muitas vezes eu percebia que aquele agente comunitário estava indo para um lado ilícito ali. Na mão dele, às vezes, tinha um cadastramento para receber uma casa da prefeitura. Então, ao invés de cadastrar três famílias, ele estava cadastrando quatro. Tem que ter olho para isso, tem que ter pessoas que não estão só fazendo... eu colocava sempre um responsável parceiro, de confiança. E descobrimos vários. E colocava processo administrativo. Por mais que se colocava uma equipe você não pode vacilar com dinheiro público. E descobrimos vários. Você pode até ouvir assim: “mas o cara estava sem dinheiro”. E daí? O dinheiro era público. Descobrimos todos? Não sei, mas quando você faz algo coletivamente diminui o risco do errado.

**i) Quais são as características, pessoas ou elementos externos que influenciam as suas equipes de subordinados em um possível envolvimento dessas equipes na construção do plano?**

*E o que tem de características externas que influenciam dessas equipes que participam na construção do plano? Que podem te influenciar ou influenciar o gestor que está construindo o plano?*

Você sabe que eu não tenho religião. Não é uma coisa que me preocupe muito em ver, mas eu percebi o seguinte: quando eu cheguei na secretaria tinha pessoas que possuíam um passado... já haviam passado na prefeitura há algum tempo e que tinham uma ligação com outros partidos com práticas diferentes, populistas, fisiológicas e não é que eles estavam querendo fazer coisas erradas, mas no passado deles isso era normal e eles tentavam reproduzir isso. Uns talvez querendo levar vantagem, mas outros eu tinha certeza que não. Então eles levavam essas coisas porque era isso que eles faziam. Eles foram criados fazendo esse fisiologismo e aí... é difícil, não é fácil tratar isso. Não pode expor o cara publicamente. Primeiro deve chamar o cara, falar que a gestão tem

outra orientação... não vamos discutir o que está certo ou errado. Simplesmente nós não fazemos isso e não vamos admitir isso. Falava a primeira vez, a segunda vez e se continuasse, nós tirávamos.

**j) Qual foi a sua melhor experiência em uma construção e execução de um plano, e qual foi a sua pior experiência na construção e execução do plano?**

*Qual foi a melhor experiência em construção e execução de um plano e qual foi a pior experiência na construção e execução do plano. E por quê?*

A melhor execução de um plano, apesar de um golpe ter nos tirado de lá, foi o planejamento estratégico da Telebrás. Primeiro porque eu nunca havia trabalhado em empresa, apenas em governos. Era uma empresa pública, mas eu só tinha trabalhado em governos... secretarias. Fui professora de formação e depois secretaria de planejamento e habitação e agora essa experiência da Telebrás. Eu não sei se nós pegamos algo específico ali. As pessoas que planejavam com a agente já tinham feito outros planejamentos. O Klaus e a Elô. O Klaus foi desde a fundação Friedrich Ebert e eles só podem ficar três anos em cada país e aí ele saiu da fundação e ficou como consultor. O que a gente tinha? Primeiro que quando nós chegamos lá, o Bittar estava na primeira vez na área de formação dele e isso faz uma diferença danada. Não era a minha, mas era a dele. Ele tinha sido Secretário de Planejamento e Secretário de Habitação, mas nunca tinha sido em dirigente em telecomunicações. Ele discutia de igual para igual com qualquer uma das pessoas que estavam lá e isso era uma coisa assim... quando você entende do riscado... entende profundamente daquele riscado, isso te dá uma diferença... olha... planejar sabendo para onde ir e as dificuldades, muito porque o gestor sabia muito do negócio, isso fez muita diferença. Segundo, era difícil conseguir orçamento e etc... mas nós tínhamos um sonho muito grande. O sonho de levar a internet nos rincões. Isso para a gente era assim... o máximo. Levar aos rincões, nas escolas em todos os postes de saúde e isso era um sonho... um sonho mesmo. E nós tivemos muitos parceiros que entraram nesse sonho dentro do governo. Que nos ajudaram a encaminhar. Então quando você tem uma coisa que é muito sonhada, quando você tem a capacidade que o Bittar tinha de conhecer o assunto, de manejar esse assunto e você tinha como furar, com todas as dificuldades com as barreiras financeiras, o planejamento flui. E tem uma besteira, Robson... (pause grande pensando). Eu me dava principalmente lá com engenheiros e pessoal de TI... fibra ótica e essas coisas. O orgulho que essa moçada tinha porque o Bittar era formado pelo ITA. Era uma besteira para nós, mas para eles... nos papos... É que eles nunca tinham tido um engenheiro, ainda mais formado pelo ITA, dirigindo eles. Então... assim... várias coisas conduziram ali... eu não sei, mas eu tive muitos orgasmos ali. Olha o Bittar sofreu muito quando saiu dali. Sofreu quando saiu da habitação, mas sofreu muito mais ao sair dali. Olha e foi um planejamento assim... a empresa, quando a gente chegou lá, a empresa estava falida e nós tínhamos montando um plano de como sair daquela situação. Construímos vários parceiros, inclusive internacionais... na China, na França, na Espanha... a gente começou a abrir o mundo. Montamos um planejamento e seguimos: o caminho é esse, vamos por aqui, os parceiros são esses... É empréstimo na China e vamos nessa. Se você olhar o nosso planejamento vai ver que tínhamos definido passo por passo e, além disso, tinha o que cada um tinha que fazer naquele momento, tinha que cruzar com fulano, com quem tinha que falar... chegamos a fazer avaliação, revisão e mudanças... corrigimos rota, inclusive. Fizemos isso porque quando você chega, normalmente, você chega lá em cima... aí quando você passa uns seis meses você percebe que tem que chegar na realidade. Mas é bom você chegar lá em cima... quando você chega muito pequenininho você não sonha e é bom você ir lá em cima. E o envolvimento da equipe era do cacete... do caralho.

### ***E você creditava esse envolvimento a que?***

Olha, eu credito a algumas coisas... pequenas coisas que aí você pode até dizer que é besteira. Primeira coisa, Bittar chegou e chamou o sindicato para conversar. Era o sindicato dele, o Sinttel (Sindicato de Profissionais em Telecomunicações). O Presidente do Sindicato teve várias lutas ao lado dele no passado e aí o Bittar falou o seguinte: a partir de hoje nós somos parceiros aqui. Não tem sindicato e patrão. Somos parceiros com papéis diferentes. Aí foi... primeira demanda dos caras. Eles tinham horários flexíveis. Na Telebrás eles tinham duas horas de almoço. Eles entravam as 7, almoço de meio dia as 14 e depois ia até completar... mas eles queriam o seguinte... queriam o horário de sete as sete de acordo com a chefia e fazer uma hora de almoço. Isso porque quando começou Brasília, as pessoas iam almoçar em casa, mas o trânsito impede isso hoje... ele vai almoçar em baixo do prédio no térreo. Para que duas horas de almoço? E essa mudança foi do cacete. Faziam assembleia e gritavam: “Tia Regina! Tia Regina! Tia Regina!”. Segunda coisa que nós ganhamos: lá tinha auxílio remédio de 300 reais por mês para quem estivesse doente. Aí era para doente... não vamos apostar na doença, vamos apostar na prevenção.. na saúde. Vamos fazer o seguinte: quem fizer ginastica, traz o comprovante que a gente paga. Mudamos o auxílio remédio para auxílio saúde. Apostamos na saúde. Quem fazia Chiatsu... por que as pessoas inventavam história, arrumavam atestado para pegar os 300 reais. E nós mudamos isso. Começamos também a fazer sarau musical às sextas-feiras... primeira sexta do mês... violão... ninguém era obrigado a ir, mas iam. Eram coisas que ajudavam as pessoas a se verem como gente. Claro que essas maluquices passavam muito pela minha cabeça, mas eu acho que valeu muito. Olha, no dia que eu dei cinco dias de gestação pros casais homossexuais que adotavam criança... gente... foi uma coisa... eu tive vários elogios, mas eu apanhei também. Os beatos quase me mataram... mas nós peitamos porque era lei. Acharam que o Bittar estava dando, mas era lei. Adoção para heterossexual ou homossexual era lei... cinco dias. Então nós mexemos na estratégia e nas coisas, mas mexemos no relacionamento pessoal também. E isso foi incrível. Porque não adianta você ter projetos lá em cima e esquecer as pessoas... facilitou? Facilitou. Nós éramos uma empresa pequena também... e isso facilita bastante.

### ***E qual foi a experiência ruim de planejamento e execução do plano?***

(longa pausa pensando...) olha... a experiência ruim, e aí me deu muita tristeza, foi uma experiência de planejamento estratégico que eu fiz em uma prefeitura do meu partido... e as pessoas que fizeram a campanha... o prefeito da época... (longa pausa)... chamou todo mundo, empolgou todo mundo para participar e aí... eu percebi que aquilo... depois de seis meses era só marketing para ele.... Porque ele nunca abriu o planejamento. Um dia ele me confessou que aquilo era besteira e que ele tinha feito só para dizer que tinha um planejamento. Por que foi ruim? Porque não existiu e eu perdi o meu tempo à toa e eu sempre tive como proposta... eu nunca cobrei... nem para as prefeituras do meu partido eu não cobrava... Fazia por ideal... Então eu perdi o meu tempo à toa e eu fiz as pessoas perderem tempo e o pior: essas pessoas nunca mais irão fazer um planejamento porque foram iludidas por um planejamento que não saiu do papel...



## APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DE CAMPO

### TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA 01 (E01)

**Entrevistado:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Entrevistador:** Robson Leite (RL)

**Data:** 05 de junho de 2017

**Entrevistador: Entrevista 01.**

Entrevistado: Mas você vai querer que eu fale sobre que período?

**Entrevistador: O período que você...Você teve mais de um período como secretário, não é?**

Entrevistado: Eu fui de 89 a 92 Secretário de Obras da cidade do Rio de Janeiro. Quatro anos.

**Entrevistador: Isso.**

Entrevistado: E durante dois anos acumulei a Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente. Era junto. Duplamente secretário. Isso 89- 92, prefeitura da cidade. 95-98 eu fui vice-governador e, como vice-governador, eu fui Secretário-Chefe da Casa Civil e Coordenador de Infraestrutura do Governo.

**Entrevistador: As duas experiências são ricas pra gente.**

Entrevistado: E depois voltei a ser secretário em 2001. Um ano e 3 meses eu fui Secretário De Transporte da cidade do Rio de Janeiro. Os tempos são muito distintos.

**Entrevistador: Talvez a gente possa fazer o seguinte. Você pode se ater...Como são experiências, você pode ir se atendo de acordo com o que a pergunta... Porque eu vou perguntar boas experiências, experiências ruins, aí você vai buscando a experiência que for melhor. Bom, vamos lá. Entrevista 01, Luiz Paulo. Luiz, qual a sua idade?**

Entrevistado: Setenta e um.

**Entrevistador: Você tá bem conservado, achava que você tinha menos. É casado?**

Entrevistado: Casado.

**Entrevistador: Tem filhos?**

Entrevistado: Tenho dois.

**Entrevistador: Qual é a tua formação acadêmica?**

Entrevistado: Eu tenho mestrado em Transporte na COPPE.

**Entrevistador: Ah, legal.**

Entrevistado: E tenho MBA em Gestão e em Teoria Política.

**Entrevistador: Tá, ok. Tempo de trabalho na organização, você já mais ou menos falou aqui. Vamos lá.**

Entrevistado: Mandato eu tenho 14 anos, desse mandato aí.

### **BLOCO A**

**a) Entrevistador: Bom, vamos lá. O que é estratégia pra você?**

Entrevistado: Estratégia é quando você vai ser gestor de alguma coisa, é você definir aonde que você quer chegar e como chegar.

**b) Entrevistador: Legal. Você tem alguma situação que você tenha vivido, onde a execução da prática da estratégia te levou a ter sucesso e alcançar algo que havia sido anteriormente planejado com exatidão? Aquilo que foi planejado e aquilo que aconteceu efetivamente?**

Entrevistado: Tive. É, tem diversas experiências em que a estratégia se consolidou através do resultado. Por exemplo, quando eu fui ser secretário de obras da cidade do Rio de Janeiro, em 1989, a cidade estava falida. E não é um exercício de retórica, né? Em 1988, o prefeito Saturnino Braga decretou a falência da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. Então nós entramos em 89, e aí a

estratégia naquele momento não era minha, a estratégia era do prefeito, era tirar o Rio da falência. Uma prefeitura falida, um secretário de obras. E aí o que que eu tracei como estratégia? Eu conhecia muito a cidade, seus Planos Diretores, como ela deveria crescer. Porque eu entrei pro Estado em 1965, como técnico de estradas. Que era o Estado da Guanabara. Então acompanhei todos esses planos que existiam e tracei como estratégia que o Rio devia crescer, dar mais infraestrutura e integração à zona oeste da cidade. A zona oeste na acepção da palavra, não como os jornalistas encaram. Zona oeste da cidade, de Marechal Hermes pra Santa Cruz. Barra da Tijuca e Jacarepaguá, se você pegar os quatro pontos cardeais, não é zona oeste. Aliás, a Barra da Tijuca é zona sul, é o puro sul da cidade. E aí dentro dessa estratégia, que também se ligava a você investir mais nas áreas mais carentes, mais sofridas, onde a cidade tinha que ter mais infraestrutura, se desenvolver melhor, ter mais acessibilidade.

Nós fomos traçando um programa de obras. O prefeito confiava muito em mim porque sabia que eu entendia do assunto, e a ótica política dele era a mesma. Porque eleitoralmente, ele era muito forte na zona oeste. Então essa estratégia deu certo, porque ali nós alocamos esses recursos. O plano foi apresentado, foi acatado, e os recursos foram colocados. A gente começou iluminando a Avenida Brasil, de Deodoro a Santa Cruz, que não tinha luz. Pra diminuir o número de acidentes, pra dar segurança. Depois a gente tratou de fazer uma série de ligações. Vou citar duas importantes, que você conhece. Pra ligar a zona oeste até a região da Barra da Tijuca e Guaratiba, que foi implantar um corredor saindo da Brasil, pela estrada do Mendanha, em Campo Grande, pegando a estrada do Monteiro, pra sair lá em Guaratiba e depois em direção à barra. Depois fizemos outra grande transversal, na Avenida Brasil, duplicando a estrada do morro do Ar, estrada da Pedra, pra chegar lá na continuação da Avenida das Américas, né? Então toda aquela programação que a gente traçou antes, ela foi implementada. Então valeu a pena ter um planejamento estratégico porque os resultados ficaram demonstrados. Então, ali houve um sucesso.

E até curiosamente, com um pouco de sorte, eu um dia levei pro prefeito uma obra que parecia polêmica. Era duplicar a estrada Rio do Pau e depois fazer o viaduto da Pavuna. A estrada Rio do Pau é na Pavuna, ela liga o centro da Pavuna até a divisa com Nilópolis, na praça Nossa Senhora Nazaré. É uma estrada de 6 metros de largura. Então eu pretendia duplicá-la e construir o viaduto da Pavuna, porque quando você passava por dentro da Pavuna, parava o trânsito todo. Passava por cima da linha do trem pra chegar do outro lado. E um dia o prefeito duplicar. “Vem cá, eu quero ir lá contigo! O que você tá pensando sobre isso?”. Eu o levei exatamente na estrada do Rio do Pau, debaixo das torres da Light. Aí falei, pra ele: “Prefeito, o senhor tá vendo essas torres? Se o senhor seguir essas torres, lá em frente, ela vai dar na estação rodoviária de Nova Iguaçu.” Houve um governador do antigo Estado do Rio, Jorge Roberto da Silveira, que pretendia levar essa via Light até a Avenida Brasil. Eu tô pensando no que ele tá pensando, mas um pouquinho diferente. Num primeiro momento a gente faz a Rio do Pau. A via Light não é com o município, é com o Estado. Mas quiçá um dia o senhor vira governador, o senhor faz a via Light. Aí o senhor traz o povo de Nova Iguaçu até a rio do Pau. O cara vira à esquerda, vai sair na Pavuna. E esse mesmo governador, traz o metrô até a Pavuna. Isso era um sonho, né.

**Entrevistador: Claro.**

Entrevistado: Mas um sonho dentro de um planejamento estratégico.

**Entrevistador: Lógico, lógico.**

Entrevistado: E coincidiu disso acontecer. Quando ele virou governador eu digo, agora...enfim, penso pelo lado bom do que deu certo.

**Entrevistador: Claro, claro.**

Entrevistado: Você pediu pra eu fazer uma...um exemplo de êxito.

**c) Entrevistador: Excelente exemplo, Luiz. Deixa eu aproveitar esse teu gancho então. E dentro da sua vivência de gestão, qual foi a experiência que você presenciou de prática de uma estratégia devidamente definida por um planejamento estratégico, que não atingiu a missão definida nesse plano?**

Entrevistado: Pegar aqui, exemplo de insucesso. São muitos. Mas vou colocar aqui um que depois deu certo, mas num primeiro momento não deu. Eu sempre ouvi dizer que a cada um real que você investe em saneamento, você economiza dez reais na saúde. Tá escrito em uma porção de lugar isso. Eu nunca vi nenhum demonstrativo. Aí um dia eu recebi um pessoal de Manguinhos, de pesquisa de Manguinhos, do Instituto Manguinhos, da área de saneamento. Aí eu fiz um desafio. Eu sempre sonhei que eu queria medir isso. Então, aí tem uma área lá do outro lado da baía, de São Gonçalo, que entrar um projeto de saneamento. Qual o desafio? Vocês fazerem uma teoria, demonstrarem, pra levantar os dados de doenças endêmicas, antes e depois, monitorar depois. E eu vou me incumbir de arranjar patrocínio, bolsa, etc. Porque isso vai ser um *case*.

**Entrevistador: Claro.**

Entrevistado: E as duas moças (incompreensível), mas toparam. Aí trouxeram a metodologia e o custo. E eu corri no outro secretário - até a Petrobras entrou um pouco nisso. Em patrocínio pra esse tipo de estudo. Bom, fizemos todos. Primeiro detectaram que doenças, né? Depois fizeram sangue, urina, tamanho da amostra, etc. etc. E aí a obra foi feita, aí depois voltaram pra fazer novas medições. Aí batia na casa das pessoas. A melhoria chegou, as pessoas venderam imóveis e foram embora. [Risos]. Então, desbotou. A gente não imaginava que o tamanho da amostra tinha que ser muito maior pra você avaliar as perdas. A gente insistiu, teve um novo caso, e nesse segundo caso eles trabalham com amostra muito mais expandida. E isso me deu uma lição também, que é o seguinte: É muito difícil você ter certeza de resultados quando você trabalha com comportamentos. Trabalhar com gente. Porque gente é gente. [Risos].

**d) Entrevistador: Em cima disso que você tá falando, já te endereço outra pergunta. A que você atribuía esse não cumprimento da missão definida no plano, nesse caso aí?**

Entrevistado: Exatamente em não compreender que o poder, que a melhoria chega e as pessoas precisam de dinheiro, vende aquilo que tá melhorado e vai buscar um lugar pior, vai porque tá precisando de dinheiro. Foi o fator econômico e social, né? Mas foi, quer dizer, depois deu certo, isso virou tese de mestrado, doutorado. Mas foi algo (eu tô contando isso porque isso marcou bastante, foi quando eu era vice-governador). Eu já tinha tentado fazer isso na prefeitura e não tinha conseguido quem aceitasse um desafio desse. Mas já aconteceu da gente pensar estratégias, e isso geralmente acontece, e você não, os resultados não serem auferidos porque os recursos não são disponibilizados. Quando você tem um plano estratégico, tem que ter um pressuposto de arrecadação pra esse plano estratégico também dar certo.

A gente fez outro de um certo insucesso. Quando eu fui secretário de urbanismo, talvez a gente tenha feito o Plano Diretor mais avançado do Brasil na época, em termos de uso do solo, né. O PT, na época, governava em São Paulo com a Erundina. Nós conseguimos aprovar o nosso aqui por causa da qualidade da câmara que era melhor de lá. E eles tinham lá, ela tinha lá a Marilena Chauí, tinha gente boa lá. E lá não consegui fazer porque a câmara tinha pior qualidade. Tínhamos aqui Chico Alencar, tínhamos Sirkis, tínhamos Milani, tínhamos um time bem razoável na câmara, de cabeças boas. Então nós aprovamos esse Plano Diretor, mas o governo que vinha, foi o do Cesar, tinha que regulamentar com uma série de leis complementares. Aí ele percebeu o seguinte: que o Plano Diretor não era a dele. Aí ele criou a figura do Plano Estratégico, que não tinha força de lei, e deixou o Plano Diretor parado. Quer dizer, aí muitas vezes quando você é governo, se o que vem não dá continuidade, né, porque muitas estratégias não podem ser de um padrinho.

**Entrevistador: Claro, claro.**

Entrevistado: Principalmente quando você pensa a cidade de uma forma maior.

**e) Entrevistador: Excelente esse exemplo que você me deu. Deixa eu entrar agora em um elemento aqui importante. Quais seriam os principais desafios e problemas que você encontrou na sua gestão pra cumprir a missão estratégica definida no plano?**

Entrevistado: Bom, problemas de todas as ordens, né? O primeiro deles é montar equipe. Selecionar gente que tenha competência. Eu sempre que fui secretário, eu sempre levei comigo muito pouca gente. Foram 4 pessoas, chefe de gabinete e tal, pra tentar trabalhar com a prata da casa, seja que casa fosse. Porque, senão, nada terá continuidade, nada será convalidado. E aí você fica tentando pescar as cabeças que são melhores, mais colaborativas, né, pra fazer essa produção. Então primeiro aglutinar um formatinho, mais independente das questões políticas, partidárias, que valem muito na gestão, mas aliado na competência. E, em geral, quem pensa a cidade, quem pensa Estado, quem pensa planejamento estratégico pro Estado e pra cidade, independente do partido político, tem uma cabeça mais aberta. Então, primeiro é formar equipe. Depois é o problema sempre com o parlamento. Que muitas vezes as prioridades do plano estratégico não são as prioridades do parlamento. O parlamento sempre que necessita de um varejo – tô falando de realizações físicas – de um grande varejo. E aquele varejo, se tu for só atrás dele ele vira uma colcha de retalhos. Nada liga com nada. Então também ter a habilidade política pra você não se subordinar. Mas ao mesmo tempo você não pode perder o apoio, né, então, prega um prego no pé, outro na ferradura, enfim. Então essa é a segunda questão. E também abrir o governo pra que gente da sociedade venha participar e ajudar com novos conceitos e novas ideias.

E aí eu confesso a você que, nessa época, tirando exceções de êxito com Manguinhos, a academia não é boa parceira. Porque a academia, dificilmente, ela se engaja num processo. Ela tem até boas ideias, excelentes técnicos, mas ela não, nunca dentro do projeto. Aí você tem que contar mais com esses profissionais de uma forma mais colaborativa e mais avulsa. Então, equipe, a política e terceiro, evidentemente, os recursos necessários pra implementar esse projeto. Aí é convencer a autoridade maior que tiver no poder, né. O secretário, ou é o governador ou o prefeito. Na experiência na secretaria de obras eu não tinha muita dificuldade de acesso ao prefeito porque eu fui um secretário escolhido por ele. E eu já conhecia a cidade (incompreensível) e havia uma confiança grande. No governo do Estado, eu era o vice-governador. Mas quando eu fui secretário lá em 2012, era mais limitado, porque aí era uma aliança do secretário de transporte do César, né e as nossas cabeças não são similares. Então, mas se você alia a possibilidade de algum recurso compatível, quadro técnico, com participação na sociedade, né, e habilidade política pra trabalhar com as forças que estão ali, pra que elas não bombardeiem o teu planejamento estratégico, as coisas caminham.

**f) Entrevistador: Muito legal, Luiz. Como é que você conduz e acompanha o dia a dia da prática dos seus subordinados, dos seus colaboradores, em relação ao que foi planejado e o que consta no planejamento estratégico?**

Entrevistado: Olha, eu tenho uma teoria que reunião só é proveitosa - eu tirei isso com a psicanálise. Quando você faz grupo em psicanálise, não pode ter mais de nove. Em grupos pequenos, do ponto de vista do Planejamento estratégico. Depois eu tive outras experiências, mas que eu não tava no comando, que eu era um dos representantes da assembleia no planejamento estratégico da cidade no governo do Eduardo Paes. E lá era um *pot-pourri* imenso. Mas aí tinha uma universidade atrás, a Mackenzie, era uma pilha de grupos, etc. etc. Mas eu particularmente, gostava de fazer reuniões assim de 9, 10, 12 profissionais, pra gente traçar claramente as metas dentro do planejamento

seguido e depois você ficar, que é o mais difícil, cobrando os resultados e o desenvolvimento das tarefas; e aí você tem que também delegar pra algumas pessoas serem encarregadas disso.

Porque um dos problemas do executivo no serviço público é exatamente isso. Às vezes você tem uma bela ideia, um ótimo planejamento, você faz uma ótima reunião, tem objetivos claros. Mas se não tiver ali alguém cotidianamente cuidando daqueles assuntos, ele vai sendo deixado de lado porque os fatos do cotidiano passam a ser mais importantes. As demandas são muito grandes. Então, essa é a grande dificuldade. Às vezes eu via chegar alguém da iniciativa privada no poder executivo. Cara de êxito na iniciativa privada. Chegando no poder público se perde, porque ele aperta um botão e não acontece nada. Se você não tiver pessoal pra coordenar aquilo e se as pessoas não estiverem também ganhas pela ideia... nessa área de obras era mais fácil porque tinha uma hierarquia de estrutura. E eu conhecia cada um. E como era uma área que eu gostava muito, eu tava muito presente pra que aqueles resultados acontecessem. Eu dedicava muito tempo pra isso. E eu conhecia cada pessoa, cada engenheiro, cada coordenador pelo nome, enfim, pelos anos de convivência que eu já tenho no ramo. Mas como eu fui lá no Plano Diretor, na secretaria de urbanismo, aquele monte de arquiteto e tal, eu não conhecia quase ninguém. E eu era visto assim de uma forma como um corpo estranho. O engenheiro de obra vai ser secretário de urbanismo. Então eu montei como se fosse um comitê de gerência. Claro, o Plano Diretor tinha uma coordenação específica. Eu me reunia com os coordenadores e às vezes eu ia me reunir com algum grupo que discutisse determinado tema, mas sempre com os três coordenadores principais.

Mas tinha um aspecto na secretaria de urbanismo, que não tem a ver com o planejamento estratégico, mas tem a ver com essa loucura que é a cidade, que são os projetos especiais. Tudo aquilo que os DEDs – os DEDs que a gente chama são as divisões de edificações locais - não resolve porque tá acima da legislação, vem pro secretário. Então imagina uma região que pode fazer um prédio de 12 pavimentos. Aí o cara resolve aumentar os afastamentos e fazer um prédio de 16. Não tá no...até pode com autorização do secretário. Mas como é que você vai achar se aquilo é bom ou ruim. Aí eu peguei umas 8 arquitetas mais antigas, mais planejadas, reconhecidas assim como mais duras, e fazia uma reunião com elas. E distribuía os projetos pra elas, pra serem relatoras. Como havia também muitas brigas, têm grupos distintos, eu mandava, dava tempo, né, a relatora falar; depois que ela falasse sobre o tema, dizendo opinião se era bom ou não pra cidade, aí eu abria a discussão para as outras. Não falava nada. E todo mundo discutia aí eu decidia. Porque também se você decide errado, isso pode dar uma repercussão negativa horrorosa. Isso você tá falando em gabarito, você tá falando em zona de sombra, você pode estar falando em corrupção. Pode estar falando qualquer coisa. E se você faz de uma forma diluída...

**Entrevistador: Facilita.**

Entrevistado: Facilita.

**f) Entrevistador: Você já me respondeu até a próxima pergunta: como você realiza a condução das estratégias no cotidiano, na prática dessa estratégia pela sua equipe? Isso, de certa forma... Acrescenta alguma coisa?**

Entrevistado: E isso eu fiz exatamente porque era uma área que eu fui ser secretário de urbanismo por acaso. Porque o secretário só pode ser candidato e o prefeito achou que eu tinha que acumular as duas coisas. E eu não tive como dizer não. Porque eu jamais aceitei comandar uma área de um tema que eu não conhecesse. E já fui convidado. Fui convidado pra ser secretário de Educação, ser secretário de Administração. Eu disse negativo. Saindo da área que eu entendo, que eu já vou errar e vou tomar bola nas costas, eu não vou pra área pra aprender na prática, por mais que eu delegue. Então isso também me fez ficar muito nos campos que eu sempre estudei, enfim, que eu tenho

algum nível de conhecimento. Mas você tá vendo aqui pelo volume de papel, e esse é o meu maior problema.

[Toque de um telefone] [pausa]

**g) Entrevistador: Voltando à entrevista ao Deputado Luiz Paulo. De que maneira a cultura organizacional da organização da qual você foi gestor influenciou na implantação da estratégia?**

Entrevistado: Ah, mas influencia muito, né. Porque você não pode passar uma estratégia sozinho. Existe os dados da realidade, que é aquela máquina administrativa que você tem e muitas vezes você tem opiniões que são empíricas e que ainda precisam ser comprovadas. Ou por pesquisas ou por mais debates teóricos. Você fala, por exemplo, a área de transporte. Você pode achar uma porção de coisas, mas é fundamental ver os estudos de demanda. Se você não os tem, precisa fazê-los. E muitas vezes os estudos de demanda não justificam aquilo como uma estratégia, por exemplo, de curto prazo, tá? Então você precisa, de fato, ter na cabeça tudo aquilo que você quer botar no papel, etc. mas você precisa antes transformar aquilo em plano estratégico, num projeto estratégico, ou seja o nome que for, você precisa conversar muito com aqueles que vivem o cotidiano daquela cidade ou daquela área que você tá desenvolvendo a estratégia.

Nesse sentido, o Eduardo Paes, quando fez o primeiro plano estratégico da cidade, ele teve alguns movimentos, no meu entendimento, que eram acertados. Um era na área de transporte. A estratégia, porque eu quero é fazer isso, aquilo, aquilo outro. Eu pego um grupo de 10 especialistas. Aí os especialistas vão discutir e depois vão priorizar as 3 maiores prioridades e aquilo depois vai ser, vai se fazer um estudo de demanda pra verificar se aquelas intuições, se aqueles (incompreensível), são verdadeiros. Mas isso num período mais atual. Na época do Plano Diretor da cidade, a gente chegou a contratar, a fazer um contrato interessante com a própria COPPE, pra verificar se premissas que a gente estava levantando eram realmente verdadeiras. Porque hoje você não pode mais desconhecer que a ferramenta principal de qualquer estratégia é o conhecimento. Porque em outras épocas - por isso eu perguntava em que época que você queria que eu falasse -os governantes, eles eram muito empíricos. Eles botavam um projeto na cabeça e queriam desenvolvê-lo. A estratégia pra implantar aquele projeto. Mas aí os dados tinham que demonstrar que aquela estratégia era correta. E nem sempre é. E ao mesmo tempo esses dados também podem ser manipulados. Então, eu acho que hoje você sem conhecimento, sem estudo, sem uma discussão mais aprofundada, usando inclusive as armas que se tem da internet, você tem que traçar essa estratégia o tempo todo, também tá monitorando pra fazer as correções de rumo. É que os tempos mudaram muito. E essa questão que é basilar. O comportamento do usuário.

Aí eu te dou aqui um exemplo. Eu fui um dos mais ferrenhos adversários da demolição da perimetral. Tinha convicção, não só empiricamente, mas tudo que eu vi de estudo de demanda, que ia dar um nó na cidade. E na época da obra, deu. Agora o nó na cidade não aumentou nem diminuiu. Porque...e por quê? O Brasil se tornou recessivo, o volume, o trânsito, o combustível se tornou mais caro. A indústria tomou automobilística hoje é mais exportadora que o mercado interno. Então você mexeu nas taxas de crescimento todas. Então por isso que você tem que monitorar tudo a todo tempo. É claro que não era só por causa disso. Mas eu também achava um absurdo você jogar um patrimônio no chão que custou mais de um bilhão de reais. E depois a gente acabou vendo que atrás disso tinha um processo de corrupção gigantesco, que tá se revelando cada vez mais na operação Lava-jato.

A forma de vender os imóveis, com financiamentos das Apacs da Caixa, estão mais ou menos nesse momento encalhados, porque você com um PIB negativo, quem é que aposta? As grandes construtoras estão todas na beira da falência. Então, você trabalhar com planejamento estratégico

nos tempos que a gente vive, precisa monitoramento concreto pra mudanças de rumo. Não tem, sabe, e tá muito difícil. Naquela época a gente fez um plano diretor decenal da cidade do Rio de Janeiro, pra ser revisto numa década. Era um prazo até curto. Hoje em dia, se a gente vê um plano quinquenal, já tá de muito muito muito bom tamanho. Porque é muito difícil pensar a cidade em longo prazo. A gente não sabe nem que profissões existirão em mercado daqui a uma década. Como é que serão os movimentos da cidade. Então, mas tem que ter estratégia, porque você ir pro serviço público, você ser governante, você ser um gestor e não ter estratégia, cair num enredo da resposta ao dia a dia, é um desastre.

**h) Entrevistador: Deixa eu entrar numa outra questão aqui. Como é que você administrava o conflito de interesses difusos e divergentes dos diversos sujeitos envolvidos na prática da estratégia, a fim de melhor cumprir a missão da organização?**

Entrevistado: Aí é uma questão ideológica. Eu entendo que o gestor em serviço público é um mediador de conflito. E se você é um mediador de conflito, você tem que ver todos os lados da questão. Mas na hora que a bola divide, você tem que ver o interesse majoritário. E o interesse majoritário tem que ser o interesse dos mais necessitados, do cidadão. Porque essa é a diferença de uma visão ideológica mais socialdemocrata do que uma visão ideológica liberal. Que também vai ser, qualquer gestor vai ser mediador de conflito. Mas na ótica da decisão final, você não pode olhar com a ótica maior dos interesses dos mais abonados. Mas é assim que funcionava a questão. Você não precisa nem dizer que tá de dentro dessa lógica, mas decidindo por aí, mas ouvindo todos. E aí tem, eu tive exemplos assim, dois exemplos pontuais como secretário de urbanismo, muito interessantes. Uma vez uma empresa comprou uma casa na Lagoa, ali na, quase no Humaitá, perto do início da Fonte da Saudade, e demoliu essa casa. Houve uma grande discussão, porque a casa não estava tombada, mas poderia ter sido tombada, mas não foi, mas de fato demoliu. E na frente dessa casa tinha uma belíssima mangueira. E cortar árvore nessa cidade, naquela época, eram manifestações, etc. Aí eu marquei pra...enfim, eu gosto muito de árvores. Marquei lá com o dono da empresa. Aí eu olhei o terreno, levamos o projeto, já estava aprovado. E a mangueira tinha que cair. Aí eu virei pra ele e falei o seguinte: “Olha só, se o senhor recuar sua fachada principal, um metro e meio, dois metros, e tirar os três primeiros lances de varanda, eu aprovo o seu projeto.” “Ah, mas eu vou perder meu projeto de fundação?”. Ah, o edifício tá lá, a mangueira tá lá, e ficou até bonito. [Risos]

**Entrevistador: [Risos]. Que interessante!**

Entrevistado: Então, muitas vezes você também tem que dar soluções inusitadas pra conciliar esses interesses. Era apenas uma mangueira. Aquele custo a mais que ele gastou, evidentemente que ele não perdeu nada, ele distribuiu nos preços dos imóveis que ele vendeu. A mangueira não é da nossa floresta nativa, não é, mas ela é uma mangueira histórica, que tava lá. Então, o gestor, muitas vezes, ele precisa ser criativo pra poder fazer essa mediação de conflitos, deixar a cidade se desenvolver, crescer, mas sem tirar a qualidade de vida do cidadão. Tô dando esse, um exemplo pontual, mas como tá lá até hoje, quando eu passo eu me lembro.

**i) Entrevistador: Claro, é um excelente exemplo. Deixa eu fazer uma outra questão aqui. Na sua visão, que aspectos você pode exemplificar pra gente, a prática cotidiana da estratégia, dentro dessa organização que você dirigia, impactava o cumprimento do plano?**

Entrevistado: Olha só, Robson. Pra você implantar qualquer estratégia que você traçou, você precisa ter liderança. E ter um time contigo que seja respeitado. Você precisa ser respeitado, mas respeitado pelo teu conhecimento, não pela tua autoridade que lhe é dada só pelo cargo; e ter um time que seja respeitado dentro do conjunto do funcionalismo daquele segmento, e dentro da própria sociedade. Chama-se isso, na linguagem popular, “credibilidade”. Se um governo, se um

gestor não tem credibilidade, nada tá certo. E eu sempre acreditei numa coisa. Você não pode ser um secretário que tenha credibilidade num governo que o prefeito ou o governador não tenha nenhuma. Porque ele é a figura máxima. Então, no momento que o governante ou o gestor perdem a credibilidade, não tem planejamento estratégico, mas nunca, que vá dar certo.

**j) Entrevistador: Interessante. Outro ponto que tem a ver com o que você abordou aqui. Como é que você percebia algum tipo de mudança de cenário, no âmbito da prática da estratégia, pelos sujeitos que estavam subordinados a você? Percebeu alguma mudança que podia evidentemente impactar no plano.**

Entrevistado: Olha, ouvindo essa equipe, mas também porque a estratégia, quando não é uma estratégia...porque tem. Eu sempre fui um secretário que tá ligado à realizações físicas. Então são estratégias ligadas a resultados visíveis, né? Porque existem estratégias de gestão que é melhoria de performance. São coisas mais abstratas. O processo é mais célere. O atendimento ser mais rápido, etc. Então, quando você tem um que tem resultados físicos, você além de ouvir a equipe, você tem que ir ao local onde aquela estratégia está sendo aplicada, e ouvir as pessoas da sociedade que ali estão. Pra ver se aquilo que você imaginou como resultado tá de fato acontecendo.

Te contar uma estratégia que não deu certo e era ótima. Eu, quando fui ser o secretário de urbanismo, eu peguei pra ler o Código de Obras, onde tem todas as – chama o Código De Obras mas é o código de edificações – onde tem todas as regras pra você edificar: cidade, dividida em zonas, em zonas edificáveis, zona industrial, zona residencial, mista, tinha os PEUs, enfim, um emaranhado. Aí quando você vai pra obra especificamente, o quarto tem que ter no mínimo 9m<sup>2</sup>, a sala tem que ter no mínimo 12m<sup>2</sup>, a cozinha tem que ter no mínimo 5m<sup>2</sup>, o corredor tem que ter não sei quantos metros. Um monte de regra pra tudo. Quando você numa edificação tem regra pra tudo, você embota criatividade. E ao mesmo tempo, dá uma morosidade imensa, porque quem vai analisar tem que pegar planta por planta e verificar se tudo tá de acordo com o código. E os empreendedores pediam agilidade. Aí, numa bela reunião, eu cheguei e disse assim: “Vamos mudar a estratégia?”. Com é que eu vou dar agilidade a isso? Não vou. Vou ficar contratando mais gente e o custo da máquina sobe? Então vamos fazer o seguinte, o que é importante pra cidade? É a volumetria. Afastamento frontal, afastamento lateral, afastamento de fundos, gabarito. É a volumetria. Dentro, liberdade total. Se o projeto estiver ruim, vocês não vendem. A gente acaba...o código que é dessa grossura, vai ficar assim. Uns disseram ok, passou um tempo, chegaram a ir até o prefeito pedir pra eu sair, porque querem a garantia do aval da assinatura do poder público dizendo que tava ok. Essa estratégia não funciona. Até hoje é assim, nunca mudou. Mas seria bom, se você tem profissionais ótimos, tu chega pra ver um imóvel e o imóvel é ruim, tem quarto apertado demais ou sala apertada demais, tu não vai vender, pô. E você que tá passando, o importante pra você é a volumetria. Então, muitas vezes, também tem coisas que você acha empiricamente que dá certo, não dá certo porque a sociedade também não tá preparada pra ceder, ou ainda não quer, não tá consciente.

## **BLOCO B**

**a) Entrevistador: Deixa eu perguntar mais uma aqui. Como é que você detectava as mudanças do ambiente, tanto interno quanto externo, do que havia sido previsto no plano? Mudança do plano.**

Entrevistado: Pelas cobranças, né? Pelas cobranças externas. Porque quando no serviço público, quando você faz um plano, esse plano, depois de discutido, etc., ele é apresentado à sociedade. E a sociedade depois vai cobrar que ele aconteça. E se ele não acontece, é que você tá dizendo coisas ou propondo coisas que você não vai fazer. E se acontece e dá errado, vão te responsabilizar porque deu errado. Então, na verdade, o grande medidor disso tudo é a sociedade que tá lá fora escutando.



**b) Entrevistador: Quando você percebia que algo, no ambiente interno ou externo, não estava caminhando conforme o que havia sido previsto no plano, o que você fazia pra tratar essa mudança? Como você tratava essa mudança?**

Entrevistado: Duas hipóteses: ou o plano não está bem feito e tinha que ser revisto, ou não estava sendo implantado a contento. Se não estava sendo implantado a contento, teria que fazer a implantação a contento. Alguém não estava sabendo fazer a implantação do mesmo. E se, a outra hipótese, é que o plano estava errado, ele tinha que ser revisto. Volto a dizer, novamente. Quem fazia a medição disso tudo? Era a própria sociedade. A gente teve aqui um exemplo, que foi quando a gente foi mexer na Vieira Souto e Delfim Moreira, pra implantar os calçadões com ciclovias e quiosques. Muito menos eu, mas muito mais o prefeito, foi ano de porrada da imprensa. Congestionava, aquilo não ia dar certo, que essa merda, enfim. Depois que ficou pronta a ciclovia virou cultura. Então muitas vezes você também tem que ter um pouco essa firmeza de que você traçou aquela estratégia, ela foi verificada, ela não é só tua, tecnicamente, que aquilo tem condição de dar certo e você bancar. Aí evidentemente, se é errado, foi com a cabeça pra guilhotina.

**c) Entrevistador: Como é que você balanceava a qualidade do plano propriamente dito com a capacidade da sua equipe em cumprir, ou não, a implementação desse plano?**

Entrevistado: Olha só, quando os planos são grandes, envolvem grandes áreas e investimentos de maior vulto, a sua equipe é insuficiente. Você tem que suplementar com contratação de consultorias específicas. Senão você não acompanha. Porque o serviço público, ele não pode ter o número de funcionários crescendo aleatoriamente. Ele tem um tamanho do qual não pode passar. Se teu projeto é muito grande, você tem que suplementar essa força de trabalho. Mas o núcleo que tem que conduzir tem que ser o núcleo do serviço público. Isso é que você não pode abrir mão. No caso da prefeitura, a prefeitura tem mais qualidade que o Estado. A prefeitura da cidade do Rio de Janeiro, sob o ponto de vista do corpo técnico. Porque houve melhor formação, houve mais concurso, etc. O Estado não. Então o Estado é muito mais dependente de serviços de prestação externa de consultorias, Fundação Getúlio Vargas etc. do que o município. O município ele te dá uma capacidade maior de fazer as coisas.

E tem uma coisa em gestão, quando eu vivia a gestão no município do Estado, que é a logística. Olha só. O município tem dois prédios, basicamente, tem alguma coisa fora, mas tem dois prédios. Popularmente chama o “Piranhão 1” e o “Piranhão 2”. Os dois prédios ali. Então você está ali articulado com todos os outros secretários, é só descer do elevador ou atravessar a rua, enfim, aquela proximidade agrega muito mais. O Estado, que você conhece, é um Palácio Guanabara, Secretaria do município, outro tá lá em Niterói. Só se quiser fazer uma reunião isso daí já leva não sei quanto tempo de deslocamento. É tudo muito mais desagregado. É claro que isso vai dizer que hoje já tem a internet, você troca mensagem, etc. Mas esses equipamentos, Robson, eles têm grandes vantagens, né? Mas tem uma coisa que é imprescindível. Você, pra ter uma equipe mais homogênea, tem que de alguma forma, tem que ter contato pessoal, tem que ter conversa olho no olho, tem que ter a troca mais direta. Porque a mensagem no whatsapp, enfim, no e-mail, ela é sempre muito fria. Serve, por exemplo, vamos fazer isso, não, vamos pra...mas as coisas que têm que ser resolvidas mais fortemente, tem que ter esse núcleo de contato. Por isso que sempre se diz que todo governo tem que ter um núcleo duro. Que é núcleo duro do governo? É o chefe do poder e o que é chamado “os secretários da casa”. Que pode variar de um lugar pro outro, mas é Fazenda, casa da “grana”; Planejamento, para os planejamentos estratégicos, os projetos; Casa Civil, que é onde chega ali todas as demandas e onde o chefe do poder dá as suas ordens para as coisas acontecerem. E aí dependendo da área você pode ter uma coordenadoria de Infraestrutura, ou que

vire sistema de Transporte, Habitacional, ou uma Secretaria xis, mas esse núcleo duro, ele precisa tá sempre conversando. Não vale só as mensagens.

**d) Entrevistador: Eu vou entrar num tema aqui, Luiz, que você conhece bem. Mas eu vou fazer a pergunta exatamente como tá redigida só pra encaixar na pesquisa que eu vou fazer. Vamos lá: Chamamos de governabilidade a administração de variáveis a grosso modo, variáveis externas e internas, ambas ao mesmo tempo, que contribuem para o correto cumprimento do plano. Como você administra essas questões relativas à governabilidade na prática do plano? Governabilidade versus a minha execução do plano.**

Entrevistado: Eu já disse indiretamente uma frase sobre isso. Você só tem governabilidade se você tem uma estrutura interna e se você tem a credibilidade da sociedade. Se você não tiver esses dois fatores, você não realiza plano nenhum. Então você tem que conversar com o teu mundo interno, traçar a estratégia, vender essa estratégia pro mundo externo (vender no bom sentido) e, se esse mundo externo te dá também um retorno positivo, você tem um ambiente adequado pra implantar essa tua estratégia. Vou voltar pra política hoje. Por que o presidente Temer não pode mais governar no meu entendimento? Porque não tem mais credibilidade no mundo externo. Ele pode ter lá um monte de assessor que goste dele, que ele é o maior exemplo. Mas pra sociedade não tem. Se não tem, como é que governa?

**e) Entrevistador: Luiz, como é que você envolvia e motivava a sua equipe visando a prática do plano a fim de atingir os objetivos e as missões definidas no plano estratégico?**

Entrevistado: Bom, delegação com cobrança e com presença. O chefe da equipe tem que ser sempre aquele que mais se dedica. Por exemplo, quando eu era secretário de obra, uma catástrofe na cidade; a hora que for, um dos primeiros que tem que chegar sou eu. Pra ter autoridade, às 3h da manhã, chamar quem quiser, pra ir pra lá. E não sair de lá enquanto não tem uma equação. Porque às vezes o político acha que ele é líder. A liderança, quem te institui líder, são as pessoas. E não é você que se intitula líder. Você pode ter um grupo de 10 pessoas. O líder é aquele que as 10 pessoas mais (incompreensível). Então, por mais que você seja secretário, seja lá o cara designado, se as pessoas não identificarem você um líder e te escolherem, você não agrega a sua equipe. Então você, por isso que eu acho que você tem que ter conhecimento, disposição e dedicação plena àquilo que você quer fazer. Até pra você ter autoridade pra chamar a atenção daqueles que não tão se comprometendo com o projeto. E você pode dizer assim, “olha, eu tô aqui de passagem, mas vocês têm triênio”, como a gente diz. Então, o que a gente quer que vocês estão avalizando, é bom pra instituição, é bom pra sociedade. Então esse projeto é importante também pra vocês porque eu vou passar e vocês vão ficar mais tempo do que eu.

### **BLOCO C**

**a) Entrevistador: Agora, uma pergunta mais de bate-pronto, pra gente concluir aqui. Como é que você comunicava a estratégia definida no plano aos seus subordinados?**

Entrevistado: Sempre em reunião verbal, sempre.

**b) Entrevistador: Quais elementos, grupos e pessoas externas que influenciavam na prática do plano na experiência que você teve como gestor?**

Entrevistado: Os especialistas lá da área e depois que tivesse elaborado, a representação da sociedade onde aquele projeto ia ser implantado. Pra que também não fosse um planejamento muito teórico e que não correspondia em nada à realidade do que as pessoas desejavam.

**c) Entrevistador: Então já emendando nisso aí, como é que você tratava essas influências de grupos e pessoas externas à prática do plano? Como você tratava isso?**

Entrevistado: Com muita relevância. Porque os atores locais, quando são na verdade os atores locais, eles têm conhecimentos específicos de viver naquele local. Então, isso é uma informação

inesgotável. O que você não pode deixar se enredar, muitas vezes, é por pretensos líderes que de fato não estão vivendo aquela realidade. Vamos urbanizar isso aqui. Tem um vereador aqui que você já falou, né. Mas quem conhece bem isso aqui? As pessoas tomam conta daquelas lojas ali. O cara que toma as barcas etc. Se essas pessoas não forem através de seus representantes ouvidas, o que você pode tá planejando aqui junto com esse vereador pode confrontar o desejo local, que às vezes é um bom desejo. Então é que o parlamentar ele é um representante do povo. Mas muitas vezes, por ser um representante do povo, ele te leva uma demanda que alguém levou a ele. Mas ele não verificou se aquela demanda é a demanda da coletividade.

**d) Entrevistador: Como é que você conciliava e mediava os interesses conflitantes desses grupos – os *stakeholders*, vamos assim dizer - que estão ao redor da organização, a fim de evitar problemas no correto cumprimento do plano?**

Entrevistado: Olha, tem determinadas questões que são (eu gosto muito de contar casos porque casos detectam isso). Eu vou contar dois casos. Um como era fácil e o outro que era difícil. Shopping da Gávea, conhece? Logo depois tem um outro edifício, ali do lado. Um dia foi a presidenta da associação de moradores do Jardim Botânico, da Gávea. Me procurou, pediu uma audiência, que tinha lá projetado aquele edifício e aquilo ia prejudicar o meio ambiente porque tinha umas determinadas árvores que seriam cortadas. Aí eu “vou lá ver contigo”. Aí marquei e fui lá. Era uma mulher. “A senhora mora aonde?”. “Eu moro no edifício dos fundos.”. “Me leva lá na sua casa, porque eu quero olhar o ambiente de cima e tal” - conversa fiada. Aí eu chamei o dono do empreendimento, pedi que ele estudasse uma solução, que no fundo no fundo, tinha que recuar o prédio. Aí chamei depois a líder; aqui, que bela solução que eu encontrei. “Hun, deputado, deixa como tava antes”. “Mas por que, se como tava antes a gente vai destruir mais as árvores, vai estar mais perto do passeio, assim, tem mais conforto ambiental etc?”. “Não porque aí vai atrapalhar a nossa vista”. Eu já sabia. Eu falei “olha, você não me leva a mal não, o projeto que eu vou implantar vai ser esse independente da sua opinião”. Porque não era o interesse coletivo ali.

E um outro. Um belo dia minha sala enche de gente, tudo sambista. O prefeito queria fazer um viaduto em Padre Miguel, ele tinha mandado eu estudar o projeto. Difícil. Tinha um CIEP, tinha uma Igreja católica e tinha uma comunidade carente. E a quadra da Mocidade Independente de Padre Miguel. Aí os técnicos lá, fizeram o estudo, cortava um pedaço da quadra da Mocidade. Uma rebelião. Aí eu fui pra prancheta ver, junto com os técnicos lá. Eu não posso atingir uma Igreja católica, que estava lá há um tempão. Governo do PDT, como é que eu vou cortar um pedaço do CIEP? Não teve solução, a solução saiu. Aí eu tive que dar uma mordida numa ponta da comunidade. Três ou quatro casas. Pra conciliar todos aqueles interesses conflitantes. Foi uma solução, mas que não foi a solução que no fundo no fundo eu tenha gostado muito. Porque eu tirei quatro casas de gente mais humilde, que foram indenizadas, pagas etc. Mas eu não tinha a saída, né? Não posso mexer na Igreja, não posso mexer no CIEP e não posso mexer na quadra. Então é, às vezes também a solução da mediação sai em função das forças que estão em jogo.

**e) Entrevistador: Perfeito. Luiz, a última pergunta. Quais são as características, pessoas ou elementos externos que influenciam as suas equipes de subordinados, a equipe que trabalhou com você, em um possível envolvimento dessas equipes na construção do plano? Ou seja, tem uma coisa que você constrói o plano, tem uma coisa que você pratica. Esse distanciamento, como é que você enxerga isso pra correta prática do plano?**

Entrevistado: Primeiro, pra você montar a equipe que vai implementar o plano, volto a dizer, é necessário que sejam profissionais habilitados, que tenham conhecimento técnico e tenham sensibilidade social. E, preferencialmente, uma equipe multidisciplinar. Porque se essas pessoas têm conhecimento técnico e sensibilidade social, você supera as divergências político-partidárias.

Você agrega mais. Então, o que eu sempre procurei em qualquer plano estratégico foi esse denominador. Por isso que eu disse lá na frente, lá no início da nossa conversa, que eu sempre procurava trabalhar com a prata da casa. E tentar que pessoas mais se destacariam. E que na verdade seriam capazes de se engajar num projeto. Se não se engajasse também, você troca. Porque o funcionalismo público, ele tem muita gente qualificada. Mas também se você deixa um ou dois que jogam contra crescer muito, você acaba trazendo uma dinâmica do grupo muito ruim. E formar equipe, Robson, é difícil. Porque nós, pessoas, nós somos muito difíceis. É uma ciurizada danada, é uma concorrência, um não gosta do outro. Um acha que você tá prestigiando mais o outro do que ele. Ele tem mais valor porque estudou mais, ou tem mais títulos, enfim. Então, você tem que ter habilidade pra contornar isso tudo. É mais ou menos como deve ter sido no teu gabinete. Eu costumo dizer né, e o pior que o ciúme que existe é ciúme de homem. Porque não são claramente explicitados. Então é esse grande mistério é você conseguir montar essas equipes que sejam de fato afinadas, engajadas, que comprem contigo aquele projeto. Se você os motiva e as pessoas começam a enxergar que aquilo não é um projeto seu, é um projeto também deles, é um projeto bom para a sociedade, fica mais fácil.

## **TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA 02 (E02)**

**Entrevistado:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Entrevistador:** Robson Leite (RL)

**Data:** 07 de junho de 2017

**Entrevistador:** Sérgio, a minha pesquisa, ela é sobre Gestão e Estratégia, e a pergunta da pesquisa, a grosso modo falando, é: como um dirigente de alto nível pratica e implementa a estratégia definida pelo seu plano estratégico, juntando a sua equipe, coloca ela em prática, lidando com as dificuldades, enfim, com as intempéries, mudanças etc. (vou preencher mais um dado aqui). Qual é a sua idade, Sérgio?

Entrevistado: Cinquenta e cinco. Vou fazer daqui a 15 dias.

**Entrevistador:** Casado?

Entrevistado: Casado.

**Entrevistador:** Quantos filhos?

Entrevistado: Três.

**Entrevistador:** Qual é a sua titulação?

Entrevistado: Comunicação Social. Bacharel em Comunicação Social. Sou mestre em Administração Pública.

**Entrevistador:** Doutorado?

Entrevistado: Doutorado em curso em Administração, na mesma instituição.

**Entrevistador:** Legal, ok. Bom, a ideia é...você foi secretário de planejamento, não é isso?

Entrevistado: Fui.

### **BLOCO A**

**a) Entrevistador:** Então vamos focar nesse meio, que eu acho que é o que mais me interessa. Vamos lá. Pra gente começar, queria que você me dissesse o que é estratégia pra você?

Entrevistado: Olha, estratégia é um conjunto de definições que você precisa explicitar pra que você não atue às cegas. E você não atue por demanda e por espasmos, entendeu? E, por consequência, por espasmos. Que você saiba aonde você tá seguindo, pra onde você tá indo. Você pode até chegar num lugar diferente do que você projetou, mas você buscou aquele caminho, né? Por que é importante isso? Bom, por várias razões. Você vive as organizações - a gente tá falando de organização, de ambiente organizacional. As organizações vivem em ambientes complexos. As organizações públicas nem se fala, porque elas vivem no ambiente da política. O mercado não é menos complexo que a política. Mas a política envolve todos os segmentos da sociedade, todos os interesses presentes na sociedade, e é um jogo de “um puxa daqui, outro puxa dali” e tá todo mundo querendo fazer prevalecer a sua agenda. Se você não sabe onde você quer chegar, se você não tem a sua agenda, seja um governo, seja uma secretaria, seja uma fundação, órgão do governo, você não sabe como se inserir. Se é o governo ele não sabe qual o legado que ele quer deixar, qual o papel que ele exerce e qual o legado que ele vai deixar. Ele fica ao sabor da agenda, ele pode ficar, ele pode ser capturado por outras agendas, legítimas ou não. E, nesse sentido, a estratégia é uma...não importa de que forma você construa ela. Ainda que ela não seja um processo que antecipa a atuação do órgão, da equipe, que antecede, com começo, meio e fim, com formalidade, com documento, você precisa começar. Você precisa tá sempre pautando a sua atuação pela busca de objetivos estratégicos e, como tal, você vai ter que estar delineando a sua estratégia minimamente. Não sei se eu fui claro.

**b) Entrevistador: Foi, perfeito. Queria que você agora, olhando pra tua experiência como gestor/secretário, você tem alguma situação que você tenha vivido, onde a execução da prática da estratégia te levou a ter sucesso e alcançar algo que havia sido anteriormente planejado com exatidão? Planejei aquilo ali e consegui exatamente aquilo ali sem nenhuma interferência externa, sem nenhuma mudança de ambiente. Você se recorda, que você relatar, a que você atribui, enfim.**

Entrevistado: Olha, é difícil falar assim porque é difícil que essa situação aconteça, né. É muito difícil né, porque você vive num ambiente ali de muita disputa. E dentro do governo, por exemplo, a disputa número um é por dinheiro. O recurso é um, o dinheiro é um recurso escasso por definição. Aliás, os recursos, os insumos pra você executar uma estratégia, seja pro pessoal, seja inteligência, né, *know how* instalado, seja o que for, eles sempre são escassos, tem limite. E o recurso financeiro é sempre o mais disputado. A gente, quando eu trabalhei como secretário de planejamento, a gente foi construindo a estratégia aos poucos. E...mas a gente, logo no início do governo, em 2007, definiu um eixo central, que era a necessidade de promover um processo de modernização gerencial no Estado - os grandes processos de gestão do Estado que estavam sobre a competência da SEPLAG - com base na tecnologia da informação, no uso intensivo da tecnologia da informação. Daí a iniciativa de criar um sistema pra coordenar e gerir as compras do Estado, as aquisições do executivo. Do Estado que a gente fala, do executivo. O SIGA, que foi implantado. Daí a necessidade da iniciativa de implantar um novo sistema de gestão de pessoas, porque o sistema de gestão de pessoas que a gente encontrou lá foi implantado no governo Faria Lima, ou seja, no governo da fusão, ou seja, era um sistema de quase 40 anos de uso. E outras iniciativas. Um sistema também pra você fazer o processo de planejamento de governo, de elaboração das leis orçamentárias e do plano plurianual, né. E outras medidas que a gente tomou, entendeu? E algumas, alguns...a área onde mais se mirou, mais se investiu, mais se empregou esforço, foi na área de gestão de pessoas, que é a área mais crítica.

**c) Entrevistador: Então deixa eu já emendar a pergunta, que ela já tá nesse contexto. Dessa sua vivência de gestão, agora o outro lado: qual foi a experiência que você vivenciou, de prática de uma estratégia devidamente definida em um planejamento estratégico, que não atingiu a missão definida nesse plano? Você planejou uma coisa, mas aí teve uma mudança, uma mudança de cenário. Que processo, que projeto foi esse? Fala um pouco pra mim sobre isso.**

Entrevistado: Assim, eu não me recordo de algo que ficou totalmente fora do eixo estabelecido. Quando a gente entrou no governo, a primeira medida que a gente tomou pra fazer, na direção de uma gestão estratégica, dentro da secretaria, foi fazer uma...juntei uma equipe e a gente fez uma análise, fez uma análise SWOT da situação, aquela de fraquezas, forças, riscos, oportunidades. E a gente viu que havia uma disputa muito forte dentro do governo por um protagonismo na área de gestão. Os segmentos que mais pressionavam a SEPLAG eram basicamente a Casa Civil e a Secretaria de Fazenda. E a escolha de investir em TI foi um pouco orientada por isso, porque a gente percebeu que havia uma grande deficiência, o Estado não funcionava com base em sistemas, por exemplo, e com isso você acabava não implementando de maneira desejada ferramentas que a legislação já te permitia. Por exemplo, pregão eletrônico. Quando o governo Cabral começou, em 2007, o pregão eletrônico já era um negócio usado largamente no Brasil inteiro. Nos últimos anos do governo da Rosinha, o governo fez três pregões eletrônicos, o governo inteiro. Uma vez eu falei isso numa palestra no Rio Grande do Norte, o pessoal, o queixo caiu, as pessoas ficaram impressionadas. E o Estado não tinha uma ferramenta pra isso, nem uma política pra uso intensivo desse tipo de licitação, né?

E a gente percebeu que se a gente pegasse as nossas cinco áreas de atuação, que eram: orçamento, planejamento, gestão de pessoas, compras e logística, e gestão de patrimônio imobiliário do Estado - que são cinco processos grandes que todo mundo tem que fazer de alguma maneira, nem que você tenha um imóvel alugado, ou coisa parecida - a gente usasse como fator de melhoria de desempenho, a modernização através de tecnologia de informação, a gente ia ter baixa interferência na nossa agenda. A gente não ia ficar brigando com os outros. Ninguém ia encher muito o nosso saco. Deu muito certo essa percepção e essa decisão. Deu muito certo. Apesar do PRODERJ não fazer parte do coisa, mas foi uma sorte o PRODERJ não estar na SEPLAG, porque a PRODERJ ia ser um fator de impedância, ou seja, ia atrapalhar.

**Entrevistador: Você na pergunta anterior falou “ah, é muito difícil”. Porque tem a dinâmica do ambiente que interfere e acaba mudando o plano. Nesse contexto que você colocou...**

Entrevistado: É, no caso, por exemplo, dessas cinco áreas, a menos bem sucedida em termos de modernização via TI foi a área de patrimônio imobiliário. A gente conseguiu organizar muito a área, melhorar muito (Peraí, deixa eu mandar uma mensagem aqui, é minha filha). A gente conseguiu melhorar muito, avançar muito na, criar um cadastro imobiliário do Estado. Por exemplo, a gente achava, no início do governo, que tinham 8000 imóveis. Descobrimos que tinha um pouco mais de 5000 imóveis, por quê? Porque vários imóveis, eles eram contados duplamente, ou várias vezes num cadastro. Por exemplo, o prédio da SEPLAG, aquele edifício Estácio de Sá. Ele era, ele tava, ele representava, na prática ali, quer dizer, ele era um imóvel só, mas no cadastro tinha uns 8 imóveis diferentes que se referiam a ele. Por que isso? Porque ele foi construído num prédio com sobras de terreno da urbanização ali da área do Castelo. A prefeitura do Distrito Federal, nem a Guanabara, nem ninguém se preocupou em relembrar os lotes e fazer um lote só.

**Entrevistador: Tinha vários endereços.**

Entrevistado: Então tinha várias referências no cadastro imobiliário, apesar daquilo ali ser um imóvel só. O prédio com seu terreno. Tem milhares de exemplos assim. O Maracanã não estava registrado no RGI até agora, até você, até 2009 ou 2010, entendeu? O Maracanã não existia por registro de imóveis. Porque não existe esse hábito no setor público, de você organizar o patrimônio. Porque não se usa, não tem política pra se usar o patrimônio imobiliário como política pública, entendeu? Pra vender, pra fazer dinheiro, pra ajudar numa política na área de cultura, ou pra ampliar a oferta de equipamento esportivo e não sei o quê. Você não faz a gestão pra você ver. Você sai desapropriando coisa, pra ver o que você tem, o que você dispõe e como é que você pode ajudar as áreas do governo com os ativos imobiliários, entendeu? Você sai desapropriando por aí e às vezes não paga, vira precatório, é uma grande confusão.

**Entrevistador: E você vai encontrando essas coisas, de certa forma vai mudando até o próprio planejamento que você fez. Porque conforme você vai encontrando, isso influencia no teu plano.**

Entrevistado: Claro, ali por exemplo, no caso do patrimônio imobiliário, a gente não conseguiu criar a ferramenta de gestão.

**d) Entrevistador: É isso que eu ia te perguntar. Então, a que você atribui esse não cumprimento da missão definida no plano, nesse caso que você tá citando?**

Entrevistado: Eu acho assim, talvez a gente devesse ter sido mais ousado e buscado no mercado uma solução, uma ferramenta, que pudesse ser adaptada à nossa realidade. Pra fazer uma coisa aparentemente mais fácil, a gente resolveu pegar carona num sistema que a RIOTRILHOS tinha comprado, com o dinheiro do Banco Mundial, pra fazer todo o inventário dos bens reversíveis da concessão ferroviária. Que pra quando a - isso fazia parte do financiamento que o Banco Mundial fez pra recuperar o sistema ferroviário do Estado. Porque é um sistema gigantesco: 200 km de via,

dezenas de subestações de energia elétrica, oficinas, centros de controle, centro de manutenção. O que você imaginar tem. E, além disso, todos os equipamentos. No caso, eles precisavam de um sistema pra catalogar todas as locomotivas, vagões, peças; é um grande inventário daquilo, pra quando terminasse a concessão, os bens serem revertidos de volta para o Estado e o Estado fazer o que ele quiser. Ou ele recuperar direto, ou ele fazer uma nova concessão, entendeu? Transferiu aquilo para o novo concessionário. É claro que no caminho o que não pode sair...mas você dá baixa, vai dando baixa, tira aquilo do sistema, vende, faz o que você quiser. Mas desaparece com aquilo que não tem mais serventia, né? E um vagão que tá totalmente depreciado, que enfim, de tanto usar. Então, aquilo era um sistema já tecnologicamente atrasado. Era um sistema ainda que funcionava naquela lógica de cliente-servidor. Você tem um servidor e tem uns terminais ligados a ele. Não era uma ferramenta *web* que você pudesse, qualquer pessoa com o sistema instalado e o acesso à internet, poderia tá trabalhando e compartilhando ali. A gente foi até, teve pouco excesso de cautela, coisa e tal, enfim.

Agora, teve outras coisas no caminho que atrapalharam. Por exemplo, fazer o cadastro imobiliário foi muito difícil. A gente contratou, foi com o dinheiro do Banco Mundial também. E, por conseguinte, teve que ser uma licitação internacional. De qualquer empresa de países ligados ao Banco Mundial pode participar. Ganhou uma empresa espanhola, muito ruim. Muito ruim. Foi uma época que a Espanha e Portugal estavam numa crise danada, os caras se voltaram pro mercado externo, jogaram o preço lá embaixo, e aí a operação não funcionou. Aí tinham que operar no Brasil, contratar parceiros brasileiros, mas o dinheiro era muito apertado, não contratava ninguém que prestasse, entendeu, as coisas...o serviço não rodava, entendeu? Então quando a gente realmente foi povoar o cadastro que a gente contratou. A gente organizou o cadastro, mas a gente precisava de fotos, de todos os imóveis. A gente precisava de medida de todos os imóveis, digitalizar as plantas que a gente tivesse, fazer uma série de, recheiar de documentos o sistema ou o banco de dados e os caras não sabiam fazer isso. A nossa capacidade ali, isso é um projeto, uma coisa que você não vai estar sempre povoando 5000 imóveis. Você faz uma vez e acabou. Não faz sentido você contratar funcionário, fazer concurso pra gente pra um negócio que vai acabar amanhã, né? E o nosso pessoal trabalhou melhor do que eles contrataram. Mas a perninha era curta. Então, isso atrapalhou um pouco.

**e) Entrevistador: Olhando pra tua gestão, experiência que você teve lá, quais foram, quais seriam os principais desafios e problemas que você encontrou na sua gestão pra cumprir a missão e da estratégia que foi definida no teu plano?**

Entrevistado: Olha, eu acho assim, eu acho que faltou pessoal; o Estado tinha e ainda tem um déficit de pessoal qualificado muito grande. Você não tem uma memória minimamente organizada das tentativas de melhoria e de modernização que, de melhoria de gestão, de iniciativas de desenvolvimento gerencial. De melhoria não, nem de modernização, mas de desenvolvimento gerencial, de desenvolvimento permanente da gestão, entendeu? A área de gestão no governo era uma das piores, uma das áreas mais mal, essas áreas de patrimônio imobiliário, gestão de pessoas, o que mais? Compras, logística, isso estava num...Pra você ter uma ideia, tinha um rapaz que trabalhava comigo, que ele era auditor de carreira do Tribunal de Contas. Ele dizia que a antiga SARE, que era a Secretaria de Administração e Reforma do Estado, que foi criada no governo Garotinho, que é sucessora da SAD, da antiga SAD, era uma espécie de castigo que tinha lá dentro. Quando algum auditor de (incompreensível) fazia uma bobagem ou estava devendo alguma coisa e tal, 'nego' botava ele pra fazer auditoria nessa área. Porque era o lugar onde tinham os piores funcionários. Onde as pessoas sabiam menos informar, as coisas eram mais desorganizadas, as instalações eram as piores. Era um lugar onde ninguém queria ir, entendeu? Ninguém queria ir. Eu



posso te dar milhares de exemplos, Robson, sobre isso. O primeiro mês, a primeira vez que a gente deu um reajuste salarial no governo Cabral, nós não conseguimos dar o reajuste aos pensionistas junto com os aposentados e os servidores ativos, porque as pensões, há anos que não eram reajustadas. Ninguém sabia como fazer o trabalho, entendeu? Elas não tinham um trabalho de gestão das verbas, do banco de dados, das informações das verbas que eram pagas aos pensionistas. Levou mais um mês pra poder pagar eles, a gente pagou um mês a diferençazinha do mês anterior. Não tem como, essa daqui não sai junto, as outras davam pra fazer, entendeu?

**f) Entrevistador: Agora olhando pra tua equipe, como é que você conduzia e acompanhava o dia a dia da prática dos seus subordinados em relação ao que foi planejado e o que constava no planejamento estratégico?**

Entrevistado: Ah, eu sempre fiz, sempre tive uma rotina. Claro que lá dentro tinha duas áreas que absorviam o tempo todo: gestão de pessoal; salário, salário, salário, salário, todo mundo querendo aumento de salário o tempo todo, e orçamento; todo mundo quer dinheiro, dinheiro, dinheiro... por trás de tudo tá o vil metal, o cifrão. E isso, agora, e eu fazia reuniões de rotina com as equipes. Mas no segundo governo a gente implantou com o detalhamento da agenda estratégica da secretaria, a elaboração de documentos, discussões internas, depois, no final do governo, a gente fez um esforço de tentar fazer um plano de gestão por resultados, pra pagar prêmios, por desempenho. A gente contratou uma empresa pra assessorar a gente nisso aí e tudo, e a gente foi detalhando, o planejamento foi encorpando, a partir de 2011, 2012, a gente começou a criar uma rotina. A gente criou, estabeleceu uma equipe de monitoramento de todos os projetos, planejados, que faziam parte do planejamento, e a gente tinha, sexta-feira sim, sexta-feira não, uma manhã inteira. Os projetos estavam divididos em dois blocos. De 15 em 15 dias a gente tinha uma manhã inteira com as equipes envolvidas em cada projeto, num pequeno auditório que a gente tinha lá, de 40 lugares. Sentava, com tudo padronizado, as métricas padronizadas, os slides padronizados, os gráficos padronizados. E a gente ia cobrando as coisas, ia cobrando os resultados, e se chegou à curva do financeiro do projeto, à curva da execução física do projeto. Se as coisas estavam andando junto, se não estavam por que não estavam andando, entendeu? Se tinha problema no contrato, se não tinha problema.

**g) Entrevistador: Agora um pouco da cultura organizacional. De que maneira a cultura organizacional da organização, no caso o governo do qual você foi gestor, influenciou na implantação, na prática da estratégia?**

Entrevistado: Eu acho que influenciou bastante, porque a gente teve que... Eu acho que a gente conseguiu uma síntese positiva de conseguir conjugar os objetivos, com exceção de algumas situações assim que viraram, tem coisa que encrua, né? Tem um sistema que a gente implantou, que a gente conseguiu implantar, mas o desenvolvimento foi, quase encruou. Foi o sistema de planejamento, o SIPLAG. Porque tinha muita resistência do pessoal pra fazer. Mas de uma maneira geral, a gente conseguiu conjugar os objetivos e conseguir que os principais técnicos da secretaria, que conhecem o negócio da área de orçamento, da área de planejamento. Vamos chamar cada área dessa de “negócio”, que é como se diz né, o “negócio, “regra de negócio”. Em cada negócio, os especialistas de cada negócio aderissem a uma agenda de melhorias, de mudanças, de modernização e tudo. Acho que a gente conseguiu. A gente também teve muito tempo. Em dois governos, isso deu um tempo muito grande. Teve projetos que demoraram, por exemplo, projetos em implantação do sistema de RH levam cinco anos. A duração de um contrato e mais alguns meses depois. Mas teve Estados, por exemplo, como o Rio Grande do Sul, que pra fazer um trabalho similar levou mais de dez. Atravessou quatro governos. Quatro governos! A gente conseguiu fazer em cinco anos, dentro da duração do contrato. No ambiente público. Mas foi muito

trabalho, entendeu? Mas a gente conseguiu. Nesse aí, por exemplo, quando a gente chegou, vou te dar um exemplo. O superintendente da Folha, ele estava no cargo há 17 anos, isso em 2007. Quem foi o antecessor dele? Quem você acha que era o antecessor dele, o cara que estava antes dele ser o superintendente da Folha? O pai dele. Quem era a principal programadora do sistema de gestão de RH? A irmã dele. Qual era o negócio?

[Pausa]

Então, assim, você tinha, é muito comum isso no serviço público. As pessoas que conhecem o serviço, elas não passam, não compartilham a regra de negócio com ninguém, Porque aquilo ali é a garantia, a sobrevivência da posição que ele tem, que ele conseguiu, entendeu? Mas assim mesmo acabou acontecendo, trazendo muita de gente de fora, por exemplo, na Folha, no sistema de RH, eu trouxe um cara, um técnico do INSS pra ajudar a implantar o projeto e depois dali a um tempo ele virou o superintendente da Folha e depois ele virou o subsecretário de RH, entendeu? E tá lá até hoje, o Edson T. Um ótimo profissional. Era bom de TI e muito forte para a área de negócios. Tá lá até hoje, uma excelente aquisição, um dia ele vai ter que voltar pro INSS.

**Entrevistador: Esse é o drama, né?**

Entrevistado: É, mas deixou gente. Hoje o superintendente da Folha já é um gestor de carreira, entendeu? Os técnicos, os principais dois, três técnicos, os principais técnicos envolvidos com a elaboração da Folha são gestores públicos de carreira, entendeu? Quer dizer, tão lá.

**h) Entrevistador: Como é que você administrava o conflito de interesses difusos e divergentes dos diversos sujeitos envolvidos na prática da estratégia, seus subordinados ou pessoas ao redor, não sei que outros, enfim, a fim de melhor cumprir a missão da organização? Como você lidava com esse conflito de interesses, como você administrava?**

Entrevistado: O grande laboratório de conflito de interesses numa secretaria de planejamento é sempre o orçamento, a grande arena. E aí é o seguinte, aí é o jogo mais pesado de todos. Assim como a disputa de demanda salarial, de melhorias, de mudanças de plano de carreira, de não sei o que. Esses são os dois jogos, são jogos de peso pesado. É o octógono que só entram os caras com mais de 120kg de músculo. E aí é o Tribunal de Justiça, é a Assembleia, é a Assembleia brigando por ela e pelos outros, né?

**Entrevistador: Os sindicatos.**

Entrevistado: Os sindicatos. Brigando pra ajudar o TJ, pra ajudar o MP, porque todo mundo tem interesses que você sabe, você passou pela casa você sabe que tem áreas de interesse comum, problemas que precisam ser resolvidos. E a moeda orçamentária ajuda muito. E ali é a grande, o grande aprendizado tá ali. O grande hábito numa arena dessa importância sempre é o governador. Ele é que define se ele cede, se ele não cede, pra que lado que vai, entendeu? E teve uma vez que foi uma das maiores surpresas que eu tive no governo. Uma vez eu estava voltando de uma missão nos EUA, o orçamento - acho que era num sábado, a missão terminou na sexta-feira. Na mesma sexta-feira o orçamento foi entregue na Assembleia, que era a data limite, era o 30 de setembro. Eu tô no sábado lá e aí eu recebo um telefonema, uma mensagem, foi um e-mail de alguém, que eu só li no sábado, dizendo o seguinte: “olha, o governador mandou voltar a proposta do orçamento pro executivo porque um dos poderes tá querendo mais 200 milhões”. Eu falei “cacete, isso não tá acontecendo, né possível?”. Eu falei, bom, não vou ficar esperneando daqui, não adianta. Segunda-feira eu bati no governador e eu falei, “Governador, olha aqui, não dá pra fazer isso da maneira que tá sendo pleiteado”. Porque eu não posso aumentar, isso foi em 2011. Em 2011 o Estado estava começando a ficar muito apertado já. As despesas estavam sumindo muito e com uma velocidade grande demais. E aí os orçamentos, com custeio, com o funcionamento da máquina, dos órgãos do Estado, já estava muito justo. E se eu tirar 200 milhões... Primeiro eu não posso inventar receita,

porque é uma loucura. Segundo - mais do que eu já tava inventando, porque naquele momento ali eu já tava começando a inventar receita. Eu só consegui fechar orçamento de verdade com pé no chão até 2010. Pra 2011 em diante, pro orçamento de 2010. Quando começou a ter os aumentos da segurança pesadamente, a chegada do Bilhete Único, não sei o que, aí o negócio começou a ficar difícil demais. Eu falei, “eu não posso fazer mais do que eu já fiz”. Além disso, tecnicamente fica inviável, porque se eu inventar mais, pra eu arrumar 200 líquido pra ele, eu tenho que inventar mais 300 e tal. E eu tenho que refazer o orçamento inteiro. Porque o orçamento é uma matriz imensa, que você mexeu numa célula, mexe no cálculo da dívida, mexe no...

**Entrevistador: No percentual...**

Entrevistado: É, tem os percentuais. Exatamente, mexe em tudo. Então nós vamos passar por inadimplentes. Pela primeira vez o Estado não vai entregar o orçamento no prazo, apesar de já ter entregue. Então, eu sugiro aos senhores fazer o seguinte. A gente dá 100 e explica o problema. Porque ele não apareceu com a demanda antes. Ele falou “tá bom, vai lá e explica pra eles”.

[Risos]

Entrevistado: É claro, é assim que funciona. Aí eu fui lá e expliquei pro cara, ele entendeu muito bem, não sei o que. Ele foi lá na Assembleia e a assembleia arrumou mais 200 ainda pra ele depois. Aumentou a receita, a assembleia sempre fazia isso. Ela reestimava a receita e atendia às emendas. O congresso faz a mesma coisa. Aí quando chega na hora de executar, a gente segura o que acha que não dá pra fazer e vai começando e tal. E bom, então esse acho que é um exemplo bom.

**i) Entrevistador: Sensacional. Na sua visão, em que aspectos a prática cotidiana da estratégia, dentro da organização, no caso da secretaria que você dirigia, impactava o cumprimento do plano? A prática cotidiana impactando o cumprimento da meta estabelecida.**

Entrevistado: Eu acho que tem duas dimensões aí que são fundamentais. Mas o pessoal normalmente fala mais de uma. Uma é a questão do monitoramento. Você tá monitorando se o que você se propôs a fazer tá acontecendo. Não é só nomear um responsável e daqui a 6 meses você vai lá perguntar pra ele se a coisa tá acontecendo, porque não estará. Se você não ouviu falar nada a respeito é porque não tá acontecendo nada. A outra coisa que eu acho tão importante quanto você fazer o exercício de prospecção, prospectivo pra frente, olhando pra frente, olhando pro futuro, né, fazendo um diagnóstico da sua situação, pensando suas potencialidades, suas fraquezas, seus riscos, oportunidades, aquelas coisas todas, é o processo decisório. Porque o governo está decidindo todo dia. Toda organização tá tomando uma decisão todo dia, entendeu? Então, se você, não adianta fazer um processo organizado de planejamento, se você não tem um processo decisório organizado, entendeu? E o que é isso? É uma rotina de procedimentos, de medidas, que você tem que ter com pelo menos a equipe mais, mais digamos, não é núcleo duro, mas é com um núcleo. Porque no governo, por exemplo, você tem as áreas setoriais: educação, saúde, segurança, assistência social, “parará”. Mas tem um grupo que é assim: Planejamento, Administração, Orçamento, Planejamento e Orçamento, Administração, Fazenda, Casa Civil, Procuradoria, controle interno. O que esses caras fazem afeta todo mundo. Todo mundo vive do trabalho desses caras. Todo mundo se apoia no trabalho dessas secretarias. Por isso que do ponto de vista administrativo eles são o núcleo duro. Porque todo mundo precisa executar um orçamento. Todo mundo precisa gerir pessoal. Todo mundo precisa de suporte jurídico. Todo mundo precisa de recursos financeiros pra pagar as contas que tão executadas com base no orçamento, não é? As despesas que estão suportadas no orçamento. Então, esses caras, por exemplo, precisam estar o tempo todo, periodicamente, de forma organizada, sentados com o governador, com o prefeito, com o presidente da república, analisando a situação.

**Entrevistador: Cotidianamente.**

Entrevistado: Cotidianamente. No Regime Militar tinha - você vê, no Regime Militar, que o ambiente era mais estável, né? A imprensa era controlada. Sindicato sendo controlado, só tinha dois partidos. Você tinha, tudo tava meio mais ou menos sob controle. O presidente da República tinha, o Geisel, fazia um negócio chamado “reunião das 9”. Todo dia, às 9h da manhã, na frente dele estava o ministro do Planejamento, o ministro da Casa Civil, o chefe da Casa Militar, o cara do SNI, e aí varia a situação de acordo com cada época. E ele fazia uma revisão da situação diariamente. É nesses processos de discussão rotineiros, simples de fazer, é que você está o tempo todo - e você tá tomando decisões diárias, você tem a tua agenda ali de planejamento na frente - você tá vendo se as decisões que você tá tomando são coerentes com o que você pretendeu fazer, se propôs a fazer, entendeu? Porque aquilo, volto a dizer o que eu falei, a política é o ambiente do puxa daqui, puxa dali. Você não votou no Pezão, mas se você tiver um objetivo político e tiver um acesso ao Pezão e uma demanda que você puder ser canal, você vai tentar ser, entendeu?

**Entrevistador: Claro, claro.**

Entrevistado: Agora, dizem que tem uma frase atribuída ao Keynes, que diz o seguinte: eu não sei qual é o caminho do sucesso, mas o caminho do fracasso seguramente é tentar agradar todo mundo ao mesmo tempo. Entendeu? Pra você não se perder e chegar no meio assim: “Pô, mas o que que eu fiz do que eu me propus a fazer? Porra, eu fiz muito pouco”. Porque é aquela coisa assim, você chega no final do dia, “o que que eu fiz? Eu precisava fazer isso, isso e aquilo. “Pô, só fiz isso, mais isso”. Você tem que se organizar. O processo decisório, os momentos em que você toma as principais decisões administrativas, não é o governador terceirizar a decisão pra esse grupo de secretários ou pra qualquer grupo de auxiliares. Não é isso, é ele decidir junto, para que as pessoas tragam as informações organizadas pra ele.

Outro dia eu participei, nessa sala aqui, de um *workshop* sobre gestão, de um professor. Aquele (incompreensível) que foi secretário executivo do Ministério Da Educação, agora, no tempo do Tarso Genro e...esqueci o nome dele. E uma menina aqui que é gestora, tava sentada nessa cadeira. A menina tava aqui (linda por sinal). Gestora de carreira do Governo Federal, que é secretária de planejamento lá do Rodrigo, lá em Niterói. Eles têm um processo todo estruturadinho.

**Entrevistador: Muito competente ela.**

Entrevistado: Muito, ela chegou a ser...

**Entrevistador: Ela era a cabeça pensante (incompreensível).**

Entrevistado:...chefe de gabinete do Joaquim Levy no Ministério da Fazenda. No momento ela saiu e aí, imediatamente o Joaquim saiu, e aí ela “Rodrigo, voltei”. Entendeu? Voltou. E ele seguramente deve ter dado graças a Deus dela ter voltado. Eles tem um processo assim, é simples assim. Qualquer prefeito faz, o presidente faz com muito mais facilidade. Até porque o nível da administração federal é muito superior. Você tem gente mais qualificada, mais informação, as pessoas mais organizadas, entendeu? O Estado faz também melhor que o município, se se propuser fazer. E esse é um hábito que o Cabral não tinha, não gostava de fazer. Isso atrapalhou muito o governo dele.

**j) Entrevistador: Vamos falar assim de mudanças de cenário no âmbito da prática da estratégia. Como é que você percebia algum tipo de mudança de cenário da prática da estratégia pelos sujeitos que estavam subordinados a você?**

Entrevistado: Oh, vou dar um exemplo pra você, 2008. A receita de petróleo, de *royalties* começa a despencar. Tem a crise do *subprime*. Começa a despencar a cotação do petróleo internacional. E aí, afetando a receita do Estado. Porque a receita de royalties e participações é apoiada em três variáveis: produção, cotação do *brent*, câmbio. Mexeu numa dessas aqui, pra mais ou pra menos, sobe ou desce, sobe ou desce. A receita sobe ou desce. A cotação começou a despencar. Eduardo

Paes eleito prefeito do Rio de Janeiro, pro primeiro mandato. Sérgio Cabral começa, a rampa dele começa a inclinar e ele subiu, subiu, subiu, subiu, em termos de prestígio. Pô, primeiro governador que faz o prefeito, desde o Brizola ter feito Saturnino Braga em 88...85? É 85.

**Entrevistador: Foi antes da Constituição.**

Entrevistado: Ou seja, há 32 anos, 33 anos, um governador não ganhava eleição na capital. Um dia ele foi convidado pra almoçar no Globo, lá com os editores do Globo e tal. E ele me chamou pra ir junto. Depois do almoço eu virei pra ele e falei assim, “Governador, nós estamos preocupados com a receita do Rio Previdência, com a questão do petróleo. Tá caindo muito e muito rápido. Vamos conversar sobre isso? A gente queria mostrar uns cenários pro senhor”. Ele virou pra mim assim, isso foi início de dezembro: “Vamos deixar pro ano que vem?”. Ali eu percebi claramente que ele tava olhando a reeleição dele. Como é normal.

**Entrevistador: Claro. Sem dúvida.**

Entrevistado: O personagem central do meu jogo, o foco dele tava...ele não queria ouvir falar em problema, restrição, falta de dinheiro. Mas só que não adianta não ouvir falar.

**Entrevistador: Acabaram de eleger o prefeito na capital, 2010 se aproximando.**

Entrevistado: É, pois é, entendeu? Ele disse agora é minha vez, é minha eleição, é minha reeleição, é a minha vez. Quer ver um outro exemplo? 2007. O presidente do Tribunal de Justiça era o desembargador Murta Ribeiro. Já um homem idoso, relativamente idoso, e assim, mais envelhecido do que idoso. Um juiz da área criminal, que foi feito presidente, até onde eu saiba, num arranjo político lá que foi feito de última hora. O corregedor era o desembargador Luiz Sveiter. Cotadíssimo pra ser o próximo presidente. Um dia ele me chama lá, o Luiz Sveiter, pra conversar. Eu levei uma técnica comigo, especialista em despesa de pessoal, a Marta Pavone, a mulher que fazia...porque a gente nunca deixava no Executivo os órgãos projetarem a despesa de pessoal. Quem projetava era a SEPLAG. Você faz a sua proposta de orçamento pra tudo. Custeio, capital, investimento e tal. Mas o número que vale para o pessoal é o número da SEPLAG, não é o seu número. E a Mônica (sic) errava, assim, por 1%, entendeu? Ela projetava o negócio, errava por 1%. Só que 1% né, não sei, podia ser 200 milhões. Então, aí eu levei a Mônica (sic) comigo. Porque ele queria discutir remuneração dos serventuários lá e tal. “É, o presidente tá querendo fazer isso, isso”. Sabe, desembargador “não dá por isso aqui” – o tema não lembro mais assim. Aí uma hora ele olhou assim, botou a mão na boca e falou assim: “isso aí quando eu for presidente eu vou resolver com o Cabral.” Aí eu falei, “ih...o cara não é brincadeira não”. E ali, com a eleição dele, foi um momento em que houve um alinhamento entre os poderes pra pressionar o Executivo com mais recursos. Foi ali que começou. Ele, junto com o Picianni, o Cláudio Lopes; foi ali que eles começaram a empregar o Executivo e pressionar por recursos. A lei dos fatos judiciais, não sei se você lembra...

**Entrevistador: Lembro, lembro.**

Entrevistado: 2009, 2010.

**Entrevistador: Foi mais pro final do governo.**

Entrevistado: É. 2009, 2010, entendeu?

## **BLOCO B**

**a) Entrevistador: Agora eu queria falar um pouco, dentro do ambiente do plano, dessas tuas mudanças, o impacto delas no plano, como é que você trabalhava isso. Como é que você detectava as mudanças, tanto internas quanto externas, do que havia sido previsto no plano? Como você percebia isso?**

Entrevistado: Na verdade, eu vi. Não, olha só, eu vou dar um exemplo pra você. A gente conseguiu fazer muita coisa na SEPLAG. Quando eu tô falando de plano, normalmente eu tô falando da

SEPLAG. O governo não tinha um planejamento muito estruturado, porque esse era o estilo do governador. Mas o governador tinha uma agenda muito clara do que ele queria, de poucas coisas que ele achava decisivas, que era na educação, na saúde, segurança e outras coisas complementares que vinham e tal. Mas o foco tava muito claro. Disso eu acho que foi o que fez a diferença do governo Cabral. Ele tem uma agenda clara. Não muito ampla e clara. E aí, mas a gente na SEPLAG, como eu te disse, consegui aos poucos delinear um planejamento estruturado interno. Até 2012 pra 13, as restrições orçamentárias do governo, que o governo foi começando a viver por causa do aumento muito rápido da despesa, não nos afetaram, por quê? Porque a gente tinha um manejo do orçamento, a gestão do orçamento. Então a gente sabia de onde tirar. O que fazer pra conseguir fazer as nossas ações continuarem acontecendo, sendo implementadas. Não faltar dinheiro para as coisas acontecerem. Bom, você implantou um sistema assim, assim, com base em tecnologia Oracle, pro banco de dados. Bom, um milhão por ano de licença. Não pode faltar dinheiro, você tem que renovar todo ano, você tem que renovar todo ano um milhão, dois milhões de licença pra Oracle, senão o sistema não pode rodar. A gente resolvia. Em 2014 começou a ficar realmente difícil, porque o caixa começou a ditar pressão no caixa, o dinheiro, a despesa era tão grande, o caixa foi começando a ficar, o gasto pra cá e a disponibilidade pra cá. Começou a divergir e, ou numa curva melhor, o financeiro aqui e a despesa aqui. É como eu dizia pro governador, “governador, a receita subiu muito, mas a receita subiu de escada e a despesa subiu de elevador”, entendeu? Aí realmente atrapalhou. Atrapalhou e, quando em 2015, a coisa desandou de vez.

**b) Entrevistador: Tem sido um pouco disso, do diagnóstico. Agora vamos pra prática, assim. Quando você percebia que algo, no ambiente interno ou externo, não estava caminhando conforme o que estava previsto no plano, o que você fazia pra tratar essa mudança? Como você tratava essa mudança?**

Entrevistado: A gente tenta ver o que é possível, de que maneira a gente pode adaptar a situação à realidade, não tem jeito. Eu sempre dizia, eu cacei a vida inteira com gato, se me der um cachorro eu não sei nem o que fazer, entendeu? Então esses 8 anos foram anos de muita...porque além da capacidade que a gente tinha por estar gerindo orçamento, a gente tinha muito apoio do governador. O governador apoiava, as melhorias todas de...até quando isso às vezes significava restrições num tema pra ele que era muito sensível que era a questão salarial. Cabral sempre achou que o tema salarial era um jogo de ganha-ganha entre ele, as categorias do funcionalismo e a Assembleia. Era um jogo que os três podiam ganhar. Mas isso você só consegue fazer esse jogo por um tempo, até estourar, como estourou. E aí, mas às vezes eu tomava medidas que iam contra isso...vou te dar um exemplo. O sistema antigo de gestão de RH, ele não conseguia - por exemplo, um cara como o Régis, o Régis é procurador do Estado, era secretário da Casa Civil, professor da UERJ. Ele podia ter esses três vínculos. Primeiro porque ele era de carreira jurídica e ele podia ter duas matrículas estatutárias. E segundo porque ele ocupava um cargo de secretário. Só que até a gente implantar o sistema novo de RH, ele tinha 3 contracheques separados. O imposto de renda dele era calculado três vezes.

**Entrevistador: Que merda.**

Entrevistado: Não, era bom pra ele, porque ele pagava menos imposto na fonte. E os dependentes dele contavam o (incompreensível) de desconto três vezes.

**Entrevistador: Pra mim depois que fazia o imposto de renda juntava as três...**

Entrevistado: Não, aí ele pagava pro leão, aí ele acertava com o leão. Só que tem uma coisa, a receita do imposto de renda na fonte, do servidor, é do Estado. E o Estado tava dando, de graça, centenas de milhões de reais por ano pra união.

**Entrevistador: É, por que quantos tão na mesma situação, professor e...**

Entrevistado: É, pois é, só que tem uma turma do salário mais alto, que são os professores da UERJ, os procuradores, os coronéis, os delegados e não sei o que, os auditores fiscais e tudo mais. Quando eu unifiquei a direta toda, toda aquela “coronelada” lá da Subsecretaria Militar da Casa Civil perdeu dinheiro. Os caras que chefiavam a segurança do governador, piloto de helicóptero, o Benac. Você deve considerar o Benac, acho que ele é chefe da segurança do Pezão, é um ótimo cara. Todo esse pessoal perdeu dinheiro. Quando eu vi isso eu falei assim, “bom, faz uma lista e me dá aqui que eu vou lá despachar com o governador”. Fui lá no Laranjeiras, expliquei a situação, falei assim “governador, tá aqui. Vai acontecer isso, assim, assim, assim.”. Ele olhou pra mim e falou assim: “não quero nem ver, porque se eu ver eu posso querer dar pra trás, vai lá e faz”, entendeu? “Não quero nem ver, melhor nem ver”. Aí depois eu fiquei sabendo através de um amigo, que contou pro Benac, que ele falou assim “porra, perdemos uma grana”. Fui falar com o governador, “governador, pô, tá acontecendo, o fulano, o beltrano, parara”. Ele falou assim: “Benac, tu não sabe quem é o Sérgio Ruy? Loucura esse Sérgio Ruy, não posso fazer nada, cara”.

[Risos]

Que que tu quer que eu faça, pô? Loucuras do Sérgio Ruy, tu não conhece ele, porra?

**c) Entrevistador: Agora eu queria que você pensasse sobre o seguinte. Você tem a qualidade do plano, do plano em si, do teu plano estratégico. A capacidade da tua equipe em executar e a governabilidade. Trabalhar um pouco esses elementos. Como é que você balanceava a qualidade do plano propriamente dito com a capacidade da tua equipe em cumprir, ou não, a implementação desse plano? Esses dois elementos.**

Entrevistado: Ué, a gente tentava monitorar, né? Acompanhar, né? E evidentemente que a gente sabia que a gente tinha pontos fracos na equipe, tinha gerentes de projetos que não eram bons, tivemos que trocar gente, teve vários nós no caminho. Resistência à mudança por parte das equipes técnicas. Isso aconteceu, por exemplo, no caso do sistema de planejamento e orçamento, de elaboração orçamentária do SIPLAG; o pessoal não queria abrir mão do sistema antigo. Muito difícil. Tirar as pessoas da zona de conforto é muito difícil. E acresce o seguinte: no caso desse sistema, como não existia nada no mercado, era um sistema que tinha que ser todo desenvolvido internamente, do zero, escrito do zero. Pra você escrever um sistema de TI, você tem que ter pessoas que conheçam profundamente as regras de negócio, entendeu? E que possam identificar os problemas e as melhorias possíveis. E aí é que pega.

Tem uma outra coisa que pega muito, por exemplo. Quando você vai fazer um planejamento você precisa de indicadores. No caso da SEPLAG, a gente não tinha muitos indicadores de resultado. A gente tinha indicadores de execução do projeto, de implementação. Mas quando a gente informatizou as áreas, a gente pensou numa solução, numa ferramenta de TI, daquele negócio chamado “inteligência de negócios”, BI, que fosse um chupa-cabra, que pegasse informação no sistema de aquisições, no sistema de RH, de orçamento, na contabilidade do Estado, do planejamento e tal, e cruzasse aquelas coisas pra gente gerar informações como as coisas tão acontecendo. E pra pensar nos indicadores? É difícil. Eu vi excelentes técnicos, excelentes técnicos com dificuldade de fazer isso, por quê? Porque eles ficam o tempo todo mergulhados no dia a dia, resolvendo problemas. Administrando, entendeu? A regra de negócio, é a mesma coisa eu falar assim, “como é que eu trabalho?”. “Eu trabalho assim, assim, tento desenhar, não, mas aqui ramifica, faz isso faz aquilo”. Aí você começa a descobrir todos os problemas que estão envolvidos no seu trabalho. Aí você “porra, será que eu quero mexer nisso?” Isso me dá um trabalho, pô, eu já tenho 30 anos de serviço, vou me aposentar daqui a 7 anos, eu quero refazer tudo de novo? Sabe uma coisa que a gente descobriu quando a gente implantou esses sistemas? Sempre acontecia, a gente sempre tinha um *help desk* pra ensinar as pessoas a usar, quem tivesse dificuldade.

Normalmente, quando você implantava um sistema, assim, progressivamente, as dúvidas dos usuários eram sobre regras de negócio, não eram sobre o sistema. Sabe por que isso? Porque ele aprendeu a fazer de um jeito e saiu copiando e colando aquilo anos a fio. Você, ainda que você mantenha as regras de negócio, se você mudar a forma de fazer, o cara se enrola. O cara se prende no “como fazer” e não no que ele tá fazendo. Entendeu? Isso é sinal de gente que não tá sendo capacitada, não tá sendo atualizada, não tá sendo...

**Entrevistador: Claro que afeta.**

Entrevistado: Entendeu? É muito interessante isso.

**d) Entrevistador: Bom, sensacional, as informações que você tá me dando estão super ricas. É, vamos falar um pouco da governabilidade. É, chamo de governabilidade a administração de variáveis externas e internas, ambas ao mesmo tempo, que contribuem para o correto cumprimento do plano. Como você administrava essas questões relativas à governabilidade na prática do plano?**

Entrevistado: Em RH e Pessoal - quando eu falo em RH e Pessoal eu falo do Estado todo - era muito difícil. As coisas mudavam muito, o tempo todo, porque é aquela coisa. A política é o aqui e o agora, né Robson, você sabe que a política, se deixar, ela esquece que tem amanhã. Que o sol vai se pôr e vai renascer e quando a luz do sol chegar, o que tem em volta? Ah, amanhã a gente vê. É assim, a política é assim, em qualquer lugar do mundo, não é privilégio nosso. E tem um livro que fez muito sucesso há uns 15 anos atrás chamado *Reinventing Government*, que é de dois - que foi até um lema de um programa, nome de um programa no governo do Clinton. Década de 90 e tal. Na verdade era um livro de casos, de dois consultores americanos da área de Administração Pública, que trabalhavam muito com governos locais, Estados e tal. E eu nunca esqueci um cara, um caso em que ele citou um assessor de um governador americano dizendo o seguinte: olha, o longo prazo; o objetivo, uma coisa assim: o objetivo de longo prazo é a manchete do jornal de amanhã; o objetivo de curto prazo é um noticiário do telejornal do meio-dia, entendeu? É assim. Então, assim, nessa arena, nessa situação, fica muito difícil. E se o governo não tiver muita firmeza nos seus objetivos, e ele não consegue entregar os seus objetivos porque as pressões pra capturar a agenda do governo são muito grandes, especialmente vindas do funcionalismo público. Não é à toa que tem “n” Estados aí que estão... A gente houve falar mais do Rio, de Minas e do Rio Grande do Sul, mas vários outros tão quebrados. Sergipe arreventou de pessoal, Rio Grande do Norte arreventou de pessoal, Distrito Federal arreventou até dizer chega.

Teve uma vez que, vou te dar um exemplo de coisa assim, planejamento e...Um dia, eu me dava bem com a secretária de planejamento do Arruda, a Ceres. Um dia ela me liga e fala assim (época de fazer orçamento): “Sérgio, você botou um décimo terceiro no orçamento do ano que vem?”. Eu falei “claro, né, Ceres, se eu não botar todo mundo vai notar e vão cair de pau em cima de mim.” Ela falou: “pois é mas se eu botar não vou conseguir investir nada.” Eu falei, “bom, e aí, mas como você vai entrar no ano que vem sem uma folha no orçamento?” Isso em 2009, mais ou menos assim, oito, nove. Ela falou “ah não, o secretário de Fazenda aqui falou que dá pra pedalar uma folha”. Eu falei, quem é esse cara, Ceres?” “Ah, era um cara que foi secretário do Roriz e agora o Arruda colocou ele de secretário de Fazenda. Mas eu falei “pô, mas secretário do Roriz?”. Oh o caso!

**Entrevistador: É assim que as prefeituras fazem uma coisa, que “nego” atrasa o décimo terceiro, não paga, pagava o outro ano, pela lei de responsabilidade, é uma loucura!**

Entrevistado: Olha, eu acompanhei de perto aqui, acabou que eu não trabalhei com ele, mas o Rogério Cabral, lá em Nova Iguaçu, chegou quando tava faltando três folhas. O, qual o nome dele?



O antecessor dele, o cara do PMDB, foi prefeito várias vezes, esqueci o nome dele. Ele pagou 10 folhas. Não pagou novembro, nem dezembro, nem décimo terceiro, entendeu?

**e) Entrevistador: Agora queria falar da sua equipe. Como é que você envolve e motiva a sua equipe de subordinados visando a prática do plano a fim de atingir os objetivos e a missão definida no plano estratégico?**

Entrevistado: Olha, eu acho interessante você fazer uma remuneração por resultado, mas eu acho que não é só isso. Eu acho muito legal, se você tiver condição de capacitar aqueles que tiverem disponibilidade para serem capacitados. E isso eu fiz bastante, dei bastante curso, dei bastante...envio ao congresso, envio à evento técnico, entendeu? Cheguei a fazer uma vez, num final de ano, foi em 2010. Eu queria...2009 pra 2010. Eu dei um jeito lá, arrumei um dinheiro não sei de onde e peguei o restaurante, não um chique, o restaurante mais classe média do Troisgrois, ali na Alexandre Ferreira, ali na Lagoa, naquela rua do canal. E eles tem uma sala lá, pra você fazer um almoço pra umas 40 pessoas. E fiz um almoço de fim de ano pra equipe. Pô, isso pegou bem demais. Pô, tinha o Claude, no balcão, montando as saladas, os pratos das pessoas e tal. As pessoas saíram lá e tal, gente que trabalhou anos no Estado, está acostumado com aquela velha. Trabalhou todos os governos, Marcelo Alencar, Garotinho, Rosinha, Benedita, Brizola, Tudo. “Pô, vamos lá secretário, tamos junto, vamos nessa, conta comigo”, no final. Uma alegria, um clima legal, vinho à vontade pra todo mundo. Foi ótimo, eu fiz isso uma vez só, mas deu maior pé.

E fazia também outras vezes. Eu me lembro, olha, a gente fez, quando a gente implantou o SIGA, a gente conseguiu organizar uma rede de pessoas e profissionais que trabalham em volta das compras do governo. Pregoeiros, pessoas que especificavam serviços e bens, materiais, gestores de contrato, não sei o que, parará parará. Sei que a gente criava uma rede e a gente capacitou redes, formatos, fizemos cursos junto com a PGE, que tem muita legislação por trás disso. Dar um diploma, não sei o que. Me lembro uma vez, e várias. A gente sempre fazia um evento de diplomação no auditório da PGE, servia um coquetel depois pra eles, entendeu? Teve um café da manhã que a gente fez com a implantação do SIGA, numa das fases do SIGA, que a gente chamou os pregoeiros e os gestores de contratos do Estado inteiro, alugamos um espaço ali na Bolsa, na Bolsa de Valores, e fizemos um café da manhã pra todo mundo, com apresentação e coisa. Teve um outro evento também nessa área de compras que a gente fez, que foi muito legal. Que a gente organizou um seminário de contas públicas só pro pessoal do Estado envolvido em contas e chamamos - chamamos não, pagamos - o presidente do TCU pra vir dar uma palestra. Naquela época era aquele cara de origem judaica, esqueci o nome dele. Até esse negócio, essa mania que ele tinha de cobrar pra dar palestra foi um negócio que deu algumas dores de cabeça pra ele na imprensa. Mas nós pagamos. Pagamos uns 20 mil reais pra ele vir dar uma palestra. Pô, nego adorou aquilo, as pessoas adoravam. E o que a gente queria? Não era o pessoal da equipe próxima, direto da SEPLAG, mas era essa coisa da estruturação das redes de servidores, é uma coisa que você pode, eu acho que é o que tem de mais moderno pra você fazer, pensar em modelos de organização a partir de TI. Que as pessoas entendem que aí elas podem funcionar em rede. E por trás você tá formando, certificando, capacitando, estimulando as pessoas, entendeu?

### **BLOCO C**

**a) Entrevistador: Perfeito. Agora a última etapa aqui nossa: como é que você comunicava a estratégia definida no plano aos seus subordinados?**

Entrevistado: A gente fazia reuniões de média pra alta gerência. Pegava de superintendente pra cima e fazia reuniões periódicas. Quando a gente fez essa parte, essa tentativa de criar um modelo de remuneração por resultados, que não deu certo porque ninguém atingiu as metas, não pagamos nada porque ninguém atingiu a meta. Mas não é que não deu certo, assim, a gente não conseguiu

gerar os objetivos, as metas traçadas, né. No último ano do governo, no penúltimo ano do governo. Então, alguma coisa...ou a gente calibrou alto demais, ou não sei. Mas a gente fez vários *workshops*, pelo menos uns três *workshops* fora da SEPLAG, num hotel, no Hotel Guanabara ali, com 30, 40 pessoas trabalhando junto e tal, de superintendente pra cima. Superintendente e subsecretário. Como a SEPLAG era grande, dava 30, 40 pessoas. E pessoas, outros que não eram superintendentes, mas que eram pessoas importantes. Assessores, meus, dos outros subsecretários. Gente que era importante no processo, entendeu?

**b) Entrevistador: Então vamos falar um pouquinho dos *stakeholders*. Quais elementos, grupos e pessoas externas que influenciavam na prática do plano na SEPLAG?**

Entrevistado: Ah, você tinha assim, nós fomos ao mercado comprar sistemas e consultorias. Compramos muita coisa. Você tinha muita pressão do mercado pra tentar trazer pra eles, né. Teve até uma situação muito interessante que aconteceu. Uma vez a gente licitou quase que simultaneamente o desenvolvimento do sistema de aquisições e uma consultoria pra fazer uma análise, um diagnóstico das empresas do Estado e propor soluções de fusão ou extinção de empresas, que já não tinham muita razão de ser e ficavam drenando recursos e tal. A *Deloitte* - e a gente trabalhou com todas as grandes consultoras internacionais. A *Deloitte* trabalhou pra gente, a *Centrum* trabalhou pra gente, a *Ernst&Young* trabalhou pra gente, a *TWC* trabalhou pra gente. E todas não, mas algumas das, e a *Deloitte* entrou nas duas. Ela ganhou a da análise da administração indireta das empresas e tal, e teve, e foi eliminada na última etapa aqui, do processo de técnica e preço, porque um certificado daquela tecnologia *PMI – Project Management Institute*, de um técnico dela, não estava traduzido para o português, como manda a 8.666. O cara ficou enlouquecido. Os caras ficaram enlouquecidos, pressionaram, pressionaram, pressionaram, pressionaram...ameaçaram entrar na Justiça e tal. Eu dei muita sorte porque eles ganharam essa aqui e se contentaram. Eu chamei, falei “pelo amor de Deus, vocês ganharam aqui, vocês não vão querer entrar aqui brigados com a casa, por favor, não vamos judicializar essa questão aqui, é uma questão clara”. Eu não tenho culpa se a lei 8.666 fala um negócio. Apesar de ser formal eu não posso virar as costas pra isso. Uma exigência formal eu não posso fazer de conta que não aconteceu. Eu tenho que cumprir a lei, não tem jeito. Se você desligar...não, depois eu te conto um outro episódio, quando acabar eu te conto um outro episódio sobre isso, sobre esse cara. Até onde foram as pressões.

**c) Entrevistador: Imagino. Como é que você tratava essas influências de grupos e pessoas externas à prática do plano? Como você lidava com isso?**

Entrevistado: Olha, você tem que...volto a dizer, melhor arena pra isso eram demandas salariais e orçamento. A principal casa, ALERJ, onde o jogo é jogado. Onde parte do jogo é jogado, um dos campos. ALERJ é *player* e é mandante. O Executivo é *player* e é mandante também. Mas os dois *players* principais são esses dois. Ora o jogo é na casa de um, ora o jogo é na casa de outro. E aí é conversar, conversar, conversar, conversar, transigir, à frente. Mas o modelo como a gente faz as coisas, tá provado que não, quer dizer, essa ideia de que a conta não chega. A conta chega. A conta chega. Chegou no federal, chegou aqui no Rio, chegou no Rio Grande do Sul. Há anos que o Rio Grande do Sul tá se arrastando do jeito que tá se arrastando. Entra governo, sai governo é o mesmo drama. Entra partido, sai partido. E todos os matizes. E Minas Gerais idem também, se arrastava no tempo do Itamar, agora tá se arrastando. Eu sabia que essa crise ia dar pela secretária de planejamento de Minas, ela falava pra mim. O governador, no início do segundo governo, no início do governo do Anastasia. O governador, só tem uma categoria no governo que o governador não enfrenta. Já me disse. Se a pressão vier, ele vai ceder. O Anastasia deu a PEC 300 pra PM e pra Polícia Civil de Minas. Ele deu a PEC 300. Quebrou, quebrou no início do governo do Pimentel,

que a receita caiu, o país entrou em recessão, quebrou. Aqui quebrou mais porque - quebrou entre aspas, porque o governo não quebra, a rigor, né, porque não para de entrar dinheiro, nem ele pode fechar a porta. Ele vai se arrastando até achar uma saída. Ele quebra os outros, quebra os funcionários, quebra os fornecedores, quebra todo mundo, mas ele não quebra. E só não quebrou como aqui, porque aqui o problema foi pior, porque além de entrar em recessão, ainda teve a receita do petróleo, que foi lá no chão. Aqui foi a tempestade perfeita. Aquela tempestade que não deixa nada em pé, entendeu? Que passa e leva tudo.

**d) Entrevistador: Como é que você conciliava e mediava os interesses conflitantes desses grupos que estão ao redor da organização - os stakeholders - a fim de evitar problemas com o cumprimento do plano?**

Entrevistado: Eu quero dizer o seguinte, essa tarefa não era só minha, era do governador. O governador Cabral teve muita sorte. Ele saiu antes do teto cair na cabeça dele. A grande sorte dele foi que 2013 foi um ano de receita excepcional. Excepcional! A receita do ICMS cresceu quase 15%, ou mais até do que 15%. É um crescimento real de 9, entendeu? 9% acima da inflação. Sensacional. Assim mesmo teve que catar dinheiro. Receita extraordinária, sempre, isso sempre houve, sempre teve que catar dinheiro pra fechar a conta no final. Mesmo em 2010, que foi o ano melhor, mais crescimento de receita, que foi o ano do PIB de 7%. E aí, então, ele teve muita sorte. E eu, quando percebi que o governador Pezão não ia resolver, não ia enfrentar o problema, ele não tava se dispondo a enxergar o problema, eu saí antes que caísse na minha cabeça também. Essa é a situação-limite, né? Mas, às vezes a gente conseguia botar controle. Eu perdi muitas, mas ganhei também. Não perdi todas, ganhei várias também. Mas perdi mais do que ganhei.

**Entrevistador: Bom, tem vários pontos (incompreensível) mas que eu não posso te intervir aqui por causa da pergunta da pesquisa. Depois que eu desligar aqui, a gente bate um pouquinho rápido. Mas assim, eu queria que você pensasse agora. Tá lá o plano, tem uma equipe que constrói...**

Entrevistado: Tá lá o corpo estendido no chão.

**e) Entrevistador: [Risos]...tem uma equipe que constrói e a equipe que pratica. Então, quais são as características, pessoas ou elementos externos que influenciam as suas equipes de subordinados – imagino que você tenha mais de um - em um possível envolvimento dessas equipes na construção do plano? Nesse pingue-pongue entre quem constrói e quem pratica.**

Entrevistado: É, como é que é isso aí?

**Entrevistador: Por exemplo, você tem a equipe. Normalmente, uma consultoria, você contrata, ou no caso de uma organização, uma empresa, ou o governo financia. Montou o plano, as cabeças pensantes, junto com o governador. Aí o pessoal vai praticar o plano. Quais são as características, elementos externos, que influenciam a equipe, pra motivar elas...**

Entrevistado: Olha, eu acho o seguinte, se a equipe não tiver, não achar que aquele plano é factível e não tiver motivada e comprar o plano, não vai. Não vai.

**Entrevistador: E como é que você envolve, pra motivá-los?**

Entrevistado: Ah, muita conversa, com muita participação das pessoas chave. As pessoas tem que sentir que o plano, ele é parte do plano. Ele se enxergar naquele desenho de... naquela estratégia de ação. E, vou dar um exemplo. Eu consegui fazer um processo desse com o governo em 2007, com o governo todo. Contratei uma consultoria, fui fazendo o trabalho, levamos todo mundo pra Petrópolis, os secretários todos. Secretários, presidente de empresa, fundação, autarquias, subsecretário. Fomos lá, cento e poucas pessoas, arrumamos um hotel lá em Itaipava pra fazer isso. Ficamos um final de semana lá. Foi a única vez. O Sérgio, o governador, foi, abriu e voltou pro fechamento, ele não ficou lá direto. Isso não é o jeito dele. O governador Cabral é um cara formado

dentro da Assembleia, que aprendeu, foi presidente daquele negócio, daquele, como é que a gente pode classificar? Daquele vulcão ali, 8 anos se equilibrando em cima de todo mundo. Esse é o trabalho do...e ele pegou esse jeito de fazer as coisas. Então ele prefere assim, porque ele acha que maximiza o poder dele, né? Ele não gosta de coisas estruturadas, processos estruturados, de discussão, de planejamento, de não sei o que. Embora ele seja extremamente presente. O problema dele não é fazer reunião não. O problema dele é não tá amarrado a um grande esquema de objetivos, ações, e que seja construído coletivamente. Ele gosta de ir resolvendo em cada setor separadamente. E ele vai cobrando, ele é dinâmico pra caramba. Ele trabalha feito um cão. Ele decide tudo na hora, ele não posterga decisão. Ele é um gerente, no dia a dia, um gerente maravilhoso, entendeu? Não tem medo de reunião, enfileira uma na outra, não sei o que. Eu me lembro, quando, no final de 2000 e, no início de 2010, ele fez um seminário interno do governo pra fazer um balanço de como é que tinha sido a gestão até ali e o futuro, pensando na reeleição. Foram vários dias de discussão naquela sala lá de reuniões do anexo, já reformado, aquela sala que tem a mesa de ferradura e tal. Foram todos os secretários, um monte de gente. As reuniões começavam às 10 da manhã, as vezes ia até às 10 da noite, o dia inteiro. Eu comentei isso com a Renata Vilhena, que era secretária do Aécio Neves em Minas, minha colega de planejamento, como é que ela... “Mas o governador fica?” Eu falei: “Fica, o tempo todo. E palpita, e não sei o que”.

**Entrevistador: E a presença dele tem uma influência, né? Existe um (incompreensível).**

Entrevistado: Claro, o Aécio não fica né, não faz. O Aécio é hábil em formar o time e delegar a gestão da máquina; e a política fica com ele, claro. Ele sabe o que fazer. Mas o Cabral não, o Cabral faz a política e comanda a máquina. Ele não entrega pra ninguém não. Claro que tinha o Régis ali, uma série de questões. A Casa Civil é menos um braço executivo pra tudo e mais um grande filtro, e um braço executivo pra grandes coisas. Mas é um grande filtro, né? A Casa Civil é a secretaria chave do governo porque ela é um anteparo pro governador. O Pezão nunca entendeu isso. Sempre esvaziou a Casa Civil. E a maior vítima é ele. Porque quando o cara vai lá falar com a Casa Civil, sabendo que o governador fala pela boca da Casa Civil, ele diminui a pressão em cima dele, ele permite que o Casa Civil filtre um monte de coisa e traga pra ele, com a visão dele. Quer dizer, então ele divide, compartilha a visão sobre os problemas, sobre as questões, sobre as demandas, com alguém qualificado que ele botou ali. E o cara é anteparo. A onda bate lá.

**Entrevistador: Bem o problema da Dilma, impressionante.**

Entrevistado: Se a Casa Civil for forte, é a melhor situação pro presidente, pro governador, pro prefeito, seja lá quem for. Isso é fundamental, porque as pessoas...inclusive se o cara estiver a fim de falar com o governador, eu sou a Casa Civil, você é o governador. O cara vai levar...primeiro ele vai testar aqui, pra saber qual é, pra não queimar o cartucho direto ali, entendeu? Com você, entendeu? Isso é muito útil. Mas o Cabral, ele tocava diretamente. Agora, é aquela coisa, o Cabral é um cara sem limite. Ele quer fazer e pronto. E limite não é uma coisa, não é uma palavra que participe do vocabulário dele. E ele, por isso, ele não gosta das estruturas. Ele não gosta dos esquemas, de estar envolvido em esquemas decisórios em que ele toma parte do esquema, e não ele paira acima do esquema, entendeu? Você ser parte de um esquema decisório bem estruturado não quer dizer que você tá delegando. Mas o *feeling* dele não permitia, não deixava ele fazer diferente. É a maneira dele de ser.

**Entrevistador: Sérgio, excelente. Obrigado. Deixa eu desligar aqui.**

Entrevistado: Às ordens.

## **TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA 03 (E03)**

**Entrevistado:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Entrevistador:** Robson Leite (RL)

**Data:** 11 de junho de 2017

**Entrevistador: Entrevista 03, Jandira Feghali, Secretária de Cultura do Rio e Secretária de Ciência e Tecnologia de Niterói.**

Entrevistada: Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia.

**Entrevistador: Ah, ótimo. Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia. Vamos lá, a ideia, eu estou pesquisando sobre Gestão e Estratégia na área pública e como um dirigente de alto nível pratica a estratégia, envolvendo a sua equipe, e coloca em prática um plano, definindo as dificuldades que ele enfrenta, as mudanças, enfim etc. Eu queria bater um papo sobre as suas duas experiências. Do Rio e de Niterói. Vou entrevistar o Eduardo também, ele me prometeu.**

Entrevistada: Que Eduardo?

**Entrevistador: O Eduardo Paes.**

Entrevistada: Quando ele voltar né?

### **BLOCO A**

**a) Entrevistador: Quando ele voltar. Mas ele tem, me disse que estava vindo com frequência.**

**Primeira pergunta: o que é estratégia pra você?**

Entrevistada: Estratégia pra mim é definir, é olhar pra realidade e definir um objetivo. Quer dizer, onde é que eu quero chegar. E a partir daí você traçar as metas, os programas e as ações. Então a estratégia é, a partir de uma realidade, qual o desafio que você vai encarar, mas centralmente pra chegar a algum objetivo, que é o objetivo estratégico da sua gestão; isso pensando em gestão, né? Agora, a primeira coisa pra aceitar esse desafio é você ter identidade com a área em que você quer atuar, né? Você compreender a importância dela e se aquilo de fato pode ser instrumento de transformação da realidade que você tá enxergando. Senão não vale nem a pena topar o desafio. Então, tem que ser uma estratégia que possibilite transformação, mudança real da realidade e do território onde você tá atuando.

**b) Entrevistador: Legal. Você tem alguma situação que você tenha vivido, onde a execução da prática da estratégia te levou a ter sucesso e alcançar algo que havia sido anteriormente planejado, mas com exatidão? Eu planejei isso e foi exatamente aquilo ali.**

Entrevistada: Consegui, foi muito gratificante. Seja tanto em Niterói quanto aqui. Vou começando por aqui, mas aí eu não sei se eu falo um pouco da gestão pra poder definir isso. Não sei se você quer uma resposta bastante objetiva.

**Entrevistador: Não, não, não, pode falar. Quanto mais melhor.**

Entrevistada: Porque é o seguinte: aceitar o desafio de uma Secretaria De Cultura no Rio de Janeiro é uma coisa, assim, ela é assustadora e ao mesmo tempo muito estimulante. Se você encarar a cultura como um real instrumento de mudança de comportamentos, de valores e de relações humanas. Eu olho a cultura dessa forma. E olho pra cultura olhando pra todo mundo como produtor de diversas possibilidades de mudança, de comportamento - sabe que isso tudo pra mim é cultura. Quando eu cheguei na Secretaria De Cultura do Rio, primeira coisa que você faz é dizer o seguinte: como é que eu transformo uma convivência fragmentada numa convivência mais integrada? E como é que eu faço com que os diversos valores dessa cidade possam ser cruzados e democratizados na sua fruição? Então ali nós estabelecemos uma estratégia de botar a diversidade

no comando; diversidade é o nosso comando. E chegar no conjunto da cidade é uma meta absolutamente coerente com isso.

Então, uma das coisas que a gente fez e concretizou, assim, de forma pautável, estrutural, foi a ampliação dos espaços culturais pra região norte e oeste da cidade. Então nós abrimos o *Imperator*, já tava no planejamento lá atrás. Se olhar aqui, nos primeiros 100 dias, é fazer o convênio de cessão do *Imperator* para o município. E a última coisa que eu fiz quando eu saí da secretaria foi assinar a licitação do projeto básico do *Imperator*, cuja concepção era nossa, do que seria o *Imperator*; e é exatamente o que ele é hoje. Então é uma sensação muito boa você planejar e você ver acontecer exatamente como você pensou. Porque o *Imperator* foi feito numa concepção que tá absolutamente aplicada na realidade; a gente acompanhou, mesmo depois de ter saído da secretaria, a gente foi acompanhando o processo de execução.

As quatro arenas cariocas, que foram colocadas em Guaratiba, Penha, Madureira e Pavuna. A primeira foi a Pavuna, que o IDH era muito baixo; é a “Jovelina Pérola Negra”, tão lá as quatro. E muitos projetos que a gente fez. Pro segundo turno cultural nós integramos 150 escolas no primeiro ano, que a ideia era como integrar a cultura com a educação. A gente fez isso, né? Como democratizar o acesso aos editais de fomento; a gente fez isso, conseguimos fazer. Nós soerguemos a RioFilme, ou seja, uma série de projetos de dimensão econômica, eles foram realizados. De dimensão de mudança do conhecimento estrutural por dentro das escolas, a gente fez. E a recriação dos espaços físicos, nós fizemos. O “viradão cultural” que a gente criou só foi, na verdade, uma expressão aguda da nossa ideia de cruzar os valores e de todas as linguagens na cidade inteira ao mesmo tempo.

E ainda teve a nossa integração com o que se chama “cultura urbana”. Nós criamos o Centro Carioca de Design, que foi um projeto que desde o início está lá na praça Tiradentes funcionando. É estrutural, ele é físico. Nós trouxemos, nós vocacionamos bibliotecas. Aliás, recentemente um exemplo assim, sei que você não vai usar. Eu encontrei uma mulher na rua, em Santa Teresa, ela dizia assim: “Jandira, eu me lembro muito de você porque você conseguiu fazer o que há anos a gente queria, que foi transformar a biblioteca do Méier numa biblioteca infantil.” Então nós vocacionamos biblioteca, nós integramos linguagens dentro das bibliotecas. Nós vocacionamos todos os centros culturais da cidade. Nós fizemos o Lapa Legal, que foi uma articulação de Cultura e território.

**Entrevistador: E isso tudo estava no plano?**

Entrevistado: Tudo. Se eu te mostrar aqui o planejamento, tá ele inteirinho aqui. Muito legal. Eu coordenei as “Verticidades”, que era a integração internacional. Eu presidi o Fórum de Secretários Municipais de Cultura, isso num ano e meio. Mais de 3 meses, eu presidi o Fórum de Secretários Municipais de Cultura e entrei na coordenação de *Mercociudades* do Mercosul.

**Entrevistador: Foi 2009... 2010?**

Entrevistada: Até primeiro quadrimestre de 2010. Porque eu saí pra ser deputada de novo. Então nós integramos. Eu criei a Secretaria Internacional, dentro da Secretaria De Cultura. Imagina, o Rio de Janeiro não tinha uma articulação internacional. Eu representei a cidade na articulação Brasil-França, no ano França-Brasil. Eu coordenei as *Mercociudades* do Mercosul e presidi o Fórum Nacional de Secretários Municipais de Cultura. E naquele período nós ampliamos das capitais pra toda região metropolitana. Nós mudamos o estatuto, integramos as cidades médias. Foi assim, muito bonito. Além dos pontos de cultura, que a gente fez e tal, você acompanhou. Mantivemos o financiamento da OECD que acabou agora. Tiraram, né? Os caras agora estão passando fome...

**c) Entrevistador: É, agora vamos pro lado negativo da história. Dentro da sua vivência de gestão, qual foi a experiência que você vivenciou da prática...**

Entrevistada: Antes do negativo, posso falar de um positivo em Niterói, por exemplo?

**Entrevistador: Pode, pode.**

Entrevistado: Você vê, em Niterói, era uma secretaria que tinha cinco pastas dentro: Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia, Trabalho, Aquicultura e Pesca, Indústria e Comércio. Eu brinco com o prefeito, que o resto era a Prefeitura. Então era uma secretaria enorme. E tem algumas coisas muito interessantes que a gente fez lá. O setor naval foi muito forte, que era um polo muito forte. Então nós criamos linhas de financiamento, ou seja, nós fizemos muita coisa ali. Mas tem um que é físico assim, você palpa ele, que é o Terminal Pesqueiro. Que tá lá, ele só não funciona até hoje porque pararam de governar Niterói por um bom tempo e ficaram sucatas da Marinha, não dragaram. Mas o terminal tá inteiro. Eu fui desde controlar o facs de docas, porque o terreno veio de docas. Todo o financiamento do governo federal. Articulamos e unificamos o setor inteiro, de patronal e trabalhadores. Está lá o terminal inteiro, até com crédito para as marisqueiras. Tá lá inteiro. Então, se você projeta e realiza é uma sensação muito boa. Só que os governantes seguintes não conseguiram dar conta. Chegou a inaugurar. Crivella era o ministro da pesca, na época. Chegamos a inaugurar o terminal, ele não tá funcionando a todo o vapor porque não conseguimos articular com a marinha, tirar as sucatas, dragar ali. Fizemos o negócio... empobreceu, mas tá ali né? Para além de tudo, a gente fez uma coisa em cada pasta dessa fundamental. Era Desenvolvimento, da Ciência e Tecnologia, criamos inclusive o Conselho de C&T municipal. Na área do trabalho, na área da...a gente fez uma coisa grande em cada, muito legal. O lado negativo, vamos lá.

**c) Entrevistador: É o outro lado, na verdade. Dentro da sua vivência de gestão, qual foi a experiência que você tenha vivenciado, de prática de uma estratégia que foi devidamente definida em um planejamento estratégico, mas que não atingiu a missão definida, que teve que mudar, que teve influência?**

Entrevistada: Bom, primeiro tem uma coisa que é tempo, né? Isso é um problema. Uma gestão curta ela dificulta você a cumprir o conjunto das metas. E o gestor seguinte que entra, ele não dá continuidade muitas vezes àquilo que você projetou. Isso é um grave problema do serviço público. Por isso que quanto mais política de Estado você conseguir construir com leis, com regras, é fundamental, porque senão conjunturalmente vai interrompendo tudo. Isso é um problema. Tempo e continuidade do gestor seguinte, que mesmo achando o projeto legal ele interrompe, porque ele quer fazer outra coisa. Segunda é o orçamento. Cultura, por exemplo, é um orçamento ridículo, ínfimo. Eu consegui, naquela época, tirar mais de 1% do orçamento, porque a gente fazia muito projeto e ia puxando orçamento. Mas esse é um problema grave: orçamento. Tanto em Niterói como no Rio, o nosso orçamento era muito pequeno pra realizar. Então isso dependia muito da sua capacidade de articulação com os parceiros. Por exemplo, o terminal foi todo feito com o dinheiro do governo federal. Todo. Se dependesse de Niterói, se dependesse de recurso... O terceiro é a limitação da política, porque o chamado presidencialismo de coalização, que vale pros prefeitos – tem isso também, tem que compor “tanto”, né? que você acaba não conseguindo viabilizar algumas coisas, porque não tem espaço político pra entrar. Tanto, pra você ter uma ideia, Fundo Municipal de Cultura. A lei foi mandada na minha época. Nossa! Eu acabei a gestão mas não conseguimos aprovar ele. Porque os vereadores, pra pressionar o prefeito por outras coisas, não aprovavam mais nada. Ou seja, tem um jogo da política que não se pauta pelo compromisso público, mas pelos interesses particularizados. Então, tinham projetos excelentes, fundamentais, pra você fazer o plano municipal, o fundo. Eu criei o conselho, criei o plano. O fundo ficou lá, e a gente não conseguia

passar. Fiz a 1ª conferência de cultura da cidade, 700 delegados. O fundo lá, o conselho foi sancionado na conferência. Mas o fundo não conseguia passar, porque pra pressionar o gestor, a coisa não...então tem projetos que vão na rasteira de uma limitação política que não é sua, que não é do projeto, mas das relações políticas. Então, isso é uma coisa também complicada. E em algumas áreas como a cultura, é você conseguir que o gestor compreenda a relevância do tema. Porque como o ordenador de despesa não é você, em geral você ordena o que já está na sua secretaria, mas pra vir um dinheiro e você conseguir dar prioridade a sua pasta, é uma disputa política diária, cotidiana. Até entender que tem uma dimensão econômica, que é fundamental pra cidade. Então são aspectos, assim, da limitação da política, do sistema político que se vive, né? Oitocentos partidos numa gestão, então isso é uma limitação real. Além de você dar relevância a sua pasta, disputar o dinheiro, disputar a aprovação das políticas de Estado pra que não sejam interrompidas, montar uma equipe que seja afinada. Eu tive que demitir gente. Por exemplo, eu mantive muita gente da gestão anterior, que eram bons técnicos, tinham um memória.

**Entrevistador: Tanto na secretaria de cultura no Rio quanto a secretaria em Niterói?**

Entrevistada: Todas duas. Porque você precisa manter a memória e ao mesmo tempo os bons técnicos. Que não tem nada a ver com a dimensão “cargo de confiança”. Mas são pessoas que dominam a dinâmica da secretaria, então mantive um monte de gente, inclusive promovi. Não fiz uma caça às bruxas, porque o Cesar Maia ia entrando. Não. Então montar uma equipe que você consiga liderar, trabalhar em parceria, fazer com que as pessoas se envolvam responsabilmente, não é fácil. E às vezes não dá certo, você tem que tirar um, testar outro. Então são limites do cotidiano seu. E nas duas secretarias ninguém deixou nada por escrito. Nem digitalmente, nem papel. Então, pra pegar a memória, só com as pessoas. Porque não tinha nada, nada. Tiraram tudo, aliás. Como boicote, tiraram tudo.

**d) Entrevistador: Deixa eu te perguntar, assim– você até já falou de certa forma, mas de repente pode ser que tenha mais alguma coisa - a que você atribuía esse não cumprimento da missão definida no plano, no caso que você acabou de citar como um insucesso? Como não ter cumprido aquilo que foi planejado.**

Entrevistada: Eu acho que tem esses fatores todos que eu te falei e tem algumas coisas que também limitam o plano real da gestão, que é o aspecto da burocracia pública, que não é fácil. Esse é mais um dado, assim, que eu acho. Então, por exemplo, a primeira coisa que eu fiz quando entrei na secretaria foi conversar com o Procurador do município e com o secretário de Fazenda. Como fazer com que a burocracia fosse menor na dinâmica do desenvolvimento dos projetos? Porque isso é uma coisa grave, assim. Você tem, lógico, tem que licitar tudo. Só na cultura você só não licita o artista, não tem como, né. Porque não pode ser pelo menor preço, e sim pela característica do trabalho que você vai fazer. Mas às vezes a dinâmica, ela é tão morosa, tão morosa, que inviabiliza a execução final. Então, você precisa tá muito antenado na desburocratização legal, se você puder mexer em alguma lei, mexer em alguma, você tem que mexer. Sm perder transparência e legalidade, mas acelerar os processos. Então pra além da política, de ter projeto, de ter equipe, do aprendizado que você mesmo tem. Porque às vezes você chega com uma ideia, aquela ideia tá errada. Então na dinâmica alguém diz “você tá errada, a estratégia está errada, o projeto melhor não é esse”, “vamos ouvir determinado setor”. Você ouve e muda tudo porque você viu que você ia fazer errado. Então tem que ter humildade de ouvir e se convencer de que seu plano inicial estava errado. E mudar e ter a capacidade de integrar a equipe. E tem que acelerar os processos, senão você não faz nada. A burocracia, ela é impeditiva da realização. Os órgãos de controle, às vezes, não tão ali pra fazer acontecer. Tão ali pra impedir que você faça, mesmo que esteja tudo direito. Então é complicado.



**e) Entrevistador: A entrevista é boa quando você antecipa as perguntas nas respostas. Eu ia te perguntar agora o seguinte: quais seriam os principais desafios e problemas que você encontrou na sua gestão para o cumprimento da missão e da estratégia definida no plano? Burocracia?**

Entrevistada: É, essa é uma. A outra é o que eu falei. Cultura, por exemplo, a relevância da cultura. Você tem que demonstrar para o gestor que cultura não é um enfeite. Não é fazer um show na praia. Não é fazer um grande evento. Mas é o cotidiano da transformação cidadã. Como prevenção da violência, como articulação. Por exemplo, a gente fez...vou te mostrar aqui. A gente articulou com umas 18 secretarias, a cultura. No Lapa Legal nós coordenamos o trabalho de 18 secretarias; fora a Light, fora a CEDAE, fora a PM, fora, né? E no dia a dia a gente fez prevenção de dengue, prevenção de tudo o que a Secretaria de Cultura usando a linguagem do teatro pra adesão à prevenção e ao tratamento. Então a gente foi fazendo articulação e parceria, mostrando que a cultura ela é base pra uma série de ações que o conjunto da prefeitura tem. Prevenção da violência. A gente entrou no projeto “Mulheres da Paz”, a gente entrou na articulação de trabalho cultural com os meninos da periferia, com o pessoal do grafite. Então, mostrar que a cultura é uma ação de fato que atravessa o conjunto da gestão. Fomos demonstrando na prática, mas isso consome uma energia e tem que ter determinação imensa pra fazer. Então se o gestor tá ali mas não tem essa determinação, não tem a paixão - a não paixão, ela é um fator que atrapalha. Você tem que ter a paixão, a determinação e uma razoável capacidade de diálogo e de articulação pra que as coisas aconteçam.

E foi bom que na gestão, no primeiro ano da gestão do Eduardo, que foi o ano que eu participei de fato, ele botou um Procurador pra cada duas secretarias. Isso é uma estratégia de gestão muito interessante. E ele chamava pra ver o planejamento de gestão, o planejamento estratégico. O que também era uma qualidade do Eduardo fazer isso. Então a gente ia dizer: “Me diga qual é o plano estratégico da sua secretaria?”. Então a gente dava, dava o cronograma, então aqui no primeiro ano vamos fazer isso, no segundo vamos fazer isso e tal. Então a gente ia disputando toda a meta definida junto com ele. Então, quando...

**Entrevistador: Só um parênteses, quem foi o secretário de planejamento dele? Quem foi?**

Entrevistada: Ai, deixa eu me lembrar aqui. A primeira Fazenda foi Eduarda La Rocque, o procurador permaneceu. O Planejamento inicial, não sei se era o Pedro Paulo, acho que ele era Secretário de Governo, né. É, tô tentando me lembrar aqui. Mas ele participava de todas as reuniões com a gente. O Pedro era o cara dele, assim, na gestão, era o Pedro.

**Entrevistador: Mas era muito com o Eduardo, também né?**

Entrevistada: Totalmente.

**Entrevistador: Eu te interrompi você estava contando que ele pegava o planejamento estratégico, chamava vocês...**

Entrevistada: E ele resolveu botar, por entender a limitação da burocracia pública, nós pedimos, olha, nós precisamos de uma relação direta com o procurador. E a procuradoria se dividiu. Isso é uma coisa interessante. Eu achei de muito valor isso. Então tinha uma procuradora que acompanhava a minha secretaria e a de Educação. Então, quando eu tinha um problema eu não precisava ir no Procurador Geral, eu chamava ela. Ela tava ali para as duas secretarias. Então vem cá, legalmente dá pra fazer por aqui, por ali? O que é mais ágil, o que é mais correto? Então os projetos iam rápido. Subsecretaria de gestão em contato direto com ela, o tempo inteiro. E a Fazenda eu ia, né, “secretário de Fazenda, preciso de dinheiro pra isso, tem que liberar, porque a meta é essa”. Então essas duas secretarias, essas duas ações, são fundamentais na gestão. Que é o

dinheiro e é a parte legal. E a gente saía correndo com eles o tempo inteiro pra poder fazer acontecer.

Eu fui achar o palco sobre rodas da secretaria na COMLURB. Era uma meta ocupar o espaço público. Essa foi uma meta que nós cumprimos assim, 100% do tempo. Então eu falei, “cadê o palco sobre rodas que existia aqui?”. Fomos achar na COMLURB. Aí fizemos uma parceria com o Moacir Góes, que queria botar o palco nas escolas. Eu falei “então você arruma o palco, o caminhão, e eu te cedo ele por dois meses”. Aí ele arrumou, ficou lindo, um palcão, a gente botava em tudo quanto era praça da cidade. Foi essa ocupação do espaço público, que é muito do carioca, essa nós cumprimos assim, 100% a meu ver.

**f) Entrevistador: Legal, agora queria entrar um pouquinho no dia a dia da tua equipe, que trabalhava com você. Vamos mesclando um pouco isso. Como é que você conduzia e acompanhava o dia a dia da prática dos seus subordinados, da prática da estratégia, em relação ao que foi planejado e como constava no planejamento estratégico?**

Entrevistada: Primeiro na montagem. Nós começamos transição, botamos a transição ali na Fundação Planetário, que aliás foi outro gol que a gente fez, foi o Planetário. Você sabe que o Planetário estava no terreno da PUC, ali colado. Nunca tinham conversado com a PUC. Nunca tinham visto o ministro da Ciência e Tecnologia. Tinha nada, tinham 13 astrônomos ali, 13 grandes cientistas ali e nunca tinham se articulado com o mundo da Ciência e Tecnologia, nem com ninguém. Então, pra você ter uma ideia de como era hermética a gestão do Cesar né; Cesar Maia era uma gestão pra dentro. Então nós abrimos a transição ali no Planetário da Gávea. A gente em um mês recebeu mais de 300 pessoas. Pessoal de comunidade que vinha. Porque como não tinha diálogo na gestão do Cesar, quando abriu a porta, veio o mundo. Então a primeira coisa foi ali. Eu montei a equipe a partir da transição, ouvindo, vendo as melhores pessoas, os melhores profissionais de cada área. E aí eu fiz o convite às pessoas para participarem comigo da gestão, Nós reestruturamos todo o arcabouço da secretaria. Todo. Eram duas secretarias, eu fiz quatro. Menores, porém quatro. Trouxemos a parte de patrimônio pra dentro; trouxemos a feira nordestina pra dentro; a RioFilme foi absolutamente bombada de orçamento. Então nós fizemos na transição e na transição eu montei a ideia e a equipe. A partir dali a gente fazia reunião semanal de equipe. E eu fazia reunião individual com os subsecretários periodicamente. Subsecretários e equipe. Pra ver meta tá cumprida, controle, o que falta, o que precisa, ideias novas. Então era uma gestão democrática e com um controle bastante rígido da execução, o tempo todo.

**g) Entrevistador: De que forma, de que maneira a cultura organizacional, no caso a cultura do ambiente da organização, no caso a secretaria...**

Entrevistada: Em Niterói era a mesma coisa, também. Juntava todo mundo.

**g) Entrevistador: De que forma essa cultura influenciou na prática da implantação da estratégia?**

Entrevistada: Totalmente. Primeiro porque todo mundo se sentia responsável pelos projetos. Você dava a responsabilidade de elaboração e de execução na corresponsabilidade. Então, foi montado um conceito, uma diretriz, uma meta e tal, e a partir daí, os programas e ações eram elaborados em conjunto e executados com grande centralização. Eu acho que o gestor, ele acerta quando ele delega. Ele não pode centralizar. Ele tem que ter o controle do conceito, da meta e da execução. Mas ele precisa delegar responsabilidade, valorizar as pessoas, botar as pessoas na frente. Aquele secretário, aquele gestor que só ele quer aparecer, isso faz... atrofia a equipe. Então é importante delegar e dividir. Então, em determinadas situações, quem falava não era a secretária, era o responsável subsecretário pelo setor. Então, a equipe cresce junto. Senão você fica com os

medíocres em volta de você e pessoas atrofiadas, sem vontade, sem desejo. Então, a corresponsabilidade na conceituação, na elaboração e na execução é decisivo pra dar certo.

E a gente ia até a ponta, visitava os equipamentos, conversava com o gestor do equipamento. E uma coisa que se implantou que ajudou muito também, pra você não ter loteamento, foi fazer edital público pra tudo. Edital público pros teatros. Eu tive uma oposição absurda, né? Edital para as coisas de fomento, edital, tudo, tudo a gente botou com transparência, com abertura. Então isso, a pessoa que chega, sabe que ela tá ali porque houve um critério pra ela tá. Então ela vem tranquila, não vem de pé atrás, nem buscando o seu lotezinho, do seu pistolão. Ela vem pra participar da gestão. Então, como a gente deu transparência, conhecimento.

Até no ISS, na política de ISS, o que a gente fez? A gente falou com os que queriam incentivar, com as empresas. Pegamos assim, quais são as principais empresas de serviço que pagam ISS? Essas. Vamos ligar pra todo mundo. Quem quer incentivar a cultura no próximo ano? Os que queriam e com quanto disseram. Aí nós fizemos um banco, transparente, quem são os incentivadores e depois quando a gente credenciava na comissão carioca os projetos que podiam ter ISS, botava em contato. Então a gente era um facilitador dos projetos autorizados com quem já queria. Então isso acelerou muito o processo. E isso deu transparência, quem quer incentivar, quem...Então isso facilitava o artista não pegar aquele papelzinho, botar embaixo do braço, sair batendo em tudo quanto era porta, porque não sabia quem queria, quem não queria, virar um pedinte. Então nós não tínhamos fila, não tinha nada. A gente fazia, o incentivador já tava no banco, os projetos do outro lado do balcão, e eles conversavam e foram se acertando. Então, acho que isso dá uma dinâmica de confiança, de credibilidade e de eficácia pra gestão. Então quanto mais cooperação e quanto mais transparência e conhecimento, maior facilidade pra atingir os objetivos.

**h) Entrevistador: Maneiríssimo. É, vamos pensar o seguinte. Como é que você administrava o conflito de interesses, difusos e divergentes, dos diversos sujeitos envolvidos na prática da estratégia, a fim de melhor cumprir a missão que estava estabelecida por você?**

Entrevistada: Primeiro, não tinha nenhuma reunião sozinha com ninguém [Risos]. Isso era fundamental. Por exemplo, vinha alguém que tava numa lona cultural há muito tempo e que tinha sido indicado por um vereador. Como a gente fazia edital, vinham reclamações e jogos pesados pra cima da gente. Aí pedia reunião, pressionava. E aí eu sempre botava o responsável na área, mais o administrador na área, a pessoa interessada e estabelecia os critérios. O critério foi esse, o edital foi esse. Porque não havia uma ação contra alguém, e sim a favor de algo mais aberto. Então administrar...até Gilberto Gil uma vez veio com o pessoal de uma lona cultural preocupado com a interrupção do trabalho, que era a lona Gilberto Gil. Então eles procuraram Gilberto Gil. Quando Gilberto Gil sentou na minha sala, que ele tinha sido ministro, eu conversei e ele falou “tá certíssimo, o critério é esse mesmo, edital”. E aí o conflito cai, porque quando você não tem critério você tá morto. Não tem como administrar conflito. Quando você tem um critério e fica explícito, as pessoas entendem, respeitam e a coisa vai. Na Câmara muitas vezes eu recebia gente que pedia cargo, pedia, né? Não que isso seja ilegítimo, mas quando já tava com a equipe totalmente estruturada, então eu não cedi nisso. Porque já tava montado, desde a transição. Agora, eu recebia todo mundo, via os projetos prioritários, as emendas, pro que era. Batalhava a liberação da emenda pra um projeto cultural; isso tudo a gente fazia. Articulava com os vereadores, fazia emenda pra determinados projetos quando não tinha dinheiro. Então era uma relação política assim, razoavelmente tranquila. Então eu não tive grandes coisas, até porque a Cultura, como ela tem pouco orçamento, não tem grandes conflitos [risos], né? Também tem isso.

Lá em Niterói a gente lidava com setores economicamente muito pesados, setor naval e tal. Mas como ali a política era, quer dizer, não cabia à prefeitura o grande financiamento, e sim era uma

secretaria de articulação disso, então todo mundo se somava. Então, os empresários de Niterói nos buscavam pra saber como seria. Por exemplo, Promar, Estaleiro Mauá, eram todos os estaleiros, era um polo importante. Então o que a gente dizia? A gente informava o que a gente conhecia do BNDES, qual era a política do governo central, e participava da luta do setor para que esse setor tivesse juros adequados, que a TJLP fosse modificada, que a política junto ao governo federal fosse uma política de soerguimento desse setor econômico. Então acabava que somava. Eu nunca tive nenhuma proposta estranha, assim, alguém tentar me dar um *lobby* à parte, isso nunca aconteceu. Porque a gente atuava como um articulador em benefício dos trabalhadores. Eu recebia os metalúrgicos, os patrões, tudo junto. A gente trabalhava em conjunto. Então eu acho isso, você reduz a possibilidade de uma ilegalidade, de uma tentativa de propina e tal, quando você faz reuniões abertas, amplas. Uma articulação clara, com regras claras. Isso facilita muito. Então eu nunca tive nenhum problema, não tenho nenhum processo, nem em Niterói nem no Rio. Zero processo.

**i) Entrevistador: Agora, na sua visão, em que aspectos a prática cotidiana da estratégia, dentro da organização, na secretaria, que impactavam o cumprimento do plano? A prática da equipe?**

Entrevistada: Eu tive problemas. Eu vou te dar um exemplo assim bem importante. RioFilme. A RioFilme era uma empresa ligada à secretaria. O gestor era um cara muito autônomo, né, autônomo no sentido de querer caminhar sozinho. Então esse é um problema. Quando falta o espírito de equipe às vezes, aí dificulta muito o trabalho. Então, teve aspectos da estratégia dentro da área do cinema que a gente não conseguiu cumprir e começou a ter problema com o setor. Porque uma empresa pública, ela não pode olhar só pro mercado. Então, a cabeça da figura era uma cabeça do mercado. Na medida em que você queria articular o setor menos comercial, edital de fomento ao setor que não tinha grande retorno comercial e tal, começava a ter limites e problemas. Então, esse foi um problema. Então quando um gestor ele sai do conceito, da meta, do que foi estabelecido, e ganha uma vida autônoma, e sai fazendo o que acha sozinho, isso dificulta. Então, na estratégia da área do cinema, nós não conseguimos cumprir parte da meta porque o gestor resolveu ter vida autônoma e ocupar o espaço de mercado. Então, quando falta visão de equipe, quando alguém tenta se deslocar, você perde a capacidade. Então nós perdemos de cumprir parte da meta na área do audiovisual por conta de uma visão isolada do gestor, de um voo próprio fora do conceito de equipe.

**j) Entrevistador: Legal, agora vamos lá, sobre o plano efetivamente. Como é que você percebia algum tipo de mudança de cenário, no âmbito da prática da estratégia, pelos sujeitos que estavam subordinados a você? A mudança do cenário que impactava o plano.**

Entrevistada: Esse é um: voo próprio. Dois, é quando você, na parte de gestão, que é a parte que lida com o orçamento, com o cumprimento da meta, com a burocracia, ele falha. Quando falha aqui, ferra tudo. Por exemplo, você tem determinadas coisas que são exigências legais. Você não pode dar dinheiro, sem ter a prestação de contas do projeto anterior. Então se essa parte aqui é lenta na análise, você impacta o futuro do projeto. Então, a “sub-digestão”, vamos dizer assim, a parte que trata do dinheiro, da análise de prestação de contas e da legalidade, isso aqui inviabiliza, por mais conceito, estratégia, vontade, determinação que você tenha. Se esse pedaço não funcionar, você para a secretaria. Então essa equipe aqui, ela é decisiva pra você conseguir fazer as coisas andarem. Então, como em Niterói eu não tinha, eu não executava nenhuma despesa, não fazia licitação de nada, porque era uma secretaria de articulação política, eu tive menos problema nesse sentido. Na Cultura, como tem muita burocracia e eu era ordenadora de despesa, de licitação, e tal, de algumas coisas, quer dizer, nem era...Por exemplo, o *Imperator*, por exemplo, ele foi licitado mas foi assinado essencialmente pelo prefeito. Você assinava junto, mas não era o ordenador

principal. Aí mesmo aí, pra você liberar um recurso, essa “sub-digestão” é fundamental. Então as pessoas se ligam muito no discurso e esquecem que tem uma gestão pra fazer. Então o gestor tem que entender de gestão, não tem jeito. Então, voo próprio e burocracia não resolvida inviabiliza qualquer estratégia.

**Entrevistador: Agora vamos lá, como é que você detectava...**

Entrevistada: Não tá gravando não, tá?

**Entrevistador: Tá. Eu vou almoçar com o Adir daqui a pouco.**

Entrevistada: Com quem?

## **BLOCO B**

**a) Entrevistador: Com o Adir... Como é que você detectava as mudanças, tanto internas quanto externas, do que havia sido previsto no plano? Como você pegava isso?**

Entrevistada: Mudança de plano ou impacto do resultado?

**Entrevistador: Mudança do plano, ou seja, aquilo, isso vai impactar “ih, mudou o plano!”**

Entrevistada: Entendi. Você fez um plano, aí percebeu que o impacto poderia ser ruim, aí você retorna.

**Entrevistador: Ou sei lá, mudou o cenário econômico, mudou...gente que pediu demissão, pessoa importante, enfim. Nisso o externo ou interno. Como é que você percebia, o que você usava pra acompanhar, pra ter essa visão?**

Entrevistada: No acompanhamento é o que eu te digo: era cotidiano, assim, cada um e com a equipe. Mas deixa eu pensar aqui em alguma coisa que a gente fez que teve que mexer...Mudança orçamentária. Isso era fora da secretaria. Aí ia ter um dinheiro, não vai ter mais, e aí? Como é que re-operacionaliza tudo? Isso a gente fazia. Então, restrição orçamentária e contingenciamento. Isso é um horror pra qualquer plano. Faz um plano, meta, tá tudo bonito, aí cara diz assim “olha, mas esse dinheiro que ia sair aqui não vai mais não”.

**b) Entrevistador: Sobre isso aí, eu vou te encaminhar pro que você tá querendo falar, que é o seguinte: Quando você percebia que algo, interno ou externo ao seu ambiente, não estava caminhando conforme o que você havia previsto, o que você fazia pra tratar essa mudança? Como você lidava com essa mudança?**

Entrevistada: Se fosse impossível superar aquele obstáculo, refazia o reordenamento do dinheiro. Então, dependendo da importância daquela meta, eu tirava uma outra pra poder garantir essa aqui. Então eu rearrumava internamente o projeto. Ou então você vai fazer um projeto, numa comunidade, a comunidade diz assim “não, essa não é a nossa prioridade”. Então tá certo. Não é, então vamos mudar aqui. Então, qual é a prioridade? A gente tinha que reordenar a dinâmica do projeto. Nós fizemos uma conferência, 700 delegados. Nós fizemos 11 pré-conferências regionais e temáticas e vieram 700 delegados nessa conferência. Óbvio que algumas pensam “não, isso aqui não é o melhor, isso aqui não é o correto, isso aqui”, né? E aí você tinha que reordenar.

**Entrevistador: As conferências impactavam no plano, né?**

Entrevistada: Não tenho dúvida. Não tenho dúvida. Nós ouvíamos, “‘Eita’, esse plano aqui não tá correto, então vamos deixar aqui, isso aqui não é prioridade deles”. Então, a dinâmica democrática da gestão, ela mudava o plano. A gente rearrumava orçamentariamente e de definição de projeto, e a limitação orçamentária. Primeiro eu batalhava por esse dinheiro. Não deu? Aí a gente reordenava de acordo com a prioridade. E tinha coisas, por exemplo, que tinha muita oposição da imprensa, por exemplo. Essa nunca impediu a gente de fazer não. Nunca. E teve projetos que nós fizemos e a gestão seguinte devolveu. Por exemplo, nós compramos os instrumentos pra fazer a educação musical das escolas e extrair dali uma orquestra da cidade, por dentro das escolas. Compramos instrumentos, compramos o projeto, parará...aí eu saí da secretaria. O próximo que

entrou não pagou, devolveu os instrumentos. Paralisou o projeto. Nós fizemos um convênio com a FINEP pra fazer uma cartografia sociocultural urbana, entender a cidade. Os centros, os terreiros, a dinâmica econômica, os artesãos, ou seja, toda a cadeia produtiva e cultural da cidade. Dois milhões de reais que a gente conseguiu pra fazer essa pesquisa. O próximo que entrou não deu continuidade, perdemos o convênio. Então uma das coisas que também é complicado em termos de realizar as coisas é isso, é interrupção pública dos projetos. Isso é dramático pra sociedade. Então democracia e falta de dinheiro muda projeto e reordena internamente.

**c) Entrevistador: Legal. É legal no sentido da pesquisa. Como é que você balanceava a qualidade do plano propriamente dito com a capacidade da sua equipe de cumprir, ou não, a implementação desse plano? São duas variáveis: capacidade e qualidade.**

Entrevistada: Só sabe fazendo. Só sabe fazendo. É claro que você tem uma estratégia que você sabe que muitas vezes ultrapassa a sua gestão. Você abre um processo pra chegar numa estratégia, que pode durar 20 anos. O plano não é pra 4 anos, na estratégia. Estratégia pode ser pra 20, pra 30, pra 50 anos. Você faz a meta dos 4, mas a tua estratégia pode ser com 50. Eu quero transformar a essa cidade numa cidade ocupada publicamente, com as escolas todas com a integração de cultura, é tudo isso. Ponto de cultura na cidade inteira, território ocupado pela cultura de cada lugar, integração com a luta contra a violência. Você tem uma meta, uma estratégia que ultrapassa você, muito. A meta que é determinada ali, nesses quatro anos. O que que da estratégia eu consigo cumprir em quatro? O que? Aí você faz os seus programas, essas suas ações pra cumprir um terço da sua estratégia em 4 anos. Então aí você monta uma equipe pra isso, mas às vezes não dá conta não. É a burocracia que emperra, é o dinheiro que não sai, é a mudança de prioridade. Então, você vai, ou você vai ou encurtando ou focando. Então às vezes você vai dando mais foco em algumas coisas você acha que são absolutamente viáveis. Você estabelece mas quando você vê que o dinheiro não saiu, a prioridade sua não estava necessariamente correta, a equipe...a burocracia impediu, a equipe não tá conseguindo dar conta. Aí você começa a dar foco naquilo que dentro daquela programação você acha que tem que ser marcas daquele período. Não marcas de *marketing*, marcas no sentido da mudança estrutural daquela política. Então é isso, você vai. Faz a estratégia, faz a meta pra 4 anos e depois você dá foco, de acordo com a dinâmica concreta.

**d) Entrevistador: A gente abordou dois pontos, que é a qualidade do plano e a capacidade da equipe de cumprir. Agora vou colocar um terceiro elemento, que você já falou sobre ele. Governabilidade, né? Eu tô lendo as perguntas assim detalhadamente, pra transcrição, pra me facilitar depois. Chamo de governabilidade a administração de variáveis externas e internas, ambas ao mesmo tempo, pro correto cumprimento do plano. Como você administrava essas questões relativas à governabilidade na prática do plano?**

Entrevistada: Olha, minha governabilidade, interna, vamos dizer assim, dentro da prefeitura, era uma relação direta com o prefeito, demonstrando as prioridades e discutindo coisas simples. Dá ou não dá pra bancar? Tem ou não tem dinheiro? Era muito objetiva a conversa, muito objetiva. Então ele dizia “aqui dá, aqui não dá”. E às vezes o que ele dizia “aqui dá”, não dava. Então aí tencionava. E vamos dizer assim, a tensão e o debate com ele se estabelecia. Não tinha...a relação era muito olho no olho, muito objetiva. Tinha uma submissão hierárquica, ele era o chefe do governo, mas o trato era muito horizontal. Então, essa era uma dinâmica de governabilidade dentro, ali da prefeitura. A partir da conversa com ele, ia pro Planejamento, ia pra Fazenda, ia pra...e aí eu dava a dinâmica do resto. Dentro da equipe era uma governabilidade de algo absolutamente permanente. Quando o conflito era grande na equipe, eu arbitrava e “vambora”. Porque tem uma hora que você tem que decidir, não tem jeito. Então deu conflito, concorda ou discorda, então é o que tá decidido. Tá decidido por esse caminho, tô convencido a “vambora” e vamos ver. E aí tinha uma relação

com a sociedade, que também determinada se a minha decisão estava correta. Aí era estabelecer o democrático com a sociedade. Agora, a governabilidade na prática da política da Câmara Municipal, etc. e tal, quer dizer, eu fiz alguns projetos de lei, alguns passaram e outros não, porque a governabilidade era a relação com a prefeitura, não era comigo.

**Entrevistador: (incompreensível) Com o executivo, né?**

Entrevistada: Exatamente. Teve decreto que eu fiz pra fugir da câmara. Eu sou parlamentar e te digo isso. Tem hora que pra ser mais ágil, pra você sair da confusão política, você estabelece uma saída mais rápida. Claro, que a sociedade se beneficie até que essa lei possa ser construída. Exemplo: o decreto da arte de rua, da ocupação das praças. Eu elaborei o decreto, porque tava tendo repressão; Polícia Militar, Guarda Municipal, não deixava fazer teatro na rua, malabares na rua. Então eu falei, “bom, pra poder facilitar logo, eu vou logo aqui, elaborar um decreto, até que uma lei possa ser feita”. Aí o decreto foi pra mão do prefeito, ele demorou a assinar. Aí começou a ter pressão. Chamamos reunião na rua, etc e tal, eu saí da gestão. Que que o Reimont fez? Fez a lei. Em cima da ideia de que precisava ter uma regulação pra liberar a arte na rua. Mas a minha preocupação era fazer logo o decreto porque as pessoas estavam apanhando na rua. Então tem coisa que pra você fugir da polêmica, às vezes da demora, da letargia do processo político, você resolve quando pode por um instrumento legal do executivo. Então às vezes quando eu podia e precisava depressa, e quando a lei, a legalidade me permitia, eu saía por aí. Mas tem coisa que caía na câmara e não saía. Dependendo do relator que seja decidido, é fogo.

Então eu ia pra dentro da câmara. Eu fui, fiz audiência pública, mostrei plano de metas, a estratégia, etc. e tal. Depois o relator pegava uma matéria e eu ia lá, conversava...com o conselho. No conselho eu conversei com os vereadores, e ele passou muito rápido. Eu fui lá pra dentro, fiz a discussão da importância. O prefeito ajudou e nós sancionamos na conferência. A lei do conselho, que já tinha passado, ele fez a sanção ali. Mas o fundo a gente não conseguiu. Porque ele entrou num momento em que a polêmica Câmara-Prefeitura, por outras razões, se estabeleceu e não deixava aprovar nada. Então, aí eu fui pra lá, discuti, o relator veio, conversou comigo. E aí num determinado momento, o relator pediu – quer dizer, não vou falar o nome nem vou - mas houve um pedido na secretaria que eu não pude atender, ele segurou. Complicações absolutamente externas a sua vontade.

**e) Entrevistador: Essa frase é importante. Vamos falar novamente sobre a relação com a equipe. Como é que você envolve e motiva a sua equipe visando a prática do plano a fim de atingir os objetivos e a missão definida no plano estratégico?**

Entrevistada: Você motiva desde o início da elaboração. Eu me lembro que a gente fez um seminário de planejamento estratégico, e nós começamos pelo debate teórico. Os conceitos de cultura, os textos da (incompreensível), da realidade da história da cultura de outros países. Os textos clássicos sobre cultura, o realismo socialista, o que era o capitalismo. Nós fomos dentro, fomos fundo. Para as pessoas entenderem o papel que elas iam cumprir. Então tem hora que você tem que fazer um debate, ganhar as pessoas teoricamente, conceitualmente. Me lembro que esse seminário durou 3 dias. Primeiro dia foi um debate teórico, segundo dia foi sobre a cidade, que é diagnóstico, nos encontramos, no terceiro dia as propostas e a elaboração. Então a motivação ela vem das pessoas estarem convencidas do seu papel como agente público, agente transformador. E pra que serve aquilo, né? Se aquilo é bom, se aquilo é ruim. Qual o efeito prático na vida da pessoa. Então eu acho que a principal motivação é você dar ganho conceitual, teórico e politicamente para aquela ação. E aí, se você dá continuidade à construção coletiva, aí eu acho que aí é o principal motivador. E depois o que motiva muito é ver que a realidade na prática aconteceu. Por exemplo, nós criamos aqui o Sistema Municipal de Museus. Eu me lembro, a Cláudia Mesquita, era

professora da área, e ela vinha, ela era uma apaixonada por essa área, pelos arquivos da cidade. Beatriz Cuchini vinha da gestão há duzentos anos. Então ela começou fazendo seminário dentro do arquivo, fazia seminário dentro de museu, lá de Santa Cruz. Quer dizer, colocar as coisas dentro do espaço, valorizar o espaço, fazer as pessoas conhecerem o espaço. Porque ninguém ia lá, né, ninguém ia no arquivo da cidade. Aliás, a cidade não visita o arquivo da cidade. Então, até a coisa motivacional do lugar onde a pessoa...quer dizer, você faz um seminário a partir do lugar dela, a pessoa se sente valorizada. Então o arquivo passou a ser um certo debate, de exposição, de demonstração da importância iconográfica da cidade.

Então, a motivação ela é também no resultado. “Pô, vamos fazer a lona, vamos visitar as lonas”. Quatro lonas eu interditei. Eu pisei na arquibancada, minha perna afundou, eu quase quebrei a perna. Fios desencapados pra pegar fogo na lona, com gente dentro. Então nós fomos pra Defesa Civil, interditamos, fizemos a obra e reabrimos. Pô, funcionou, tá seguro, beleza. Então fazer acontecer o projeto “Paixão de Ler”, que a gente estimulou, Festival de Teatro da Língua Portuguesa. O segundo turno cultural nas 150 escolas era fenomenal. Então quando você realiza e vê o resultado, isso...aí a pessoa quer fazer três vezes mais. É motivacional ver acontecer, é muito bonito...Fajardo no patrimônio. Era um prazer diário. A gente chegou a transformar em patrimônio o Beco das Garrafas, que era um circuito da bossa nova. Então é muito legal, ver acontecer é muito bom.

### **BLOCO C**

**a) Entrevistador: Legal. Assim, a gente chama de *stakeholders* aqueles sujeitos que tão ao redor da organização. Não são necessariamente da organização mas influenciam no plano, influenciam na missão, metas, enfim. Como é que você comunicava a estratégia definida no plano aos seus subordinados?**

Entrevistada: Bom, tinha uma parte deles que eram os subsecretários, os gerentes principais, que participaram da elaboração. Então isso é importante. Gerente de artes cênicas, gerente de música, gerente...participava da elaboração. E depois, eu me lembro, eu botei no Circo Voador, os 700 funcionários da secretaria. E eu apresentei o planejamento estratégico pra eles e eles faziam perguntas; foi do porteiro do teatro aos subsecretários. Eram 700. E eu botei dentro no Circo Voador. Botei dentro do Circo Voador todos eles. Era uma sexta-feira de manhã - eu me lembro, eu cansada pra caramba - eu lembro que eu botei assim todo mundo assim e apresentei em *powerpoint* o planejamento, qual era a ideia, como é que a gente sentia a cidade, qual o diagnóstico, o que a gente podia fazer pra mudar, que eu contava com eles, qual era a possibilidade de colaboração. E aí eles faziam perguntas, davam opinião e isso envolvendo. Você chegava no equipamento, as pessoas tavam com vontade. Teatro Carlos Gomes, teatro não sei o que, biblioteca não sei de onde. Então, todo mundo muito envolvido porque a gente dizia para as pessoas o que elas precisavam fazer, qual era a ideia, e se elas tinham opinião a dar. Então, nada funciona melhor do que o diálogo e a democratização da informação. Não existe nada melhor pra envolver e motivar do que esses dois instrumentos. Isso é fundamental.

**b) Entrevistador: Quais elementos, grupos ou pessoas externas que você identificou que influenciavam na prática do plano?**

Entrevistada: Externos que você diz à secretaria?

**Entrevistador: É.**

Entrevistada: Outros secretários, que traziam ideias e diziam “Jandira, eu acho que a gente pode fazer uma parceria aqui.” Por exemplo, prevenção da dengue, nós fomos pra Paquetá. Então assim, projetos trazidos por outros secretários. Isso influenciava e às vezes deslocava a nossa energia pra



outras ações que não estavam inicialmente previstas por nós, né? Segundo, as comunidades impactadas pelo nosso projeto. Pessoal de teatro, dança. É porque não dá tempo, mas se eu fosse falar do centro coreográfico, né? Centro de música, ou seja, cada lugar onde o impacto do projeto chegava, tinha um retorno e uma conversa num setor. Quando nós fomos à conferência nós fizemos várias pré-conferências temáticas, da dança, do teatro, da música...e eles diziam pra gente que precisavam, e a gente ia também adaptando o projeto. Então, a influência de quem entende, elabora e trabalha. Os profissionais da área, os profissionais da cultura, também influenciavam. E terceiro a comunidade, por exemplo, Jovelina Pérola Negra, Pavuna, Guaratiba. Essas pessoas (incompreensível), precisam da lona ali, a prioridade ali. Então é ali. A primeira Arena Carioca vai ser na Pavuna por causa dessas razões, era abaixo assinado, duzentas mil pessoas. Então, assim, a comunidade nos impactava na definição. Os profissionais da área, que diziam “isso aqui tá muito ruim, a gente não consegue trabalhar”. E os projetos trazidos por outros. Então isso tudo mexia no plano, e a gente mexia mesmo, não era discurso não. Trazia “gente, olha, tá errado”, vamos por aqui.

**c) Entrevistador: A pergunta você sempre antecipa. Isso é bom. Como é que você tratava essas influências de grupos ou pessoas externas à prática do plano? Como você lidava com isso?**

Entrevistada: Muito ouvido e determinação pra resolver. Claro, que tinha projeto trazido que a gente achava que não cabia no nosso conceito. A gente conversava e isolava, não dá. Ou alguém que queria ultrapassar a legalidade; “eu quero dinheiro mesmo não tendo dito como é que eu gastei o outro”. Também não dava mas, no geral, as pessoas que traziam projetos interessantes, a gente via como introduzir naquele programa, naquela rubrica ou naquele dinheiro. Te falei, tinham festivais que chegavam, pra gente dar apoio, que não tava previsto, coisas novas. Então eu disse “como é que eu fomento isso aqui, como é que ajuda?”. Ou faz um convênio, ou pede um dinheiro a mais, pra poder ajudar, era importante. Então, dependendo do que chegava a gente ouvia o que tava dentro do nosso conceito, da possibilidade, a gente via um jeito - nem sempre conseguia. E outros a gente isolava na hora. Tirava porque não tinha nada a ver, não tava dentro do que a gente pensava.

**d) Entrevistador: Como é que você conciliava e mediava os interesses conflitantes desses grupos que estão ao redor da organização – no caso das secretarias - a fim de evitar problemas no cumprimento do plano?**

Entrevistada: É ser fiel à meta. Ser fiel à meta. Você tem uma meta que não foi mexida, que tá estabelecida, você tem que focar nela. Se cada um que chegar alterar o seu foco, você não faz nada. Então, a gente só alterava quando percebia que ele tava errado. Então esse objetivo aqui não é uma prioridade, a comunidade não quer. Não é por aqui, é por ali, a prioridade é outra. Então você mexia na meta. Era a meta estabelecida depois de algo, de elaboração, era focar nela. Se você não foca, qualquer coisa é capaz de estremecer o teu objetivo, você não chega em lugar nenhum, você não cumpre nada. Então chegou conflito: “Vem cá, a meta é essa? Tá correta? Nós estamos convencidos? Então é por aqui.” Então o resto a gente não deixa influenciar, não deixa estremecer. Podia ser o conflito que fosse, político, se a meta é aquilo, nós vamos dar um jeito de chegar nela. Porque se cada coisa mexer com a tua disposição de cumprir você não chega. A imprensa, edital público de teatro. Com 15 dias de gestão tinha uma página inteira do Globo contra mim. Inteira, porrada, de cima a baixo. Mas a meta era o edital, por quê? Porque os diretores do teatro que estavam lá há 20 anos, achavam que o teatro era deles, que a pauta era deles, que era tudo deles. Um era Cláudio Botelho, era só peso pesado. Tóquio, Broadway, né. Cheguei e falei: é teatro público, edital público, não tem conversa. Então ali, na hora que a gente se convenceu, meu amigo,

foi porrada de todo lado. Aí o que eu fiz? Mantive o edital, o contrato deles acabou, eu falei “não vou renovar e vamos abrir o edital”. Depois eu chamei um a um pra conversar. Abri o edital. Porrada de novo, o que eu fiz? Peguei aquele Sérgio Porto, aquele espaço no Humaitá, reuni 300 caras de teatro. Expliquei a ideia, é a coisa de você democratizar a ideia né? Distribuir, centralizar, “vem cá”. Diretor pra caramba de teatro, ator pra caramba na reunião, tinham umas 300 pessoas no Sérgio Porto. Eu falei “a ideia é essa aqui”. Fui lá pra tomar porrada. A ideia é essa, é desse jeito. Aí pacificou porque as pessoas entenderam que não podia um único diretor ter a cota do teatro durante 20 anos. E os outros? Qual o espaço pros outros? Capacidade de entrada? Companhias experimentais, companhias novas? Ninguém entrava. E se é um teatro público, pago com o dinheiro público? Como é que você dá propriedade pra alguém né? Então as pessoas entenderam e isso pacificou. Aí veio uma manchete no dia seguinte: e “Reforma Agrária nos teatros”. [Risos] Manchete do Globo, “Reforma Agrária”, tá dentro do segundo caderno.

Aí você enfrenta assim, você enfrenta ampliando o debate, não é restringindo, se fechando. Podia tomar porrada, ficar quietinha. Não, porrada a gente enfrenta no debate. Chamei gregos e troianos, falei “pode bater, nós vamos conversar”. Quinze dias de gestão foi isso. Aí, na semana seguinte chamei todo mundo, democratizamos a ideia, botamos pra debate e senti que ela ganhou, aquela turma toda. Deixei o Globo falar né, tô nem aí. Então assim, às vezes a pancadaria é muito forte. Mas se você desviar do teu foco você não cumpre. Então eu falei, “tá certa essa ideia?” Tá certo. Demoramos a decidir. Na transição a gente decidiu isso. Na transição. O contrato acabava em janeiro. Falei “não renovo e vamos fazer”. E aí manteve o foco, aí era porrada pra todo lado, influência, pedido. Falei “não, é aqui”. Aí fomos e fizemos. Se deixasse estremecer não ia acontecer, com todos os cacetes que a gente tomou naquele momento.

**Entrevistador: Vou fazer uma pergunta agora, a última. Mas você já entrou nela, então talvez seja, ela é última de propósito mesmo.**

Entrevistada: Eu sempre entro antes. Tô falando muito, eu acho.

**e) Entrevistador: Não tá ótimo. Tá dentro do tempo. Sabemos que normalmente é uma equipe que constrói o plano e outra que implanta. Ou seja, que coloca o plano em prática, equipes distintas. Nesse cenário de separação entre quem constrói o plano e pratica, quais as dificuldades ou facilidades - depende da tua visão - pra executar, ou melhor, pra praticar o plano, que você tenha vivenciado na sua gestão?**

Entrevistada: Esse é o segredo, nós fizemos diferente. A equipe que elaborou era a mesma que construiu a execução. Esse é o segredo, eu acho, da gestão. Não é aqueles que pensam e aqueles que fazem. São os que pensam e fazem ao mesmo tempo. Esse é o segredo de dar certo. Na minha opinião, na minha experiência de gestão, só funciona quando quem elabora coordena a execução.

**Entrevistador: Mas em que? Dá um exemplo. Em que você via? No reflexo da equipe, na relação, na motivação?**

Entrevistada: Exemplo, só um exemplo, vamos pegar a parte mais difícil da secretaria. Patrimônio. Porque ninguém lembra da área de patrimônio, cidade, território. Não só estudei, aprendi pra caramba. Não era uma área que eu tinha noção exata. Eu só sabia que era importante incorporar. Porque isso era cultura, a relação cultura e urbano, cultura e cidade, cultura e território, cultura e memória, isso eu tinha clareza pra mim. Mas eu não sabia direito como fazer, e trouxe um cara como o Fajardo, que tinha umas ideias interessantíssimas, que participou na baixada, etc. e tal. Aí ele veio, eu pedi a ele textos, eu fui estudar a matéria. Eu escrevi. Eu tenho um texto escrito por mim que saiu numa revista teórica, que eu posso te passar, “Cidades e cultura”. Fui estudar, ouvia, ele é urbanista, a gente ia sentando e vendo as ideias. Por exemplo, a concepção literata foi feita eu e o Fajardo uma mesa, com a equipe dele. Nós fomos visitar o equipamento. Aí ele foi até o sótão.

E disse, “Pô, aqui dá um tremendo espaço de lazer. Não tem lazer para as crianças na Dias da Cruz; nós vamos fazer aqui em cima um parque”. Subiu lá no telhado.

Então a gente entendeu o seguinte: qual é o conceito moderno? É um espaço multiuso que volte a ter o teatro, mas que tenha cinema, que não tem mais. Que tenha espaços de exposição, que tenha áreas de lazer, que possa ter gastronomia. Esse é um conceito que...tá lá teatro, duas salas de cinema, com parque, tá tudo lá. Por quê? Porque foi uma concepção feita em conjunto e ele acompanhou diretamente o projeto básico executivo e aconteceu. E aconteceu como a gente pensou. Então, o segredo tá em elaborar e acompanhar a execução, tudo junto. A pessoa que pensa e não tem nada a ver com quem faz, isso não existe.

A Arena a mesma coisa. O Fajardo tinha pulos de alegria. Toda essa concepção, vamos dizer assim, de equipamentos públicos, eu fiz junto com ele e com a equipe dele. Da mesma forma, como a integração na escola, né? O segundo turno cultural. Chamei a Leda, que trabalhava em escola privada na área de livre leitura. Ela depois que gerenciou a parte de leitura. Mas toda a integração à escola, foi feita com ela. Como fazer o projeto? Não é bater bunda, fazer massinha. Não é isso. Aí pegamos: quais são as universidades que tem cursos de arte? Essas. Chamamos as representações, sentamos junto, pensamos o projeto pedagógico, a elaboração, a meta e fomos juntos com a Secretaria de Educação elaborar a gestão. Tudo junto, não era uma outra equipe, era a mesma. Então você elaborava e ia lá executar. Então, eu conversava com a secretária, a gente entrosava as equipes e realizava. Então não existia o que pensa e o que faz. É o que pensa e vai fazer junto. Esse pra mim é o segredo da gestão, na minha opinião é assim. É quando você não separa a execução da elaboração. Aí dá certo, e deu. Porque a gente fez, o tempo de gestão que a gente teve, um ano numa secretaria, um ano e meio na outra. -eu vou te dar aqui a prestação de contas de Niterói e a meta daqui. Deu pra fazer muita coisa no tempo que a gente teve. Porque era uma equipe que trabalhava de forma descentralizada, com poder pra realizar; e eu confiava né. Tem que ter confiança, elaboração comum, delegação de tarefa e acompanhamento direto da execução. Esse é o segredo, quem pensa e quem faz, se forem duas equipes, não acontece.

**Entrevistador: Perfeito, Jandira. Vou explicar por que eu achei muito rico.**

Entrevistada: Não sei se ajudou não.

**Entrevistador: Pô...você vai ver.**

Entrevistada: Eu repeti algumas coisas que eu acho que são marcas.

**Entrevistador: Uma hora, fizemos em uma hora e dois minutos. Perfeito.**

## **TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA 04 (E04)**

**Entrevistado:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Entrevistador:** Robson Leite (RL)

**Data:** 12 de junho de 2017

### **BLOCO A**

**a) Entrevistador:** Arolde, eu queria... Na verdade a minha pesquisa é sobre Gestão Estratégia, na Universidade Federal Rural, e eu estou pesquisando como um dirigente de alto nível da esfera pública pratica a estratégia, tanto envolvendo a sua equipe quanto lidando com *stakeholders* que estão ao redor da tomada de decisão, com o objetivo de cumprir a missão. E as variáveis que estão aí, por exemplo: como varia um pouco o plano, como muda o *status* da situação - seja por mudanças na esfera econômica, seja no dia a dia, seja alguém que pediu demissão – e como é que você lida com isso, sempre nessa perspectiva de implementar a estratégia definida. Eu já vou te encaminhar a primeira pergunta, que é a seguinte: O que é estratégia pra você?

Entrevistado: A estratégia, ela decorre de uma situação, de uma avaliação da situação macro. Você primeiro faz uma avaliação macro da situação. O que eu quero dizer com isso? Eu quero dizer que você considera todas as situações que estão além daquele espaço onde você vai operar especificamente. Por exemplo: se você é um secretário de Estado ou é um ministro, por exemplo, você tem que considerar como estratégia toda a situação do governo. Aí que entra a situação política do governo, a situação econômica, a sociedade como está, etc. Então aí você faz toda essa consideração e analisa a sua estratégia pra atingir o objetivo. Que objetivo você tem na administração pública? Na administração pública, em nível geral, os objetivos são as pessoas. O primeiro grande objetivo são as pessoas. É o instrumento mais importante de execução das estratégias, que passam de estratégias para planos, para projetos e programas, até você executar e chegar, atender e cumprir as políticas públicas prévias definidas pra alcançar e atender as pessoas. Eu inclusive vejo que um dos maiores erros que nós cometemos na gestão pública é que nós esquecemos que a gestão pública existe para atender o cidadão. As necessidades do cidadão segundo, naturalmente, as definições de prioridades, etc., de acordo, essas prioridades são estabelecidas de acordo com os orçamentos, de acordo com os recursos.

Então você tem: Objetivo? É a nação, é o povo, são as pessoas. Depende qual é o objetivo, pode ser na área de saúde, na área de segurança, não importa a área, mas são as pessoas. Primeira questão para você estabelecer a estratégia. Segunda é a execução do orçamento. Você tem que ver as restrições orçamentárias que existem para estabelecer as prioridades. E, por fim, você tem que fazer a avaliação dos instrumentos outros que você tem que deverão ser usados, como: o seu poder, se você tem um nível de decisão mais amplo, se tem um nível de decisão muito dependente de outras decisões, qual é a interação com as outras áreas...Todas essas questões. Aí então você monta a sua estratégia. E a partir dela, então, você faz os planejamentos, faz os programas, que são mais detalhados, né, para a execução e a consecução do objetivo.

**b) Entrevistador:** Show. Agora eu queria entrar num outro aspecto. Vamos pensar no planejamento estratégico definido. Normalmente os governos tem sua Secretaria de Planejamento, sua estratégia definida e uma missão nesse planejamento, missão da organização pública, enfim, e aonde a gente quer chegar, como você muito bem definiu aí. Agora queria que você olhando pra tua experiência como gestor público, na Secretaria de Trabalho ou alguma outra experiência nesse mesmo patamar, na área pública, se você tem

**alguma situação em que você tenha vivido, onde a execução da prática da estratégia por você e pela sua equipe te levou a ter sucesso e alcançar efetivamente algo que havia sido anteriormente planejado, mas com exatidão. Eu planejei chegar ali e eu cheguei exatamente ali no tempo que eu planejei. Você lembra de alguma situação?**

Entrevistado: Sim, claro. Deixa eu dizer pra você. Nós temos que ver, quer dizer, quando se fala de estratégia, você também avalia os ofensores eventuais dessa estratégias. Quais são os principais ofensores depois que você estabelece? É a não realização de arrecadação para o orçamento, enfim, tem um ofensor, digamos, que seja o orçamentário. Primeiro. Mas tem outros ofensores que são justamente os compromissos de natureza política. A malha política onde você está enquadrado. Aí você vai ser, vamos dizer assim, vai ter que fazer essa interação sempre procurando proteger de interferências externas nocivas o seu projeto final, que é atendimento, dentro daquela área, das pessoas. Chegar lá, a execução do seu projeto. Então, nesse momento, nós temos que ter em mente o que perturba o projeto. Primeira coisa da minha experiência pública: o maior ofensor que existe hoje na gestão pública é a indicação política. Porque a indicação política, ela não conhece a estratégia, não está envolvida emocionalmente, motivacionalmente, profissionalmente, com o programa, com o projeto que se está executando. Tá uma preocupação essencial e exclusiva defendendo algum pedido ou alguma indicação para uma pessoa que às vezes (e normalmente é assim) não tem nenhuma afinidade com o trabalho que vai desempenhar. E às vezes pessoas são indicadas até pra cargos executivos dentro da tua estrutura. E você então tem que conviver com, entre aspas, a incompetência, ou o desinteresse e às vezes até com a má fé dessas pessoas na execução do teu projeto. Então começa a desvirtuar toda a atenção da máquina que tem executar aquele programa do seu objetivo. E esses objetivos, não é raro, os objetivos, de um modo geral, se perdem. Se perdem e aí a máquina passa a existir para o atendimento de interesse que nada tem a ver com a execução das políticas públicas de atenção das pessoas. Essa é uma realidade que nós vivemos no nosso país e que tem que ser colocada. A minha experiência diz isso. Eu fui executivo de grandes empresas no Brasil e fui executivo diretamente na administração direta, na cidade do Rio de Janeiro e no Estado do Rio de Janeiro. Então eu tenho essa experiência, é isso que eu (incompreensível). Então nós temos que ter o cuidado de preservar esses assuntos. Vou dizer qual é o ideal. O ideal da administração é não ter interferência externa. É você montar o projeto e fazer a execução do programa. O que é absolutamente, isso aí é uma coisa utópica. Porque na realidade nós vivemos no mundo de negociação política e a política é a arte do possível. Então isso coloca o gestor numa posição de ter habilidade para negociar com todas as partes protegendo o seu objetivo.

**c) Entrevistador: Agora, dentro da sua vivência de gestão pública, nas duas experiências que você teve, na secretaria de Estado, na própria capital também, qual foi a experiência que por acaso você vivenciou - também de prática de uma estratégia, de executar os caminhos para que a estratégia seja praticada e atingida, devidamente definida em um planejamento estratégico - que não atingiu a missão definida no plano? Você tem algum caso que possa...?**

Entrevistado: Não, eu pessoalmente não tenho. Mas eu tenho visto muitos casos nesse sentido. Que as pessoas acabam devendo justamente à interferências externas ao projeto, ao programa, à estratégia, tais como falta de orçamento, não execução orçamentária, interferências de natureza política não proativas, que sejam nocivas, todas essas coisas. E às vezes, então, os objetivos não são alcançados. Eu tenho como princípio, antes de assumir função executiva, sempre tive a preocupação de acertar os ponteiros de como fazer, como fazer a minha participação nesse caso desse governo, tá? Ou dessa função. Como é que eu vou fazer? Então eu digo: eu estabeleço se as regras que eu imagino que são aquelas que vão me proteger de chegar no objetivo e deixar que eu avance nos objetivos. São aceitos? Aí eu vou em frente. Assim já foi e eu fiquei 6 anos na Secretaria

de Transportes do município do Rio de Janeiro. Uma secretaria complicada, cheia de problemas, mas você estabelecia as regras. Conversei com o prefeito na época e ele, evidentemente também é um gestor, ele entendeu, e nós andamos muito bem durante 6 anos sem nenhum problema, nunca tive qualquer tipo de problema. E os objetivos foram cumpridos. Pelo menos 70%, 80% dos objetivos foram cumpridos para benefício das pessoas. Isso foi feito.

Aqui no...fui secretário de trabalho. Qual foi a minha condição dentro de uma secretaria que sabidamente era totalmente loteada politicamente? A minha primeira colocação para o governador foi “eu aceito sim, se”. Duas ou três coisas essenciais. Primeira questão: os cargos serão preenchidos por critério de mérito. Então será uma solução meritocrática. Não vou colocar ninguém por indicação política. É meritocrática. Essa é a primeira questão. Os orçamentos serão executados, evidentemente, pelos caminhos menos tortuosos, onde o menor número de interesses, a melhor quantidade de pessoas interessadas na execução do orçamento estejam influenciando na execução orçamentária. Então, ter liberdade pra escolher como vou fazer a execução orçamentária. Embora o orçamento fosse pequeno, tinha empresas, tinha uma série de coisas que nós acabamos, mas nunca tivemos problema também. Passando bem, arrumou, o governador concordou e cumpriu a parte dele e nós chegamos a bom termo. Eu acho que essas são as questões que a gente...não perdemos o foco nas pessoas e cumprimos, naquele período, o nosso objetivo. Agora, a gestão pública, no Brasil, ela está – nós estamos vendo isso agora, essa situação, essa hecatombe ética e moral que nós estamos vivendo – ela está comprometida com interesses, inclusive, que não são puramente interesses políticos, com P maiúsculo. São interesses espúrios, no sentido de desviar recursos, de criar dificuldades pra vender facilidades, de fazer com que se crie necessidades que absolutamente não existem, que só existem com o objetivo de gerar fontes de recursos, enfim, de recursos de uma forma corrupta, espúria, etc. Então esses são os problemas que nós temos que estavam invisíveis; hoje nós estamos com a radiografia completa.

**d) Entrevistador: Você citou, na experiência inclusive da Secretaria de Transporte, que você atingiu, 70% dos casos atingiu aquilo que havia cumprido. 20 ou 30% certamente por questão de orçamento, ou por alguma situação específica, acabou não atingindo, não cumpriu a missão. A que você atribuiria esse não cumprimento da missão definida no plano neste caso que eu acabei de citar aqui?**

Entrevistado: É que quando nós fazemos no serviço público um planejamento, quer dizer, fazemos o plano estratégico, depois o programa e, finalmente, os projetos de execução, nós temos que ser bastante exigentes nas metas. Você tem que estabelecer metas um pouco além daquilo que é o seu objetivo, porque nós sabemos que vamos ter problemas em licitações, que vão se atrasar, que você não vai conseguir. Problema de orçamento, que não vai ser possível ser executado. Tem uma série de coisas. Então você estabelece com uma margem de segurança. É como o projeto de uma ponte. Vou usar a ponte porque é a mais simples de todas. O projeto de uma ponte. Você projeta uma ponte, você tem todos aqueles parâmetros de segurança, de carga etc. Mas sempre você faz uma hipótese de uma carga e aí a gente coloca nessa carga 30% a mais. Por quê? Numa eventualidade pode ter uma carga que vá superar e assim mesmo a ponte não vai cair. Agora, por outro lado, você não faz a hipótese de um cataclisma, porque aí você vai gastar fortunas pra ponte resistir a um problema climático ou a uma enchente que vai, o rio vai cair, você não tem como fazer. Então, essa busca, digamos, desse equilíbrio entre uma margem de segurança pra você chegar aos seus objetivos e o excesso dessa segurança, você tem que estabelecer no programa, no projeto. Mas sempre ocorre isso. E a outra questão é você estabelecer essas margens de segurança sem afetar o orçamento. Digamos, o orçamento, ele é fixo. Você tem o orçamento pra que ele tenha aquela

margem de segurança. A não execução daqueles 30% significa a não execução de 30% do orçamento.

**e) Entrevistador: Entendi. Quais seriam os principais desafios e problemas que você encontrou na sua gestão na área pública, tanto no município quanto aqui no Estado, na sua gestão, para o cumprimento da missão e da estratégia definida no plano? Desafios...**

Entrevistado: Os principais desafios e os principais obstáculos?

**Entrevistador: É.**

Entrevistado: Não, os obstáculos o que eu...Quer dizer, os obstáculos, antecipadamente, eu me coloquei e coloquei, no caso aqui com o governador, que não poderia haver indicação de natureza política, que nós tínhamos que fazer uma administração profissional, com mérito funcional, essas coisas todas. Foi aceito e basicamente isso foi feito. E o outro que nós iríamos desativar a interferência externa de empresas, Oscips ou ONGs que eventualmente tivessem contrato. Porque elas vinham de trás viciadas, como todas essas ONGs, essas Oscips hoje no país. Não são só as grandes empresas que tem superfaturamento. Isso nós fizemos, foi aceito, tive o apoio e as coisas se resolveram. Então houve uma antecipação, mas os principais obstáculos são sempre esses. Interferência externa política e a questão orçamentária. E as pressões das empresas pra executarem obras, etc., que normalmente fogem do controle das licitações, da legislação (incompreensível).

**f) Entrevistador: Muito bem. Agora eu queria falar um pouco, Arolde, do dia a dia do gestor público à frente da gestão. Como é que você conduz e acompanha, ou como é que você conduzia e acompanhava, o dia a dia da prática dos seus subordinados em relação ao que foi planejado e o que evidentemente consta no planejamento estratégico?**

Entrevistado: Aí é uma opinião minha, pessoal. Eu vivi a vida no passado, quando as instituições eram hierarquizadas. Onde se tinha um sistema hierárquico para a obtenção dos objetivos finais ou dos objetivos da instituição. Fosse ela uma instituição, uma estatal, fosse uma empresa privada ou uma própria instituição pública, um órgão público. Havia uma hierarquia bem estabelecida. O tempo e a modernidade das tecnologias, da comunicação, da informação, aos poucos foram introduzindo um fator muito ponderável em todo o sistema e no processo decisório e de comando para que as coisas aconteçam. E eu defino isso como a desintermediação. Na medida em que no passado nós fazíamos os cursos - e você com certeza fez seu curso de Chefia e Liderança -, hoje nossos cursos são de Liderança e Chefia. Quer dizer, há uma inversão. E por quê? Porque as mesas perderam, dentro das instituições, sejam públicas, sejam privadas, perderam as cabeceiras. E as pessoas todas fazem parte de uma cadeia onde as funções de cada um, de acordo com seus conhecimentos, com as suas habilidades, são igualmente importantes, inclusive a do responsável maior. Claro que caberá sempre a alguém dar a palavra final. Agora, o processo decisório, ele acontece naturalmente e vai se tornando quase sempre se não unânime, majoritário com toda certeza, o que facilita a decisão final. Então eu diria que esse processo, ele traz com ele, ele traz uma outra questão que é muito importante e reforça a confiança da equipe nas pessoas que tem maior, mais autoridade ou mais responsabilidade por questões funcionais. E os inclui. É uma ação inclusiva, onde todos são incluídos com o mesmo grau de importância dentro da cadeia, vamos dizer assim, cadeia produtiva ou processo decisório, etc. Então, com isso, você aumenta, leva, digamos, a produtividade, o resultado, que você quer atingir, ao limite mais alto.

**g) Entrevistador: De que maneira a cultura organizacional, no caso a secretaria em que você foi gestor, influenciou na implantação, na prática da estratégia?**

Entrevistado: É, influenciou muito negativamente, porque a gente teve que quebrar certos paradigmas pré-estabelecidos, né? Alguns bem identificados, de saída, que foi acordado com o próprio, na época com o próprio governador, e outros que foram aparecendo, né? Mas o grande

obstáculo da gestão pública é o excesso de regras, é a burocracia. A burocracia, ela não ajuda em nada. Nem sequer dá segurança ao gestor. Segurança no sentido de que ele está agindo de acordo com a lei, corretamente, etc. Por quê? Porque ela tem, por trás dela, uma intenção e um interesse que não é, vamos dizer assim, é mais corporativo, quer dizer, mais do interesse daquele quadro de funcionários públicos do que propriamente da execução do objetivo da existência do órgão funcional, entende? Então é o corporativismo que se implanta, não é que em contraposição o que a gente poderia chamar de “espírito de corpo”. O que é o espírito de corpo? É todos estarem focados no objetivo final daquela instituição. No objetivo da empresa, no objetivo da instituição. E o corporativismo? Todos enfocados nos interesses corporativos internos dos funcionários, dos empregados. Esse é o grande obstáculo. E isso aí reforça sempre a burocracia interna. Cada um quer ter um pedacinho pra segurar. Esse é o maior problema que existe na gestão, na administração pública. Na privada não porque hoje a administração privada ela é totalmente desamarrada.

Agora tem uma outra coisa interessante aí que eu gostaria de dizer pra você. É que isso tudo depende de processos regulatórios, sejam internos, etc. E esses processos regulatórios, além desse problema que nós falamos, de interesse de segurar tudo, ele tem, sofre também uma outra questão causada por esse momento tecnológico, que é a lentidão pra você regular e modificar essas coisas face às necessidades que são ditadas pela tecnologia, que são rápidas, e precisam e demandam. Então aí estabelece um espaço anárquico, onde você não tem muita certeza do que é que está valendo, qual é a regra que está valendo. Isso vale para relações sociais em todos os níveis, inclusive no trabalho, dentro do funcionalismo público.

**h) Entrevistador: Legal. Como é que você administrava o conflito de interesses, difusos e divergentes, dos diversos sujeitos envolvidos na prática da estratégia, a fim de melhor cumprir a missão da organização a qual você estava servindo?**

Entrevistado: O caminho mais seguro, no meu entendimento, é o convívio permanente em reuniões com pautas, para que se identifique o que que o grupo tem em comum e operar sempre em cima desse comum, que sempre você acaba encontrando um denominador comum. Quer dizer, é administrar nas convergências, procurando minimizar as divergências. Porque sempre vai acontecer, são seres humanos. Todos somos.

**i) Entrevistador: Claro, claro. Na sua visão, Arolde, em que aspectos a prática cotidiana da estratégia dentro da organização, da secretaria que você dirigia, impactava o cumprimento do plano?**

Entrevistado: Olha, a estratégia, eu costumo dizer que a estratégia é a coisa mais importante. Você não pode errar na estratégia, em nada. Pode ser uma estratégia de execução de um grande empreendimento, pode ser a estratégia de execução de um pequeno empreendimento. Qualquer que seja o empreendimento, seja a estratégia para uma eleição política, você não pode errar na estratégia, porque depois que você dispara os planos, os programas, os projetos decorrentes dessa estratégia, você não tem mais como voltar atrás. E esse que é o grande problema. Então a estratégia é a coisa mais importante, você tem que acertar na estratégia. Agora, como você colocou, qual foi a pergunta exatamente.

**Entrevistador: Na sua visão, que aspectos a prática cotidiana da estratégia dentro da organização impactava o cumprimento do plano, daquilo que havia sido definido?**

Entrevistado: Bom, se está certo, aí é como se fosse uma engrenagem azeitada. Tudo começa a fluir naturalmente, e claro, sempre levando em conta essa criatura que é um desvio contínuo que é o ser humano. Onde está o ser humano você sabe que ali tem que ter outras formas de fazer com



que eles assumam essa estratégia. Mas normalmente anda mais suavemente. E a estratégia serve para quando começa a executá-la a aparecer a realização e o resultado, ela funciona também proativamente como um processo regenerativo. As pessoas se unem mais e a produtividade inclusive aumenta.

**j) Entrevistador: Legal. Como é que você percebia algum tipo de mudança de cenário, no âmbito da prática da estratégia, pelos sujeitos que estavam subordinados a você? Uma demissão...como é que você identificava que mudou o cenário, como é que você media isso?**

Entrevistado: É sempre, você, você quando tá convivendo com equipes, com objetivos bem definidos, até as questões externas de cada um, que todos nós temos - problemas, os nossos problemas pessoais, particulares, as nossas frustrações, ou as nossas realizações, que não têm nada a ver com aquilo - elas acabam refletindo também ali dentro. Então você percebe. Mas uma das questões mais, que mais a gente percebe que pode acertar a execução, é que todos nós temos relações que transcendem completamente aquele espaço de trabalho, aquele espaço da organização que nós estamos. E essas relações sofrem influência externas no mesmo nível, dentro do próprio, no caso, serviço público, você tem pessoas que estão aqui, mas que já trabalharam acolá, que já tem amigos aqui, que são amigos até das pessoas que estão hierarquicamente acima de você. Então você, nessas reuniões que eu falo que são aquelas pra “deparar” (sic) os probleminhas, pra colocar os algodões entre cristais, você percebe isso e aí você buscando sempre e sobre a convergência, você atenua esses efeitos. Eu vejo por aí.

### **BLOCO B**

**a) Entrevistador: Como é que você detectava as mudanças, internas e externas, d e um ambiente, do cenário político/econômico, do que havia sido previsto no plano? Como você percebia que mudou? “Meu plano vai ter que mudar”. Como é que você identificava isso?**

Entrevistado: Pelo resultado mesmo. Às vezes você inicia um cumprimento de uma missão ou de um objetivo e a própria execução desse objetivo, pelas condições externas, pelo ambiente externo, mostram que você precisa de mexer pra poder se adequar à realidade. Por exemplo, recrutamento pra fazer, digamos, treinamento. Você começa de uma forma e conclui que aquele sistema de recrutamento não vai atender às suas necessidades na questão do perfil dos candidatos que vão ser trazidos pra dentro da sala de aula, por exemplo. Então você tem que buscar novas formas de mudar essa, pra você poder adequar o que você quer à realidade ambiental que não estava, pois muita coisa não fica prevista, evidentemente. E há mudanças nisso tudo.

**b) Entrevistador: Claro. Quando você percebia que algo, tanto interno quanto externo ao seu ambiente, não estava caminhando conforme o que havia sido previsto no plano, o que você fazia pra tratar essa mudança?**

Entrevistado: Uma das questões mais importantes pra gente perceber isso e tratar adequadamente, é que você tem que ter um grupo de pessoas que trabalhem contigo que além de serem profissionais e serem preparados para o exercício das funções que estão desempenhando, eles também sejam da sua confiança. Confiança. Então você tem essas pessoas como sensores. Então, a percepção de que alguma coisa tá mudando, ela rapidamente é identificada por esses sensores. Então quando chega a você, já vem quase com solução.

**c) Entrevistador: Legal. Como é que você balanceava a qualidade do plano? Vamos imaginar o seguinte, você tem a qualidade do plano, o planejamento da tua área, da secretaria e a qualidade da equipe que vai praticar a estratégia. Então como é que você balanceava a qualidade do plano propriamente dito com a capacidade da sua equipe em cumprir, ou não, com a implementação desse plano?**

Entrevistado: Pois é, essa é uma questão realmente pra mim das mais importantes. Porque você tem uma equipe, vamos dizer assim, essa equipe ela é, dentro daquelas condições, embora transitórias, mas naquele momento, é essa equipe que você não vai mudar, então aí você tem as limitações da equipe. As limitações, essas limitações evidentemente podem te trazer também limitações na execução do seu planejamento. Porque quando se fala no planejamento, algumas coisas que acontecem você vai ter a dificuldade de vencer. Então qual é a preocupação que a gente tem que ter? Nós temos que ter uma preocupação pedagógica permanente. O gestor público tem que ter uma preocupação pedagógica permanente e estar sempre procurando, antes que as coisas aconteçam, fazer treinamentos. Que sejam, que esses treinamentos não sejam de formação, que sejam simplesmente de levantamento de problemas que as pessoas possam refletir. Porque todos os profissionais que estão dentro do serviço público, são concursados, são pessoas que vieram e tem essa...eles rapidamente percebem como vão superar aquilo. E criaram esse treinamento de uma forma interna porque os treinamentos podem ser de horas, podem ser de dias, de semanas ou de meses. O que estou me referindo é aquele treinamento dinâmico, que no máximo em uma semana você aborda todas as facetas de uma nova situação. Para aí sim, trazendo de fora pessoas especializadas pra poder mostrar pra eles como é que se supera aquele tema, aquela matéria, aquele assunto.

**d) Entrevistador: Então nós temos a qualidade do plano, nós temos a equipe capaz de implementar esse plano. Eu vou colocar um terceiro elemento, que eu vou chamar governabilidade do plano. Eu chamo de governabilidade a administração de variáveis externas e internas, ambas ao mesmo tempo, para o correto cumprimento do plano. Na esfera pública tem, você tem a relação com o parlamento, enfim. Como você administrava essas questões relativas à governabilidade da prática do plano?**

Entrevistado: A questão da governabilidade, ela foi extremamente importante. Ela está muito ligada ao grau de autoridade ou de alto... Putz, então não existe essa palavra, viu, mas digamos assim. Você... a tua responsabilidade ela tem acima, pra poder cumprir essa responsabilidade, a autoridade. Isso é o que vai dar pra você a governabilidade. É a autoridade real que você tem pra fazer as coisas acontecerem. Não é isso? Essa vai te dar então um controle que no fim das contas vai ser a condição de fazer as coisas acontecerem em todas as frentes, em todas as áreas. Então, está vinculado à autoridade. Por exemplo, o presidente da República, ele busca a governabilidade criando regras, criando leis e tendo o suporte, naturalmente, pra fazer essas leis, pra ele poder, então, governar e fazer as coisas acontecerem. Se ele não tem esse suporte, ele perde a autoridade. Evidentemente ele perde a autoridade. E a perda de autoridade normalmente leva para uma zona cinza, de confusão, de indecisão e isso é um desastre pra qualquer administração. Então é a autoridade.

Então agora vem, por exemplo, hoje nós temos no Brasil essa regra, que eu até sou contra. Acho que isso gera uma certa promiscuidade entre o poder executivo e o legislativo. Mas é uma regra. Você pega um deputado federal, ou um deputado estadual, ou um vereador e coloca num cargo executivo, naquele período ali. Esse, veja, esse novo funcionário que vai assumir aquele cargo, ele tem uma autoridade inerente à algo que não é daquele cargo e daquela função e que não emana também nem sequer do responsável pela administração global, do prefeito ou do governador, etc. É dele mesmo, de outra área. Então normalmente, você deve ter essa percepção, esses executivos, que tem cargo eleitoral (tô dando esse exemplo específico, tem outros casos). Esse exemplo específico, ele tem muito mais segurança de fazer as coisas acontecerem do que alguém que foi nomeado simplesmente tirado e colocado na função. Porque esse está dependente totalmente da

autoridade que lhe é delegada pelo governante ou pelo, entendeu? É diferente. Você percebeu? E sabe que isso é uma coisa importante pra chuchu, pra você botar nesse teu seu trabalho. Coisa profunda.

**e) Entrevistador: Com certeza. Eu queria falar agora um pouco da relação com a equipe, com a equipe que evidentemente trabalhou com você nas duas experiências, nas duas secretarias. Como é que você envolve e motiva a sua equipe visando a prática do plano a fim de atingir os objetivos e a missão definidos no plano estratégico?**

Entrevistado: Bom, vamos nos (incompreensível) no serviço público.

**Entrevistador: Sim, serviço público, exatamente.**

Entrevistado: Nós estamos tratando disso, né? O servidor público, ele tem um grau de competência naquilo pra qual ele se motivou quando fez o concurso, ou quando veio, ou quando aceitou o convite. Ele tem uma motivação já natural. O que a gente tem de fazer? É fazer com que esse cidadão, esse profissional, ele se sinta sempre útil e necessário dentro da cadeia - eu vou falar produtiva de novo aqui. É a cadeia produtiva que vai produzir justamente a realização de todos os atos e fatos para a consecução dos objetivos lá na frente. Então, dentro dessa cadeia ele tem que ser incluído. Ele nunca pode ser excluído. Se você consegue incluí-lo e se você consegue fazer com que ele se sinta parte disso, onde as divergências que ele tenha dentro da equipe são mínimas comparado com o que tem em comum, você tem um funcionário motivado. Ele está motivado. Esse é o principal apelo de motivação. É claro que... porque você não pode pensar como uma empresa, em prêmios, em abonos, etc. Não pode porque no serviço público isso tudo é muito quadrado, definido. E normalmente isso é um fator de desmotivação né? A remuneração do trabalho do servidor público é motivo de desmotivação, porque sempre é muito aquém daquilo que é a necessidade dele, que é a expectativa e a maioria das vezes muito aquém daquilo que corresponderia ao que ele dá, ou poderia dar. Mas você, assim mesmo, consegue motivar porque a necessidade de ser útil, de se sentir parte e de ser útil, é muito forte no ser humano. É muito forte no ser humano. Digo a você: se confunde inclusive com o sentimento filantrópico que cada um de nós tem. É interessante isso. Então a pessoa explora, quer dizer, busca nele coisas que ele tá fazendo que não é pra remuneração, ele está fazendo pra satisfação pessoal. Esse é que é o negócio. E aí você motiva por esse canal.

**Entrevistador: E aí você fazia por aí no caso do serviço público? Você usava isso?**

Entrevistado: Ah, sempre uso. Sempre uso porque a primeira coisa mais importante pra que isso tudo se conclua é a sua honestidade intelectual, né? É você realmente fazer essas coisas com toda naturalidade e acreditando nelas. Que as pessoas nunca possam imaginar que você está usando de uma armadilha, nada disso. Ou que tá sendo enganado.

## **BLOCO C**

**a) Entrevistador: Legal. Agora eu queria falar um pouco também ainda sobre essa relação com a sua equipe. Como é que você comunicava a estratégia definida no plano aos seus subordinados?**

Entrevistado: Bom, toda execução de programas, projetos e missões tem vários níveis de, vamos dizer assim, de conhecimento, que as equipes precisam ter. Você tem certos níveis de conhecimento que você não vai colocar dentro da cadeia, que são todos importantes, encher a cabeça de uma pessoa que nunca vai usar aquilo e nem sequer vai entender exatamente aquilo. Então a primeira coisa que você tem que ter é a capacidade, é buscar discriminar, pra cada função, para cada especialização, o que é importante pra ele fazer. E definir ali as tarefas, claro, e você e sua equipe mais próxima tem condições de dividir as tarefas de maneira que a execução seja harmônica e complementar, interativa o tempo todo. Isso tem que ser feito, então o caminho é por aí.

**b) Entrevistador: Queria falar agora um pouco sobre a teoria dos *stakeholders*, que são aqueles grupos que estão ao redor, também na esfera pública. Quais elementos, grupos ou pessoas externas que influenciavam na prática do plano nas secretarias que você atuou?**

Entrevistado: O primeiro grupo que mais influencia, evidentemente, são as próprias pessoas que são atendidas ou não pelo programa, pelo projeto, etc. Então, essas pessoas, você tem que estar permanentemente com canais de comunicação pra sentir as reações. É quase que, é uma pesquisa informal, que não é pesquisa, mas é uma pesquisa informal, você conversa. Vou voltar ao treinamento, que é uma das grandes coisas...de vez em quando você tem que botar alguém lá sentado na sala pra ouvir o papo dos alunos, o que um diz, o que o outro fala. Essas coisas são importantes, sempre trazem elementos pra você corrigir rumo, pra você melhorar o atendimento, etc. Então, o primeiro que você tem que dar e também - além de que, hoje, a sociedade está organizada e ela é atomizada. Se você tem um grupo que tem interesses próprios, ali tem uma representação. Então você pode tirar, normalmente tem um grupo de lá que os representa e você tem que tá em contato com essas pessoas, né? A sociedade moderna, ela também, além de sindicatos, ela tem uma infinidade de órgãos que representam ou dizem representar setores, grupos etc. E esse fato, esse fato de representação, ele naturalmente se constitui num canal também de informação. Então você não pode, por exemplo, você não pode deixar de ouvir os conselheiros de um conselho, vamos dizer, de economia solidária se você está tratando desse assunto porque eles estão envolvidos e representam. Mas por outro lado, você não pode também deixar de ouvir a representação das artesãs de uma área qualquer. Vamos ouvir porque embora esteja tudo conectado, é uma outra opinião. Então eu vejo por aí. Tem que ter paciência para ouvir todas as vozes que estão de uma maneira ou de outra interligadas com o teu objeto de execução do orçamento.

**c) Entrevistador: Deixa eu brincar que quando a entrevista é boa você antecipa as perguntas. Você antecipou quase todas as vezes, não sei se você percebeu isso. Como é que você tratava essas influências de grupos ou pessoas externas à prática do plano?**

Entrevistado: Aí eu vou te dizer pra você uma coisa, depois você vai traduzir. O que eu fazia? Eu tratava, por exemplo, os conselhos - e tinha muitos conselhos, hoje é a sociedade dos conselhos né, conselho, conselho, conselho - como se fossem funcionários, procurando motivar, entender, tirar o que tinham nas coisas lá e trazer pra dentro dos nossos debates, enfim, fazer com que as pessoas se sentissem parte pelo que tinham em comum. E procurar mostrar que o que não era possível, o que não era assim, realizável, o que contrariava esses objetivos não era um pecado mortal. Porque nós sempre, na política ou na realização de qualquer coisa, nós nunca vamos encontrar uma vitória absoluta nem uma derrota definitiva. As coisas sempre são pelo meio do caminho; 70%, 80% é uma grande vitória.

**d) Entrevistador: E como é que você conciliava e mediava os interesses conflitantes desses grupos que estão ao redor da organização a fim de evitar problemas no cumprimento do plano?**

Entrevistado: Administrar isso que é o grande problema. Primeiro passo é você imaginar que as pessoas são diferentes e que os conflitos existem evidentemente em instâncias. Se definitivamente você não conseguia ou não consegue encontrar um denominador comum que possa acomodar as pessoas dentro de...pacificar os interesses, aí a solução é você romper pra um lado ou pro outro. Aí você tem que decidir mesmo pelo rompimento. Fazer uma avaliação, já que não acerta, então vamos dispensar esse lado. Pronto, aí segue pra outra.

**e) Entrevistador: Agora a última pergunta. Nós sabemos que normalmente é uma equipe que constrói o plano e outra equipe diferente que implanta, ou, em outras palavras, que coloca em prática o plano. Nesse cenário de separação entre quem constrói o plano e quem pratica**

**o plano, quais as dificuldades ou facilidades - dependendo da tua visão – que você encontrou pra executar, ou melhor, pra praticar o plano, que você tenha vivenciado na sua gestão?**

Entrevistado: Interessante. Eu vou dizer a você que todas essas funções públicas, esses cargos públicos, eles são temporários. Alguns até tem um pouco mais de perenidade, duram um pouco mais. Mas são temporários. São transitórios, temporários. E todo esse planejamento, a estratégia e os planos e os programas e projetos tem que ser feitos levando em conta isso. Levando em conta a transitoriedade das pessoas, das funções, dos cargos. Você tá lá, amanhã tá em outro. Ali, quem chega, vamos, quem chega tem que primeiro ver o que estava sendo feito e como estava sendo feito, e não rejeitar liminarmente tudo. “Não, agora não”. Tem que pegar tudo que tá sendo feito, aproveitar e interpretar o que que era realmente importante pra dar continuidade naqueles programas. Você já ganha aí 60% do seu sucesso. As pessoas normalmente perdem porque sentam na cadeira e imaginam que quem tava lá não fez nada que prestasse. Não é assim. As pessoas... tudo está acontecendo e tem que levar em conta que tem um colchão permanente aí, que são os próprios funcionários que estão lá, que esse pessoal que é o arquivo vivo das coisas que estão sendo executadas, dos planos e projetos. Então eu vejo dessa forma. Eu vejo que quando você senta você tem que pensar isso tudo. E quando você sai você tem que tomar medidas para que quando você sai essas coisas também permaneçam e outros dão continuidade. Podem até assumir a paternidade, depois não importa, não é isso que se trata. Se trata de continuar executando o plano.

**Entrevistador: Legal. Arolde, excelente. Vou te agradecer. Não, foi ótimo, isso aqui é rico. Vou evidentemente agora analisar, mas foi ótimo.**

## TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA 05 (E05)

Entrevistado: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Entrevistador: Robson Leite (RL)

Data: 14 de junho de 2017

### BLOCO A

**a) Entrevistador: Marinho, o que que é estratégia pra você?**

Entrevistado: Estratégia é, de um lado, após a definição de um objetivo maior pra empresa, os caminhos que você visualiza pra atingir esse ponto.

**b) Entrevistador: Legal. Você tem alguma situação que você tenha vivido ao longo da sua trajetória, onde a execução da prática da estratégia te levou a ter sucesso e a alcançar algo que havia sido definido anteriormente e planejado, com exatidão?**

Entrevistado: Sim.

**Entrevistador: Você pode descrever pra mim?**

Entrevistado: É, tem um caso na Petrocoque, por exemplo, onde eu fui presidente, onde um grupo de sócios, entre as quais a Petrobras, tinha criado uma empresa concorrente da Petrocoque. E aí eu, na qualidade de presidente da Petrocoque, percebi que aquele talvez não fosse o melhor caminho nem para a Petrocoque, evidentemente, porque teria uma concorrente dentro do grupo, mas também para o próprio grupo, que criaria uma série de questões ligadas à participar simultaneamente de duas empresas diferentes com...Então eu trabalhei com uma visão estratégica no sentido de incorporar esta segunda empresa, que era menor e mais frágil na Petrocoque, e isso foi feito.

**c) Entrevistador: Agora, por outro lado, dentro da sua vivência de gestão, qual foi a experiência que você vivenciou de prática de uma estratégia, devidamente definida num planejamento estratégico, que não atingiu a missão definida nesse plano? O contrário.**

Entrevistado: Bom, numa outra empresa que eu participei, também era uma questão concorrencial e uma questão de ganhar *market share*. E através de uma competição leal, legítima, mas dura com o concorrente, que levaria esse concorrente a abandonar certos mercados. E criou-se uma estratégia comercial pra que um atingir esse fim e, ao longo dessa estratégia, o grupo controlador dessa empresa que eu estava faliu. E portanto, aquela estratégia que estava montada, foi montada pra um cenário que subitamente se modifica radicalmente. Então, no fim, após alguns anos, aconteceu o contrário. Eu já não estava mais lá, mas esse concorrente, no fim, terminou por comprar a empresa onde eu tinha trabalhado. Então foi uma reversão total da estratégia porque há uma coisa certa: você pode até controlar em parte a execução, mas a conjuntura é determinante.

**d) Entrevistador: A que você atribuiria esse não cumprimento da missão que foi definida no plano neste caso anteriormente citado como insucesso?**

Entrevistado: Sim, nesse caso eu já dei a explicação. Porque foi uma mudança radical da conjuntura com a falência de um sócio, que impossibilitou a empresa de dar continuidade ao seu plano.

**e) Entrevistador: Agora, na sua experiência de gestão, quais foram os principais desafios e problemas que você encontrou na sua gestão para o cumprimento da missão e da estratégia definida no plano? Desafios e problemas. De uma maneira geral, genérica.**

Entrevistado: Eu acho que junto com a definição de estratégia - e aí eu acho que a gente precisa refletir também com a definição do plano estratégico, em que grau de definição isso se dá - hoje, até por força das necessidades do mercado, adquiriu-se uma necessidade de ter um formalismo excessivo no plano. Então o plano precisa ser explicitado de uma forma mais clara pra ambos públicos. Então a própria explicitação do plano, muitas vezes, é um obstáculo ao plano. No fundo,

o plano existe com diversos graus de explicitação. Eu acho que quem melhor escreveu sobre isso, os capítulos iniciais são brilhantes, é o Mintzberg, que ele...

**Entrevistador: General Prussiano...**

Entrevistado: Ele...Não, o Mintzberg é um canadense, acho que ele é um canadense.

**Entrevistador: Ah, não, não, desculpa. Sim, sim sim...**

Entrevistado: Esse, os capítulos iniciais...

**Entrevistador: Safári de estratégia?**

Entrevistado: É, Safári de estratégia. Eu acho que ele coloca bem essa, quer dizer, há uma estratégia com vários graus de explicitação do plano. Então eu acho que a própria explicitação do plano, às vezes, é um impeditivo que o plano se realize, porque você de alguma forma tá fornecendo a todos aqueles que não aceitam, ou não gostam ou não pretendem - por razões até boas, mas há oposições a tudo. Então isso é o primeiro elemento de sucesso, é o próprio plano. A explicitação do plano, em alguns casos. Eu não tô dizendo que o plano não deve ser... cada caso deve ser analisado. O segundo, a segunda razão, eu diria que tá ligada à autonomia do executor do plano. Quer dizer, frequentemente, você delega, você tem uma aparente delegação da missão e, portanto, lhe cabe a execução como dirigente, mas essa responsabilidade é frequentemente cerceada por outros agentes que estariam em princípio comprometidos. Não tô falando dos agentes independentes, como os acionistas, como...os acionistas em parte devem estar comprometidos com o plano se aprovaram numa assembleia. Mas há outros agentes que não são compromissados com empresas. É o público, é o governo, etc., etc. São agentes, são partes interessadas mas não precisam concordar com o teu plano. Mas, às vezes, no próprio nível da administração da empresa, órgãos como o conselho de administração, que não estão envolvidos na própria execução do plano, se não houver uma sintonia entre os executivos e esses órgãos superiores, que são a Assembleia e o Conselho de Administração, começa a haver uma interferência no plano e isso paralisa, se (incompreensível).

**f) Entrevistador: Legal. Agora eu queria começar um pouco na prática do dia a dia do plano. Daquilo que você faz e a sua equipe faz com o objetivo de atender a missão. Como é que você conduz e acompanha o dia a dia da prática dos seus subordinados, da sua equipe, em relação ao que foi planejado e o que consta no planejamento estratégico?**

Entrevistado: O que eu procuro fazer primeiro é que o planejamento estratégico fique apenas no nível estratégico. Então, essa mensuração do plano, ao contrário do que é recomendado pelo piso na Scorecard, que é onde você testa um detalhe muito grande, ou tenta uma quantificação excessiva, eu procuro... Quer dizer, é claro que existe uma quantificação mas num nível que não é o nível da estratégia. Acompanhamento de ações num nível mais tático, operacional. O acompanhamento estratégico se dá sem grandes blocos de direcionamento, e que não são necessariamente acompanhados por ferramentas quantitativas, mas por essa percepção de alinhamento. E isso só é conseguido através de um diálogo entre os responsáveis maiores e toda a sua equipe. Então esse alinhamento é construído no processo de relacionamento e a garantia, quer dizer, e o acompanhamento também se dá nesse nível. Embora exista num nível que eu digo que é “subestratégico”, onde sim, aí são acompanhados números, ações menores, projetos que, no fim, em seu conjunto, vão dar sucesso à estratégia. Não tô desprezando a tática, mas eu digo que o acompanhamento estratégico não devia se confundir com...não devia ser tumultuado por uma massa de dados muito grande que em geral não são requeridos pra você verificar a adesão à estratégia.

**g) Entrevistador: De que maneira a cultura organizacional, da organização que você é gestor ou que você foi, influenciou na implantação da estratégia?**

Entrevistado: É essencial. Acho que ela não influencia a estratégia, a implantação da estratégia. Se o executivo não tiver a perfeita compreensão da cultura da empresa, mesmo que ele possa ser um agente de mudança dessa cultura, a implementação da estratégia é impossível. Você não pode agredir a cultura. Ou sua estratégia já está previamente alinhada com a cultura, ou há uma ação de mudar cultura que tem que ser concomitante. Então, no fundo, eu vejo assim: não há estratégia contra a cultura. Ela sempre tem que se dar de acordo com a cultura, mesmo que você perceba, no nível da estratégia, que há mudanças na cultura necessárias.

**h) Entrevistador: Legal. Como é que você administrava o conflito de interesses, difusos e divergentes, dos diversos sujeitos envolvidos na prática da estratégia, a fim de melhor cumprir a missão da organização?**

Entrevistado: Olha, em primeiro lugar, nas fases iniciais esse conflito precisa ser estimulado, porque é justamente desse conflito que vão surgir não só boas ideias como a percepção de ameaças que devem ser contornadas, etc., etc. A partir de um certo ponto, eu acho que a questão vira assim de ordem [m]unida. A partir de um certo ponto aquela estratégia já não pode mais ser questionada, a não ser numa grande revisão mais ampla. Mas essa discussão tem que terminar e a gente tem que se concentrar no plano. Mesmo que você não concorde com tudo.

**i) Entrevistador: Claro, legal, interessante. Na sua visão, em que aspectos a prática cotidiana da estratégia dentro da organização que você dirige ou que você dirigiu, impactava o cumprimento do plano?**

Entrevistado: Eu não enxergo estratégia como prática cotidiana. Não existe uma prática cotidiana da estratégia. O cotidiano é no nível tático e você supõe que isso que você tá fazendo tem uma ligação natural com uma definição maior, estratégica que aparece nas conversas eventualmente, em momentos críticos onde você precisa verificar se está havendo um desvio. Mas no dia a dia a palavra estratégia não devia nem aparecer. Porque ela é um grande cobertor, é um alinhamento mais genérico. Então o que você em geral fica discutindo no cotidiano são uma série de ações que são necessárias, etc. etc., mas essa visão de que ela já tem um alinhamento estratégico é dada previamente.

**Entrevistador: Então como é que você garante essa ligação, nesse contexto aqui, entre esse cobertor maior da estratégia e esse ambiente tático e operacional? Como você tem essa ligação? Como você vê isso?**

Entrevistado: É, justamente, isso se dá porque se você discutiu suficientemente a estratégia, o teu campo de ação fica mais ou menos delineado. Agora, esta certeza não existirá nunca. Essa certeza não existirá nunca. Quer dizer, você tem que ter a percepção de alinhamento. É claro que pra pessoas razoavelmente informadas, com nível de inteligência que seja humano - não precisa ser igual, se é que inteligência se diferencia - mas com informações adequadas, acho que essas percepções de aderência a uma estratégia maior, elas acontecem na prática. Quer dizer, se você decide que você tem de ganhar mercado, etc., etc., a tese da construção de uma fábrica provavelmente estará alinhada com aquilo. Agora, aonde a fábrica vai ser construída etc., etc., já é um conjunto de ações que são de natureza, de outra natureza, e que você não fica perguntando a estratégia aonde você deve construir a fábrica. A fábrica, a decisão de localização por exemplo é uma questão técnica. Você tem que perguntar, e você nem precisa perguntar na verdade, se ela está alinhada com a estratégia, que é de ganho de mercado, etc. O que eu acho que a gente sofre um pouco é uma tentativa de redução da estratégia a um conjunto de ações que na verdade já estão em outro plano. Eu acho que isso é que é importante.



**j) Entrevistador: Legal. Como é que você percebia algum tipo de mudança de cenário, no âmbito do que eu chamo de prática da estratégia, pelos sujeitos que estavam subordinados a você? Como é que você percebia algum tipo de mudança?**

Entrevistado: Eu não entendi a pergunta.

**Entrevistador: Como é que você percebia algum tipo de mudança no cenário, nesse dia a dia das pessoas, que impactava a estratégia?**

Entrevistado: No cenário das pessoas ou no cenário externo?

**Entrevistador: No ambiente organizacional. Você usava algum mecanismo, fazia reuniões?**

Entrevistado: Não, eu acho que, justamente, essa percepção do que está acontecendo no plano das pessoas, a adesão a uma visão, etc., se dá na construção de uma confiança que permita que as pessoas independentemente da posição hierárquica expressem suas opiniões. Eu acho que isso é importante. Eu acho que uma coisa é você cobrar uma aderência às ações definidas, passada a fase de discussão, mas mesmo na fase onde você já está implementando, as pessoas devem ter liberdade de expressar. Elas já não têm mais o direito de atuar contra, mas continuam tendo o direito de expressar, porque você tomar decisões erradas e descobrir que uma determinada ação não se... não é realizável, ou na prática ela prejudicará aquele objetivo estratégico, isso é comum. Então eu acho que é, de certa forma, essa capacidade de ser parte de uma equipe e não ser um líder autocrático da equipe que vai te dar essa...

## **BLOCO B**

**a) Entrevistador: Como é que você percebia, você detectava as mudanças, tanto internas e externas, daquilo que havia sido inicialmente previsto no plano?**

Entrevistado: De novo, como eu estava dizendo. E acho que aí a gente sempre tá retornando ao mesmo ponto. Quer dizer, as mudanças na visão estratégica são muito menos frequentes. A estratégia, ela tem uma permanência. E o que, em geral, você observa nessas mudanças, nessas alterações, elas são alterações das opções pra chegar a esse plano. Elas estão, eu tô dizendo, elas são subestratégias. O que tá se alterando, em geral, são esses caminhos, que não são a estratégia em si. A definição de uma tecnologia, a definição de certas coisas assim, em geral, não são estratégias, elas fazem parte de uma estratégia e essas mudanças não afetam a estratégia. O mais importante é perceber, na verdade, essas grandes mudanças conjunturais, que às vezes são tipo um terremoto, você vê imediatamente, mas às vezes elas vão assim mudando com um grande período de tempo e essas são mais difíceis de ser percebido. Por exemplo, impactos das questões do clima sobre a indústria de petróleo. Isso é uma consciência mas, de fato, o que é que isso leva a mudar o cenário, é difícil de perceber. E isso tem um impacto estratégico. Agora, aumentar a capacidade de uma refinaria ou não, ela pode tá conectada com a estratégia, mas em si não é uma decisão estratégica.

**b) Entrevistador: Entendi. Agora, quando você percebe que algo, interno ou externo ao ambiente, que não está caminhando conforme o que havia sido previsto no plano, o que você faz pra tratar essa mudança?**

Entrevistado: Na verdade são ações executivas. Você vai usar...primeiro neste nível você tem que ser capaz de medir, porque se você não é capaz de medir, você não é capaz de ver que esse desalinhamento, essa não consecução do desejado acontece. Então a primeira coisa é a capacidade de medir. E o segundo é um processo normal de entender quais são os pontos críticos e estudar de fato, objetivamente, essas opções de correção. Não tem um grande segredo. É só importante a gente não perder a percepção de que, de fato, eu tô tratando da construção do plano, eu tô no nível do plano, ou se de fato isso tudo tá decorrendo porque houve uma mudança de cenário e que aquilo tudo se tornou inútil ou inadequado, etc. etc. Então se eu tô tratando de uma correção das ações

que levam o plano a ser executado, é um tipo de ação. O risco maior tá quando eu não percebo que a conjuntura se alterou e continuo perseguindo aquilo porque eu escrevi um plano.

**c) Entrevistador: Agora eu queria tratar contigo um outro conceito. Você tem o plano definido - a qualidade do plano - e você tem a sua equipe - de gestores e que estão subordinados a você - e a qualidade dessa equipe pra cumprir o plano. Então como é que você balanceia a qualidade do plano propriamente dito com a capacidade da equipe em cumprir, ou não, a implementação desse plano?**

Entrevistado: É, eu acho que um plano bem constituído deve ter levado em conta a capacidade existente da equipe ou aquelas competências que eu devo trazer pra essa equipe ou criar na equipe. Então, isso faz parte do plano, concorda? Não adianta eu querer transformar um escritório de advocacia numa empresa industrial sem aceitar quem em vez de advogado eu vou ter outro tipo de formação, de engenheiro, de economistas, de administradores - que também é advogado. Em resumo, eu tenho que cuidar dessas competências. Elas são parte da visão estratégica que eu...então eu vejo assim. Agora, você tem que ter coragem de substituir pessoas que estão inadequadas, você tem que ter coragem de trazer pessoas que você veja que são necessárias. Isso tudo faz parte.

**d) Entrevistador: Eu chamo de governabilidade a administração de variáveis externas e internas, ambas ao mesmo tempo, para o correto cumprimento do plano. Como você administrava essas questões relativas à governabilidade da prática do plano? Imagina um triângulo onde você tem, a gente já falou, a qualidade do plano, a capacidade da tua equipe. Agora eu tô colocando esse componente “governabilidade”. São essas variáveis internas e externas. Como é que você tratava/administrava essas questões da governabilidade?**

Entrevistado: De novo. Você precisa manter um diálogo, um conjunto de, que rege, que faz a governança da sua empresa, em primeiro lugar. Se você tá num nível executivo, você precisa construir a confiança dos membros do conselho de administração na sua gestão e nas decisões que você tá tomando. Então, este relacionamento entre um executivo e os níveis mais altos da administração é fundamental. Por outro lado, o contrário também é verdade. Se você tá no nível mais alto, se você é um conselheiro de administração, que também tem uma responsabilidade em relação ao plano, você tem que construir ou decidir que ela não existe, e aí promover uma troca, em relação ao nível executivo mais alto da empresa, claro. Então acho que neste nível da governança da empresa é isso. Agora, como a gente viu, quer dizer, essas mudanças às vezes se dão em níveis que estão fora da empresa, quer dizer, das partes interessadas. Você pode ter um governo que muda e você passa a ter uma decisão legítima da política, uma alteração de objetivos nacionais, ou dos objetivos expressos pelo governo para o país. Então, de novo: é a capacidade de articular, é a capacidade de influenciar que faz parte da missão de um executivo.

**e) Entrevistador: Eu vou falar um pouco da relação com a sua equipe agora. Como é que você envolve e motiva a sua equipe, visando o que eu chamo de prática do plano, a fim de atingir os objetivos e a missão definidos no plano estratégico?**

Entrevistado: A primeira regra eu acho que é não mentir. Porque se a equipe supõe que você tem uma agenda oculta, você jamais conseguirá construir essa motivação. Então, a primeira coisa é a honestidade e o trânsito das informações. Existirão informações confidenciais? Existirão. Que não podem ser transmitidas a uma equipe mais ampla? Existirão. Mas, ainda assim - e eles sabem disso - é importante que eles saibam que em alguns casos você não dirá tudo, mas ao não dizer tudo você não está mentindo. É importante que eles saibam que você dirá toda a verdade que você teve autorizada. Acho que esse é o principal elemento a partir do qual você constrói. E depois, se o plano foi suficientemente debatido, antes ou depois da sua execução, e se há esse compromisso que se cria de que algumas discussões não serão feitas mais. Embora as opiniões devam ser ouvidas,

you are not really reviewing the plan, although you may/should have the time to hear the observations negative about it, which I think is a little of what creates this motivation. Outside this is a sense of reality. You have to pass to your teams the impression of - and for this she has to be true - of what you are in tune with reality. Or be, that the plan is feasible, that it is achievable and that it corresponds to the interest, finally, about the ethical plan, and of interests of a business that is reasonable. Because also without this there is no sincere adherence to anything that you do not exert behind a just position.

### **BLOCO C**

#### **a) Entrevistador: Legal. Como é que você comunicava/comunica a estratégia definida no plano aos seus subordinados?**

Entrevistado: Bom, numa situação onde o plano tem um alto grau de formalização, como é o caso onde eu vivo agora essa experiência, a primeira coisa é, evidentemente, concluído o plano, ele tem que ser passado pelo nível executivo mais alto da empresa com o grande conjunto de empregados. Dependendo do tamanho da empresa, não pode ser pra todos, mas tem que ter acesso e tem que ser dada uma explicação pessoal pelos líderes para um grande conjunto de empregados. Esse é o primeiro aspecto. Segundo aspecto é, dado, dependendo de como o plano é construído, grande parte dele já foi absorvido no próprio processo de construção. Se ele [não] foi um plano gestado, e às vezes isso acontece e é válido num grupo muito pequeno de pessoas, parte do problema tá resolvido porque ele já foi trabalhado num número maior de pessoas. Então eu acho que há um processo de comunicação. E depois, é um trabalho do cotidiano, de sempre estar trazendo à tona este alinhamento entre as ações e o plano. Ou a estratégia.

#### **b) Entrevistador: Quais elementos, grupos ou pessoas externas que influenciam na prática do plano?**

Entrevistado: Eu acho que a gente tem que olhar o conjunto de partes interessadas, concorda? Na verdade se você tem a lista de partes interessadas, todo mundo que tem algum interesse terá sua visão e tentará influenciar o plano, seja numa direção de uma execução mais fácil, seja no bloqueio do plano. Então...

#### **Entrevistador: Os *stakeholders*, né?**

Entrevistado: Tem os *stakeholders*, que hoje em dia eles têm voz. Quer dizer, mesmo num sentido mais estrito de *stakeholders*, dada a dimensão de certas empresas, o *stakeholder* é o resto do mundo. O que você faz acaba influenciando no mundo todo. Agora, existe também alguma coisa que você não consegue perceber como *stakeholder* tão diretamente, mas que são essas correntes de opinião que vão se tornando majoritárias e que no fim se tornam avassaladoras. Então é bom você ter cuidado de não estar contra a corrente. Porque o mínimo que você esteja, tenha consciência disso. Porque sua tarefa se tornará muito difícil.

#### **c) Entrevistador: E como é que você trata essas influências de grupos ou pessoas externas à prática do plano? Como você lida com isso?**

Entrevistado: Depende do plano que você tá, do nível que você tá falando. Quer dizer, quando você tá falando em alguma coisa que se cristaliza em pessoas, você tem que exercer uma influência direta sobre ela. Ou seja, se o sujeito é um opositor ao seu plano e tá numa posição chave, de governo, de coisa, você tem que explicar seu plano pra ele, etc. etc. e mesmo que ele continue na oposição, ele tenha certeza que você também tá imbuído das suas razões pra fazer. Evidentemente, quando eu tô falando de públicos mais amplos, de novo, a empresa tem que cuidar da sua imagem. Pra que esses grandes públicos, que não podem ser atingidos individualmente, pelo menos acreditem que a empresa diz é o que ela faz. A pior coisa é a destruição da imagem de uma empresa. Porque é isso que dá credibilidade pra vender as ideias. E depois você vai ter os recursos, que são

os recursos normais. Você vai ter os meios de comunicação. Você tem um conjunto de técnicas ligadas a esse mundo que devem ser usadas e não podem ser desprezadas. Então, os profissionais de comunicação, os profissionais de *lobby* dentro daquilo que você considerar que é razoável, dentro da influência, por exemplo, no parlamento; você não pode abdicar de influenciar, dependendo do nível que você tá fazendo, decisões do nível de parlamento. Isso pode ser feito num plano perfeitamente ético. Não existe contradição, embora a prática a gente tenha observado que ela se distanciou muito disso. Mas não interessa. Acho que você tem que usar todos esses meios pra criar essa percepção positiva em relação ao seu plano. Evidentemente num nível em que você tá atuando. Quer dizer, uma empresa pequena não pode pretender ter essa amplitude porque vai gastar todos seus recursos nisso inutilmente. Uma empresa pequena, em geral, tá falando de públicos menores.

**d) Entrevistador: Eu costumo dizer que quando a entrevista é boa você antecipa a próxima pergunta. Queria te perguntar exatamente o seguinte: como é que você conciliava e mediava os interesses conflitantes desses grupos, das partes interessadas que estão ao redor da organização, a fim de evitar problema no cumprimento do plano?**

Entrevistado: É mais ou menos como eu disse. Quer dizer, primeiro, num nível mais imediato, através do contato direto. E muitas vezes você não pode mais mediar, você tem de reconhecer um conflito que não é resolvível. E você, neste caso, tem de tentar ultrapassar essa dificuldade, vamos dizer, tirando esse opositor da...diminuindo a capacidade dele se opor, concorda? Mas de novo, ao fazer isso você não tá falando de fazer nada que não seja ético. Simplesmente você reconhece que há interesses que são irreconciliáveis e que, portanto, você não vai passar o resto da vida pra tentar ir convencendo aquele sujeito. Você vai tentar é diminuir a influência dele, ou destruindo tecnicamente os argumentos que ele tenha. São maneiras de você diminuir. Você não vai difamar uma pessoa, isso estaria fora do escopo do que é razoável fazer. Mas você destruir tecnicamente os argumentos de um opositor é perfeitamente válido.

**e) Entrevistador: Agora a última pergunta. Vamos viajar um pouquinho aqui. Sabemos que normalmente é uma equipe que constrói o plano, é um grupo, e é outra que implanta o plano ou, em outras palavras, que coloca em prática o plano. Nesse cenário de separação entre quem constrói o plano e quem pratica o plano, quais são as dificuldades ou facilidades - dependendo da tua visão – pra que a gente possa executar, ou melhor, praticar o plano, que você tenha vivenciado na sua gestão? Sobre essa separação.**

Entrevistado: Curiosamente, eu diria que na maior parte, porque a gente quando...Vou explicar. Tanto você na qualidade de entrevistador e eu na qualidade de entrevistado, temos participado assim de empresas muito grandes, onde essa separação é nítida. Mas, de fato, se você pegar do conjunto das 500 maiores empresas brasileiras, talvez isso aconteça de fato em 10%. Porque as 500 maiores empresas brasileiras, empresas que já são relativamente pequenas, e essa separação entre equipes não se torna nítida. Primeira coisa. Nas empresas maiores, onde essa separação, ou seja isso está “departamentalizado”, essas empresas que vendem 500 milhões de dólares por ano, não separam essa, não tem como separar essa equipe. Não tem o custo, não aguenta o custo de manter uma equipe estratégica. Então você tem momentos estratégicos onde você vai reunir pessoas que têm outras missões. Mas, ainda assim, empresas muito maiores, onde há uma escala que obriga a você separar essas funções da estratégia daquelas funções mais operacionais, na verdade o que você tem que fazer é: de um lado, desde o início ter o mínimo de hibridização entre essas equipes; e acho também que deva haver algum tipo de rodízio sistemático pra ninguém ficar a vida inteira em estratégia e perder conexão com o negócio; e também quem tá num negócio não se tornar apenas um operador da próxima meia hora e ter experiência na estratégia. Então assim, no longo

prazo, acho que essa necessária rotação participante da estratégia do lado operacional precisa ser construída e, na prática, já na fase do plano, alguns desses executores, precisam estar destacados pra compor o plano. Não pode ser um plano dos planejadores. Só.

**Entrevistador: Que legal, Marinho. Show de bola, excelente. Obrigado pela oportunidade. Já é a...**

## **TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA 06 (E06)**

**Entrevistado:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Entrevistador:** Robson Leite (RL)

**Data:** 20 de junho de 2017

**Entrevistador: Comte, só pra...Qual é a sua idade?**

Entrevistado: 60.

**Entrevistador: Pô, nem parece, tá bem. Casado?**

Entrevistado: Casado.

**Entrevistador: Tem quantos filhos?**

Entrevistado: Uma filha.

**Entrevistador: Qual é a sua formação acadêmica?**

Entrevistado: Formação é Química e Pedagogia.

**Entrevistador: Doutorado, mestrado?**

Entrevistado: Não, tenho até Pós Graduação, até especialização.

**Entrevistador: Tá, legal, legal. Você foi secretário de planejamento, não foi? Governo?**

Entrevistado: Não. Secretário de Governo e Secretário de Educação. E vice-prefeito. Em épocas diferentes.

### **BLOCO A**

**a) Entrevistador: E atual vice-prefeito inclusive também. Bom, vamos lá. O que que é estratégia pra você, Comte?**

Entrevistado: Olha, estratégia, na minha visão, é uma etapa fundamental pra que você possa estabelecer os caminhos pra se alcançar os objetivos traçados. Estratégia é você criar as ferramentas pra que você possa, com disciplina, alcançar os objetivos estabelecidos.

**b) Entrevistador: Legal. Tem alguma situação que você tenha vivido na sua experiência como gestor na área pública, onde a execução da prática da estratégia levou a ter sucesso e a alcançar algo que havia sido definido anteriormente e planejado, com exatidão? Planejei “A” e fiz “A”, aconteceu “A”?**

Entrevistado: Olha, eu fui gestor público. Minha experiência maior foi nos anos 2000, início do ano 2000. Final do século passado e início de 2000. Eu tive uma passagem de 6 meses na Secretaria de Governo, no último ano de governo, que normalmente é um último ano que você não tem muito planejamento, a não ser tentar encerrar, cumprindo aí os dispositivos legais da Lei de Responsabilidade Fiscal, enfim, as políticas públicas no governo que está se encerrando. Então eu confesso que nos anos, no final dos anos 90, essas ferramentas do poder público ainda não eram muito usuais, o chamado planejamento estratégico. Hoje eu percebo que isso aí tomou uma forma nas novas gestões, de 10 anos pra cá, o que tá sendo muito positivo na minha avaliação. Eu não me lembro, Robson. Eu fui secretário de Educação 2 anos.

**Entrevistador: Eu lembro que Niterói inclusive saiu, na tua gestão, como a cidade do Brasil com o maior indicador...**

Entrevistado: É, foi sorte de ser na minha gestão porque já era o resultado de um acúmulo de experiências.

**Entrevistador: Mas não era uma coisa planejada?**

Entrevistado: Já vinha, já vinha um planejamento desde a Satiê com a Lia Faria, que eu substituí. Então, até porque em educação não se faz milagre né? A educação é um processo contínuo que você vai ajustando ao longo do percurso. Então, eu não tenho, eu não consigo identificar. Talvez eu tenha vivenciado, poderia te dar um exemplo do governo de Niterói, do Jorge Roberto, o último,

quando há aquela tragédia climática que gerou e fatalizou muita gente no Bumba, especialmente, ali foi, por exemplo, uma ruptura em qualquer planejamento estratégico do governo. Ali é um bom exemplo. Ou seja, é uma catástrofe climática, ela desestrutura, desorganiza qualquer planejamento estratégico que possa ter sido elaborado.

**c) Entrevistador: Que é até um pouco a minha terceira pergunta aqui: dentro da sua vivência de gestão, qual foi a experiência que você participou de prática de uma estratégia, devidamente definida, mas que não atingiu a missão definida no plano?**

Entrevistado: Ah, eu diria que essa experiência que tivemos em Niterói, com o Morro do Bumba, com aquela tragédia que desestruturou todo o planejamento fiscal, planejamento administrativo e político do governo. E demonstrou que a maioria dos governos, da estrutura do poder público brasileiro - talvez até os privados - não estão preparados pra planos de contingência de tragédias mais graves, como aquela. Ali ficou um exemplo muito claro - que não foi só Niterói, podemos ver Região Serrana, no ano seguinte, Angra dos Reis, a própria cidade do Rio de Janeiro, teve uma resposta mais efetiva - mas ali é um exemplo claro de que nós estávamos muito mal preparados, e ainda estamos, em planejamento estratégico de contingência pra desastres maiores.

**d) Entrevistador: A que você atribuiria, nesse caso específico - é até bem objetiva a pergunta, acaba sendo - a que você atribuía esse não cumprimento da missão que foi definida no plano nesse caso que você citou?**

Entrevistado: A uma falta de planejamento estratégico, de uma previsão de enfrentamento de adversidades mais acentuadas no percurso e na execução daquele plano. Ou seja, as pessoas acabam não considerando no planejamento. Não sei se no mundo todo é assim ou se aqui nós somos um país com poucas catástrofe -, do ponto de vista até uma catástrofe social, mas como aquela que enfrentamos - países que talvez enfrentem isso com mais rotina talvez estejam mais preparados pra esse plano estratégico de contingenciamento. Ali foi um bom exemplo de que nós não estamos; não estávamos e acho que não estamos ainda.

**e) Entrevistador: É verdade. Quais seriam os principais desafios e problemas que você encontrou, que você vivenciou na sua gestão para o cumprimento da missão e da estratégia definida no plano?**

Entrevistado: Olha, aí eu posso dar o exemplo mais da Secretaria de Governo, menos da Educação, que eu fiquei mais tempo e deu pra executar o planejamento estabelecido. A Secretaria de Governo, como eu entrei com uma missão de coordenar o governo - não teve só o papel de fazer a relação política do governo, eu também assumi a coordenação administrativa do governo, no último ano de um governo, que vinha dois anos depois da crise do Bumba, já um pouco desorganizado, desestruturado - foi a gente conseguir fechar (o que não conseguimos, completamente) fechar o planejamento fiscal frente aí às exigências da responsabilidade fiscal. Não conseguimos, a cidade ficou muito desorganizada e os 6 meses que lá eu estive não foram suficientes. Corrigimos muita coisa, arrumamos muitas situações, mas não conseguimos fazer o... fechar o planejamento como tinha sido estabelecido.

**f) Entrevistador: Agora eu quero entrar um pouco na tua prática como gestor. Como é que você conduz e acompanha o dia a dia da prática dos seus subordinados em relação ao que foi planejado e o que consta no planejamento estratégico?**

Entrevistado: Olha, eu, a experiência que eu tenho hoje é na atividade privada, na minha atividade. Gestor público eu posso pegar o organismo aqui do meu gabinete, que acaba sendo também uma gestão de gabinete. Que aqui a gente tem uma rotina, como lá também, mas temos uma reunião semanal. Toda segunda a gente tem uma reunião de pauta no mandato. E isso estabelece o planejamento do mandato para aquela semana em que foi cumprido ou não no período anterior. No

planejamento estratégico da instituição que trabalha, uma escola de mil alunos, não é uma escola grande, é uma escola média, a gente faz o planejamento estratégico considerando o ano letivo. Você tem as duas vertentes aí, o planejamento administrativo financeiro e o planejamento pedagógico, e a gente faz um encontro mensal entre os sócios e os executivos principais - que não são muitos, são os coordenadores e os gerentes - de discussão do que foi alcançado, do que não foi alcançado, por que e o que precisa ser corrigido no rumo pra que a gente possa fazer o ajuste necessário.

**Entrevistador: O que você vê como diferença, aproveitando que você tá falando sobre isso, nesse tipo de prática do dia a dia, da área pública pra área privada? Pegando até a experiência tanto da área de educação, quanto da Secretaria de Governo, com relação ao que você faz na iniciativa privada?**

Entrevistado: Oh, Robson, se fala muito sobre isso, né? Gestão pública e gestão privada. Eu acho que as ferramentas, elas são usuais nas duas. O que muda são os objetivos. Ou seja, se fala muito hoje nessa gestão profissional despolitizada do Estado, né? Estamos vendo aí isso tomar corpo. Eu acho um completo equívoco, tá entendendo? Porque a gestão pública primeiro, obrigatoriamente, ela tem que ser politizada, porque o seu objetivo final é a questão do bem estar social, da sociedade, da coletividade. Então, os próprios ajustes fiscais que volta e meia precisam ser feitos, eles têm que ser feitos dentro de uma dosagem que você não comprometa o objetivo final. E aí a gente pode ir até pra comparação com o setor privado, né? Você faz o ajuste no seu planejamento de forma que você não inviabilize a tua empresa. A mesma coisa o setor público, você faz os ajustes de forma que você não inviabiliza o objetivo principal da atividade pública que é o bem estar, o bem estar da coletividade.

**g) Entrevistador: Claro, claro. Agora, na tua experiência das secretarias, de que maneira a cultura organizacional influenciou na implantação da estratégia? A cultura dentro do ambiente público.**

Entrevistado: Olha, influencia muito, seja no público seja no privado. Evidentemente que o público você, ao coordenar equipes que na grande maioria são constituídas por servidores concursados - com carreira, nem sempre valorizados, mas concursados, com carreira - se você tiver um planejamento que você possa conquistar desse time, vamos chamar de time, a confiança no projeto, eles se incorporam. Se você não conquistar essa confiança, você comanda mas não lidera. Você comanda, comanda dentro da ferramenta mais cruel da administração que é o autoritarismo, a autoridade exercida com autoritarismo em função da hierarquia, do poder. E nem sempre, ou quase nunca, você consegue alcançar os seus objetivos se você não envolve o time, se você não envolve a equipe. E liderança é diferente de chefia. Liderança é uma coisa que você constrói. Constrói com diálogo, constrói com comprometimento, constrói na relação pra que as pessoas se sintam parte de algo que tá sendo executado. Isso é fundamental.

**h) Entrevistador: Como é que você administrava o conflito de interesses, difusos e divergentes, dos diversos sujeitos envolvidos na prática da estratégia, a fim de melhor cumprir a missão da organização, no caso da secretaria?**

Entrevistado: Eu diria que essa é uma experiência boa que eu tive na Secretaria de Governo, porque nós vivíamos um momento de governo de muita desarticulação entre atores principais do governo. Secretários que não dialogavam, ou seja, não dividiam, e aí não tem saída. É você se dedicar, você se dedicar a um processo de muito diálogo, conversa, enfim. Eu tive muito trabalho, eu diria que esse foi um grande desafio dos meus 6 meses da Secretaria de Governo. Não tem jeito, aí você tá tratando com pessoas, com pessoas diferentes, com formações diferentes, origens diferentes, visões de mundo diferentes. Aí entra muito a tua capacidade do diálogo e de liderar o processo. Eu acho



que o administrador ele se transforma num líder quando ele compreende que ele tem que juntar os diferentes num mesmo projeto com objetivos iguais, tá entendendo? Porque é a principal tarefa, né? Recursos Humanos. A ciência que vocês aí hoje estão estudando, ela tem avançado muito nessa questão de Recursos Humanos, né, Gestão de Pessoas, vem mudando, isso aí vem sendo muito...isso em outra época era tratado como Departamento de Pessoal. Era um departamento burocrático. Hoje a Gestão de Pessoas tá no centro dos negócios, virou um centro, eu diria, de influência estratégica na atividade finalística da empresa. Ela pode não tratar da atividade final, mas ela articula o principal capital que qualquer organização tem, que é o capital humano. E a organização é uma organização humana, por mais que a estrutura formal esteja bem delineada, por trás de tudo aquilo você tem pessoas. Então a gestão dessas pessoas é ponto estratégico.

**i) Entrevistador: Na sua visão, em que aspectos a prática cotidiana da estratégia dentro da organização, no caso a secretaria, da organização que você dirigia, impactava o cumprimento do plano?**

Entrevistado: Olha, Robson, eu diria que é fundamental. Aí minha experiência foi melhor na Secretaria de Educação, que eu fiquei dois anos. Na Secretaria de Governo, nós tentamos lá, até com uma contratação de uma consultoria externa, tentamos fazer um planejamento estratégico pra 20 anos, da cidade. Não consegui terminar, deixei a primeira etapa pronta, entregamos ao prefeito que entrou. Agora, na Secretaria de Educação nós fizemos. Nós aí tivemos 4 anos. Eu fiquei 2 mas a equipe ficou 4. Nós tivemos a execução com muito envolvimento e diria que o plano foi chave pra que Niterói chegasse onde chegou e o que vem alcançando. Porque uma coisa interessante em Niterói é que apesar da mudança de governos, a educação, ela vem com uma mesma política há mais de 20 anos. Isso é muito positivo.

**j) Entrevistador: Legal. Como é que você percebia algum tipo de mudança de cenário, no âmbito da prática da estratégia, pelos sujeitos que estavam subordinados a você? Como é que você identificava? Você usava alguma ferramenta?**

Entrevistado: Ah, ferramenta da sedução que eu diria. A boa experiência que eu tive foi com as diretoras de escola, todas eleitas. Eu já cheguei todas eleitas. Isso é um processo que Niterói já acontece há mais de 20 anos.

**Entrevistador: Você que implantou isso?**

Entrevistado: Não, não. Eu implantei na Educação Infantil. Então eu lembro que na minha chegada eu não queria que fosse só mais um secretário, o ponto que eu tinha que conquistar no primeiro momento da equipe, eram justamente os gestores das unidades, onde tudo acontece. Então foi um processo, de fato, de construção de confiança com essa equipe.

## **BLOCO B**

**a) Entrevistador: Como é que você detectava as mudanças, tanto internas ou externas, do que havia sido previsto no plano?**

Entrevistado: Através das reuniões que fazíamos quinzenais. Na educação nós fazíamos reuniões quinzenais com toda a equipe. E aí fazia como se fosse um *check-list*. Você fazia uma avaliação com a equipe daquilo que estava sendo executado, alcançado. Nós não tínhamos na época - estamos falando dos anos 90 - nós não tínhamos na época ainda a prática dessas ferramentas que temos hoje, com processos bem estabelecidos e cronograma, mas nós tínhamos algumas ferramentas e a execução era acompanhada de reuniões quinzenais.

**b) Entrevistador: E quando você percebia que algo, tanto interno quanto externo ao seu ambiente, não estava caminhando conforme o que havia sido previsto no plano, o que você fazia pra tratar essa mudança?**

Entrevistado: Fazíamos uma reavaliação com os atores envolvidos naquela área e fazíamos a correção de rumo necessária. Eu acho que o planejamento estratégico, os coordenadores do planejamento, eles têm que ter a capacidade de entender que é uma coisa dinâmica, um processo dinâmico. Todo planejamento é um processo dinâmico. Você não pode, né, metas que você... e processos que você estabelece, se no meio do caminho você sentir que não serão alcançados, que os processos não serão alterados, você precisa ter a capacidade de fazer essa revisão. E aí é com a equipe, é uma revisão coletiva.

**c) Entrevistador: Agora dois elementos: a qualidade do plano e a capacidade da equipe em cumprir. Como é que você balanceava a qualidade do plano com a capacidade da equipe em cumprir, ou não, a implementação desse plano?**

Entrevistado: Olha, é fundamental você, como nós falamos numa pergunta atrás, Gestão de Pessoas é um ponto central pra você conseguir êxito em qualquer plano. Se você faz um plano completamente desconectado da capacidade da tua equipe, você não vai ter sucesso em alcançar esse plano. Então, você tem que articular um planejamento estratégico com um plano exequível em função dos recursos humanos que você tem pra colaborar naquele projeto.

**d) Entrevistador: Então eu vou inserir agora um terceiro elemento nesses dois; a qualidade do plano, a capacidade da equipe e eu vou colocar a governabilidade. Na área pública, sobretudo na administração direta, tem um peso muito grande. Na academia nós chamamos de governabilidade a administração de variáveis externas e internas, ao mesmo tempo, para o correto cumprimento do plano. Como você administrava essas questões relativas à governabilidade na prática do plano?**

Entrevistado: Esse é um ponto que difere muito o setor privado do setor público. A governabilidade no setor privado, quando você tem ferramentas com mais rapidez e autonomia de mudar peças, substitui atores, coisa que nem sempre você tem no setor público. Então a estratégia que você estabelece na governança pública, ela obrigatoriamente tem que ser, tem que ter diferenças da estratégia da governança do setor econômico, do setor privado. Mas é ajustando a equipe, mexendo nas peças, fazendo as alterações necessárias.

**Entrevistador: E no ambiente externo né? Na própria governabilidade mesmo, governo. Como é que você lidava com isso, com s atores externos que acabam de certa forma influenciando, seja a Câmara de Vereadores, seja...como é que você lidava?**

Entrevistado: Estabelecendo os canais de diálogo com transparência, entendeu? Ou seja, você ir dividindo com os atores principais quais são os objetivos pretendidos.

**e) Entrevistador: Como é que você envolve e motiva a sua equipe visando a prática do plano a fim de atingir os objetivos e a missão definidos no plano estratégico?**

Entrevistado: Esse eu acho que talvez é o principal desafio da Gestão de Pessoas no planejamento estratégico. Primeiro, no setor privado você tem – e no setor público também - mas no setor privado, como eu disse, você tem ferramentas que te dão respostas mais rápidas. Seja no aspecto qualitativo ou quantitativo no que diz respeito à remuneração. No setor público é um pouco mais complexo, porque depende de legislação. O setor privado você pode, nas suas metas do plano, estabelecer ganhos corporativos que agregam o valor no incentivo das pessoas. No setor público você já tem até algumas experiências aí, já tem até algumas experiências sendo executadas mas é um processo mais lento. Eu diria que esse é o ponto, Robson, esse é o ponto que é o grande desafio em qualquer planejamento de governança, seja ele público ou privado, é o envolvimento das pessoas.

**BLOCO C**

**a) Entrevistador: Como é que você comunicava a estratégia definida no plano aos seus subordinados?**

Entrevistado: Fazendo... se há uma participação, como foi na Educação, desde o início do processo, eram as rotinas de reuniões e os relatórios. Você publicizar esses relatórios. Você dar a todos da equipe conhecimento. Objetivos alcançados, não alcançados, processos estabelecidos. É divulgar, publicizando ao máximo para todos os envolvidos.

**b) Entrevistador: Quais os elementos, grupos ou pessoas externas que influenciam na prática do plano nas duas experiências de administração pública?**

Entrevistado: Vem cá, nas escolas, a comunidade escolar. Na Secretaria de Educação é a comunidade escolar, que é o ponto fundamental em qualquer estratégia do projeto da governança da educação pública, né? É onde acontece a educação, é na escola. Então essa relação com as comunidades escolares, professores, alunos, funcionários, pais, fortalecendo, já naquela época, o Conselho Escola Comunidade, foi um ponto central. É, empoderar o Conselho Escola Comunidade foi um ponto central na nossa...

**Entrevistador: É um Conselho por escola, não?**

Entrevistado: É um Conselho por escola. E na governança privada, Robson, eu diria que são as ferramentas que você tem do *feedback* do seu cliente, vamos chamar assim, do seu cliente.

**c) Entrevistador: Como é que você tratava essas influências de grupos ou pessoas externas à prática do plano na área pública?**

Entrevistado: Olha cá. Fazendo a devida e respeitosa consideração com as observações que chegavam e que eu reputo serem importantíssimas pra você até alterar a estratégia.

**d) Entrevistador: Como é que você conciliava e mediava os interesses conflitantes desses grupos que estão ao redor da organização, no caso da Secretaria, a fim de evitar problema no cumprimento do plano?**

Entrevistado: Aí é muito diálogo, muito diálogo, muita paciência. A gente volta ao tema “pessoas”, Gestão de Pessoas. Aí é você estar disponível pra um diálogo permanente.

**e) Entrevistador: Agora a última pergunta. Você vai passar os aspectos positivos ou negativos, de acordo com a sua visão, ou até os dois. Sabemos que normalmente é uma equipe que constrói o plano e é outra que implanta o plano ou, em outras palavras, que coloca em prática o plano. Nesse cenário de separação de quem constrói o plano e quem pratica o plano, quais as dificuldades ou eventuais facilidades (ou as duas coisas) pra executar, ou melhor, praticar o plano, que você tem vivenciado na sua gestão?**

Entrevistado: Olha, eu acho que primeiro eu entendo que o ideal é a equipe ser a mesma. Esse modelo é muito comum quando você contrata uma consultoria pra ela estabelecer o teu planejamento. Eu acho que tanto o planejamento quanto a execução dele, quando feitos pela mesma equipe, a chance de êxito, ela é muito maior. Porque as pessoas se sentem mais comprometidas com aqueles objetivos, que elas foram parte da formulação deles. Então, a experiência sempre que eu tive foi da equipe planejar e executar.

**Entrevistador: Legal. Valeu, obrigado Comte.**

Entrevistado: Só isso?

**Entrevistador: É, só isso. Excelente. Deixa eu parar aqui.**

## TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA 07 (E07)

**Entrevistado:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Entrevistador:** Robson Leite (RL)

**Data:** 24 de junho de 2017

**Entrevistador:** Tarso, é o seguinte, a minha dissertação, a minha pesquisa é na área de estratégia. Eu tô estudando o planejamento estratégico situacional do Carlos Matus, que foi ministro do Governo Allende, enfim, e a gente tá vendo isso na prática da estratégia, no dia a dia da, na dinâmica do que a estratégia impõe no que diz respeito ao dia a dia da gestão pública, né? Deixa eu só fazer uma pergunta que eu esqueci aqui...Qual é a sua idade, Tarso?

Entrevistado: 70.

**Entrevistador:** Casado?

Entrevistado: Casado.

**Entrevistador:** Quantos filhos?

Entrevistado: Duas filhas.

**Entrevistador:** Você é doutor em?

Entrevistado: Eu não sou Doutor. Eu fui professor convidado de várias universidades mas nunca fiz carreira acadêmica.

**Entrevistador:** Mas você é mestre?

Entrevistado: Não, não, não sou mestre. Eu dei aula em curso de Pós Graduação mas nunca encetei carreira acadêmica.

**Entrevistador:** Mas Direito, né? Tua área é Direito?

Entrevistado: Direito. Sou doutor *honoris causa* em algumas universidades.

### **BLOCO A**

**a) Entrevistador:** É, então tu é doutor, ah, isso aí é importante. Então vamos lá. Primeira, primeira...o que que é estratégia pra você, Tarso?

Entrevistado: A estratégia, para mim, é a eleição de um conjunto de fins para um determinado período histórico que deve ser introduzida a partir de determinados enunciados. E, no caso concreto da ação política, são enunciados teleológicos, enunciados de finalidade. Isso é que significa para mim estratégia.

**b) Entrevistador:** Legal. Agora, dentro da tua experiência de gestão - tanto como governador, ou como ministro, ou como prefeito - eu queria que você me citasse alguma situação que você tenha vivido onde a execução da prática da estratégia, a colocação dela em prática, te levou a ter sucesso e a alcançar algo que havia sido anteriormente planejado com exatidão? Planejei chegar ali e chegamos ali com exatidão?

Entrevistado: Com exatidão, propriamente, na minha opinião, nunca se chega, não é? Porque os próprios enunciados teleológicos, eles vão sendo paulatinamente adaptados a uma determinada prática, sem que se perca a centralidade de objetivos que esses enunciados teleológicos colocam. Mas eu posso citar um exemplo concreto. Quando nós assumimos o governo do Rio Grande do Sul - poderia dar vários exemplos, mas esse é muito significativo - nosso objetivo foi, nosso objetivo estratégico foi desenvolver políticas anticíclicas no Estado, relacionadas com o desenvolvimento industrial. E para isso nós tomamos, constituímos uma série de relações entre as agências do Estado, organizamos agências novas e conseguimos chegar a esse padrão de políticas anticíclicas. O que era, na minha opinião, era um objetivo inovador, né? Porque no meu Estado nunca foram desenvolvidas políticas que fossem desconectadas com aqueles enunciados estratégicos do governo

federal. No nosso caso concreto, nós elegemos isso aí independentemente do que o governo federal estava fazendo no momento.

**c) Entrevistador: Legal, agora o outro lado: dentro da sua vivência de gestão, qual foi a experiência que você vivenciou de prática de uma estratégia, devidamente definida em um planejamento estratégico, que não atingiu a missão definida no plano?**

Entrevistado: Foi, no mesmo governo estadual, a consolidação institucional de um sistema de participação popular. Nós queríamos deixar encravado na prática de gestão política do Estado, um sistema de participação popular. E, para isso, organizamos também uma série de instituições, desde o Gabinete Digital, até as plenárias relacionadas com o desenvolvimento regional, mas não conseguimos transformar isso aí em mecanismos normais de funcionamento do Estado. Porque esta é uma questão que depende muito da centralidade política que o gestor dá para impulsionar esses organismos e esses processos de participação da cidadania na gestão pública. Então, enquanto nós estávamos no governo, esse sistema funcionou. Mas ele não se consolidou, né, porque o requisito da, digamos assim, do impulso e da decisão política, foram subestimados no nosso planejamento.

**d) Entrevistador: Então, de certa forma, já é um pouco - a entrevista é boa quando é assim, você vai antecipando a pergunta. A que você atribuiria esse não cumprimento da missão que foi definida no plano nesse caso citado anteriormente aqui?**

Entrevistado: Nós não conseguimos criar, na consciência média da população, no sentido de exigência da irrenunciabilidade desses métodos. Por quê? Porque em momentos de crise, principalmente, as pessoas têm mais pressa em resolver os problemas do que desejo de participação na resolução desses problemas. Então essa metodologia participativa, ela sempre depende de, digamos assim, de contingências que não estão na escolha do gestor político.

**e) Entrevistador: Quais seriam os principais desafios e problemas que você encontrou, no período da sua gestão, para o cumprimento da missão e da estratégia definida no plano? Definida anteriormente.**

Entrevistado: Duas limitações. Primeiro, a falta de autonomia financeira do Estado pra produzir a sua própria arrecadação, porque essa relativa autonomia está imersa num padrão de contingenciamento nacional, e também, num padrão de contingenciamento originário da crise global. Então, a carência dessa autonomia prejudicou, de maneira muito evidente, essa visão de gestão. E a outra limitação foi a base política no parlamento. A nossa base política no parlamento, ela era uma base política parlamentar dúbia. Ela acompanhava o governo até determinado ponto, mas se recusava a enfrentar determinados problemas, como se recusava a enfrentar, por exemplo, uma certa resistência ao corporativismo de determinados setores privilegiados do funcionalismo, e também se recusava a enfrentar um debate de fundo com o próprio oligopólio da mídia, não é? Tanto é que nós tentamos construir um conselho de comunicação, pelo Estado, que era um conselho que não tinha a finalidade de controlar conteúdos, mas até de vigiar a própria publicidade do governo, os mecanismos de divulgação que o governo tinha, e a nossa base parlamentar não criou, não consolidou uma maioria suficiente pra que esse conselho fosse instituído.

**f) Entrevistador: Agora, na prática do dia a dia do teu trabalho em si, como gestor. Como é que você conduz e acompanha o dia a dia da prática dos seus subordinados, pessoas que trabalham com você, em relação ao que foi planejado e o que consta no planejamento estratégico?**

Entrevistado: Através da instituição de um gabinete de gestão. Esse gabinete de gestão, ele utiliza os mecanismos tecnológicos originários da Terceira Revolução Tecnológica, da informação online ao mecanismos de controle info-digital, e se comunica com os órgãos de execução e os órgãos de

planejamento, instituindo um controle cotidiano dos movimentos, dos projetos estratégicos do governo. A partir dali, você pode perceber a qualidade do gestor; você pode perceber o bom ou o uso insuficiente dos recursos que são destinados; e pode controlar também a própria carência de recursos, que às vezes são mal calculados pra cada projeto. Então, o gabinete de gestão integrada do governo estadual foi esse mecanismo que alcançou, inclusive, uma ampla repercussão pública, porque a própria comunidade, através dele, também podia controlar os projetos mais importantes.

**g) Entrevistador: De que maneira – eu vou chamar de organização, mas no seu caso é o governo - a cultura organizacional do ambiente, vamos assim dizer, da organização, no caso do governo que você foi gestor, influenciou na implantação da estratégia?**

Entrevistado: Não há precedências de uma coisa sobre a outra. Quando você define uma estratégia, você define os instrumentos necessários para a sua implementação. No nosso caso concreto, que é uma estratégia de operação diversificada sobre o território, que envolvia desde a participação popular até políticas econômicas anticíclicas, revisão de políticas de subsídios pra oferecer, fornecer horizontalmente os subsídios para investimentos. Nós tínhamos que montar um aparato não só de participação direta de propriedade, através dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento, como também um aparato tecnológico correspondente.

**h) Entrevistador: Como é que você administrava o conflito de interesses, difusos e divergentes, dos diversos sujeitos envolvidos na prática da estratégia, a fim de melhor cumprir a missão do governo?**

Entrevistado: Em duas instâncias. Uma instância era a coordenação de governo, onde os partidos políticos que compunham a base de governo e seus agentes principais, mensalmente traziam os problemas mais candentes pra resolução do governador após ouvir todas as partes que estavam envolvidas naquela questão. E o outro instrumento era o gabinete de gestão.

**i) Entrevistador: Na sua visão, em que aspectos a prática cotidiana da estratégia dentro da organização - no caso dentro do governo - da organização que você dirigia, impactava o cumprimento do plano?**

Entrevistado: O impacto era total e evidente, porque é verdade que os conflitos de interesse que haviam dentro do governo, conflitos de interesse inclusive democrático porque representavam uma composição frentista, eles só podiam ser mediados nessas instâncias. Uma instância técnica, de controle, que era o gabinete de gestão e outra, a instancia política de controle, que era a coordenação de governo. Assim, nós resolvemos esses impactos, esses conflitos e não tivemos nenhum conflito que não pudesse ser mediado através dessa metodologia.

**j) Entrevistador: Legal. Como é que você percebia algum tipo de mudança de cenário, no âmbito da prática da estratégia, pelos sujeitos que estavam subordinados a você? Você tinha alguma ferramenta, algum instrumento pra identificar essas mudanças de cenário?**

Entrevistado: Bem, tem um momento constitutivo da gestão que é a relação direta do governante com o corpo técnico encarregado dos projetos e com o corpo político, né, com o gestor político desses projetos. E eu tinha não só uma reunião sistemática com esse corpo técnico, se dava através da irradiação de discussões, de debates, de induções que vinham do gabinete de gestão, como também através de uma relação política com os secretários; o secretário ou secretários correspondentes àquela área. E isso era uma coisa que, era um processo que era permanentemente repetido na minha gestão de governo.

## **BLOCO B**

**a) Entrevistador: Agora, a gente falou um pouco dessa prática, da detecção de mudanças, agora de uma maneira geral, como é que você detectava as mudanças, tanto internas quanto externas, do que havia sido previsto no plano?**

Entrevistado: Através de indicadores técnicos, concretos, do gabinete de gestão. Nós instituímos indicadores pra cada projeto, indicadores relacionados com o desembolso dos recursos, indicadores relacionados com os efeitos desses desembolsos na operação do projeto e com o resultado social, ou seja, como aquela base social que era atingida por esse projeto respondia às suas provocações e às suas induções.

**b) Entrevistador: Quando você percebia que algo, interno ou externo ao seu ambiente, não estava caminhando conforme o que havia sido previsto no plano, o que você fazia pra tratar essa possível mudança?**

Entrevistado: Nós encaminhávamos equipes no gabinete de gestão, juntamente com equipes técnicas da secretaria, fazendo que esse grupo incidisse diretamente sobre os gestores do projeto e, muitas vezes, no próprio território, onde eles estavam se desdobrando. E, nesse sentido, operava de forma muito importante, os Conselhos Regionais de Desenvolvimento, as estruturas da comunidade local que acompanhavam os projetos principais do governo.

**Entrevistador: E eles informavam, tinham alguma relação?**

Entrevistado: Informavam, debatiam, criticavam e ajudavam nas correções.

**c) Entrevistador: Vamos pensar o seguinte, vamos pensar na tua equipe, que executava o plano e a qualidade do plano em si. Como é que você balanceava a qualidade do plano propriamente dito com a capacidade da sua equipe em cumprir, ou não, a implementação desse plano?**

Entrevistado: Através dos indicadores. Cada um dos programas – nós tínhamos programas definidos, que eram registrados e acompanhados pelo gabinete de gestão. E dentro desse programa tinham os projetos específicos de cada um deles. Então era ali que era feito esse tipo de acompanhamento, através de indicadores previamente acordados.

**d) Entrevistador: A gente falou da qualidade do plano e falamos da capacidade/qualidade da equipe, e agora vou colocar um terceiro componente, que é a governabilidade no que diz respeito ao plano. Nós chamamos de governabilidade a administração de variáveis externas e internas, ao mesmo tempo, para o correto cumprimento do plano. Como você administrava essas questões relativas à governabilidade na prática do plano?**

Entrevistado: Essa governabilidade, ela é sempre de natureza política. Porque não existe uma governabilidade que se esgote nas relações técnicas entre os gestores e a base do plano e entre o governador ou gestor, numa prefeitura, com os operadores do plano. Então essa governabilidade política, ela era permanentemente triangulada, entre os operadores internos, os maiores interessados desse plano no parlamento, na base parlamentar do governo e da própria oposição, e o governador. E nos momentos de crise essa triangulação, ela era acionada e resultava, inclusive, em reuniões do governador com os representantes do parlamento naquela região e com os operadores do plano, né? Nós tínhamos, por exemplo, planos regionais de desenvolvimento. Eram, se não me engano, 12 ou 15 planos regionais de desenvolvimento, que incidiam sobre condições de desenvolvimento econômico específico dessas regiões, e que os agentes políticos participavam de maneira permanente. Se você não desperta nos agentes políticos uma simpatia, uma proximidade, esses planos são normalmente sabotados na própria região.

**e) Entrevistador: Legal, interessante isso. Vou falar um pouco mais da relação com a sua equipe mais direta, que você trabalhava. Como é que você envolve e motiva a sua equipe visando a prática do plano a fim de atingir os objetivos e a missão definida no plano estratégico?**

Entrevistado: É muito importante, nesse processo de estímulo, que haja sempre na relação com os agentes políticos do plano, uma mediação dos agentes técnicos desse plano. Se você não envolve

politicamente os agentes técnicos e valoriza a sua importância, o plano deixa de existir. Porque ele é bloqueado pela burocracia e pelos interesses fracionários dentro da burocracia. Então nós sempre procuramos estabelecer um mergulho dos gestores políticos nas questões técnicas, e uma elevação dos gestores técnicos à dimensão política dos planos. Por exemplo, você vai ver que no gabinete, no nosso gabinete de gestão, que é um gabinete digital, como nós chamávamos, você vai ver determinados vídeos onde quem está informando do plano e da execução lá no território é um técnico e não um quadro político, porque isso gera uma relação de cumplicidade positiva entre a ação política do governo e a base técnica-operacional do plano, né? Então eram feitos filmes onde os próprios técnicos diziam e informavam os gestores políticos, e eram colocados em vídeo, no gabinete digital, para dizer como os planos estavam em andamento.

### **BLOCO C**

**a) Entrevistador: Agora, a última etapa aqui: como é que você comunicava a estratégia definida no plano a sua equipe, aos seus subordinados?**

Entrevistado: Isso era feito através de um processo, vamos dizer assim, um processo coletivo, onde o governo primeiro fazia uma, o governo primeiro, fez um inquérito sobre os secretários, dizendo, perguntando a eles quais eram as suas prioridades e que reportassem essa prioridade ao programa de governo. Na medida em que os secretários respondiam, a coordenação de governo, e particularmente aí o governador tinha uma função decisiva, dizia a eles, dentre as suas prioridades, quais eram as prioridades do governo. E informavam aos secretários e aos seus, e às suas equipes técnicas, assessores, que se essas prioridades do governo não fossem cumpridas, as outras não seriam sequer recebidas pelo governo. Era assim que se dava esta negociação técnica e política. Vou dar um exemplo concreto. O nosso secretário do Trabalho não era um secretário do PT. E nesse questionamento que nós fizemos a ele, ele apresentou a série de projetos através dos quais ele iria desenvolver o programa do governo. Era um quadro do PTB. Ele apresentou e foi respondido a ele que a prioridade do governo não estava contemplada nas informações que ele deu. Qual era a prioridade do governo? Foi dito então formalmente a ele: é fazer aqui no Rio Grande do Sul o maior programa de microcrédito estadual do Brasil. E que se ele não fizesse esse programa, nenhum outro item que ele tinha apontado seria levado em consideração pelo governo. E assim ele fez e nós fizemos o maior programa de microcrédito da história do país lá no Rio Grande do Sul.

**b) Entrevistador: Show de bola, interessante. Agora, vou falar um pouco das equipes que estão ao redor da sua gestão, enfim, externas ou internas. Quais elementos, grupos ou pessoas externas influenciavam na prática do plano na tua gestão, que você percebia?**

Entrevistado: No nosso caso concreto eram os integrantes do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Ali eram travadas as negociações e criados os consensos em torno de programas, de projetos específicos dentro de programas do governo. E essas negociações teriam que ser feitas e eram feitas através da voz pública e seus protagonistas. Por exemplo: o nosso interesse era programar, no Rio Grande do Sul, o maior programa de irrigação de todos os governos do estado do Rio Grande do Sul. Nós triplicamos as áreas irrigadas no Rio Grande do Sul através dessa negociação feita no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Como é que foi feita? Nós pedimos que um integrante do AGRO, do agronegócio, e um integrante do MST, dissessem quais eram as suas pretensões para este programa de irrigação. Essas pretensões foram colocadas publicamente, acordadas entre eles através de uma mediação do secretário de Agricultura - que era o Luiz Fernando Mainardi, atual deputado estadual - e a partir desse acordo nós instituímos um programa financiado pelo Banco do Estado do Rio Grande do Sul, que triplicou a



área irrigada do estado, não somente para os médios e grandes fazendeiros como era antes, mas também pra a agricultura familiar.

**c) Entrevistador: Bom, o senhor de certa forma já respondeu, mas vamos aprofundar um pouquinho. Como é que você tratava essas influências desses grupos e pessoas externas à prática do plano?**

Entrevistado: Através do conselho, do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Nós sempre dissemos a eles e eles compreenderam - evidentemente que os setores empresariais mais tradicionais do estado não gostavam desta metodologia, mas se adequaram a ela. Que tudo que eles não vocalizassem publicamente no conselho, não seria considerado pelo governo.

**Entrevistador: E quem, qual era a composição desse conselho? Quem compunha?**

Entrevistado: Era composto pela CUT, pelo MST, pelos empresários da FIERGS, pelos representantes dos sindicatos rurais do AGRO, por intelectuais e por acadêmicos, e representantes dos movimentos sociais.

**Entrevistador: E como é que você tratava com eles, qual era o grau de influência, como é que você estabelecia?**

Entrevistado: Eram reuniões bimensais do conselho onde se tiravam diretrizes que eram levadas pra grupos de trabalho específico pra cada diretriz. A partir dessas diretrizes eram extraídas as formas de implementação dos projetos ou novos projetos como esse que eu mencionei.

**d) Entrevistador: Como é que você conciliava e mediava os interesses, por ventura conflitantes, desses grupos que estão ao redor da organização, a fim de evitar problemas no cumprimento do plano?**

Entrevistado: Através de um processo de concertação. Esses conselhos e o exemplo que nós retiramos do próprio conselho que eu coordenei, por orientação do presidente Lula lá em Brasília, no seu primeiro governo, nós dizíamos o seguinte: nós temos aqui recursos que são limitados e demandas que são ilimitadas. Então, os setores interessados nessas demandas têm que acordar a sua possibilidade de concreção.

**Entrevistador: Isso no conselho de Brasília, né?**

Entrevistado: De lá e aqui.

**Entrevistador: Você pegou a experiência de lá?**

Entrevistado: Exatamente. E nós fazíamos isso abertamente. E era levado em consideração para esses grupos específicos, técnicos do conselho, que os consensos fossem trabalhados publicamente. É assim que era realizado.

**Entrevistador: Legal. E a filosofia de composição era exatamente a mesma?**

Entrevistado: Mesma.

**Entrevistador: (incompreensível), só que a nível nacional.**

Entrevistado: E decisões por consenso e não por maioria. Aquilo que não era consensuado não era operacionalizado.

**Entrevistador: Como é que você fazia? Ou era consensuado...**

Entrevistado: Ou não era operacionalizado, a não ser que fosse já uma coisa programática do governo como, por exemplo, o aumento real do salário mínimo. Isso aí não era levado pro conselho, isso aí estava no nosso programa de governo.

**Entrevistador: E eles cobravam quando não tinha uma situação; “pô, traz pra cá”. Tinha esse tipo de coisa?**

Entrevistado: Sim, sim, permanentemente. Seria bom até que tu manuseasse esse material. Nós temos várias edições das resoluções do conselho e temos inclusive um levantamento daquilo que foi aplicado e seus resultados.

**Entrevistador: O Lula participava ou não?**

Entrevistado: Do conselho nacional? Participava. Mas isso que eu falei agora tá mais relacionado com o Estado.

**Entrevistador: Sim, sim, eu pego com...**

Entrevistado: Mas lá também. Lá nós temos os enunciados e a apuração feita pela Fundação Getúlio Vargas que 69% dos consensos produzidos no conselho foram implementados pelo governo federal.

**Entrevistador: Você, no caso do Rio Grande do Sul, você tinha, por exemplo, o laboral e o patronal, do ponto de vista do sindicato. Como é que você estabelecia a paridade - vale também para o nacional. Você montava uma paridade, existia essa certa paridade numérica pra evitar...?**

Entrevistado: Não, não havia paridade numérica porque a decisão tinha que ser consensual. Então não era por voto, então era por consenso, produção de consenso. A finalidade desses conselhos são finalidades de concertação, ou seja, de chegar a acordos que possam ser implementados através de um contraditório que se chega a um ponto comum. Esta é a metodologia do conselho.

**Entrevistador: Quem coordenou pra você o conselho no teu governo?**

Entrevistado: Marcelo das Neves.

**Entrevistador: Ah é? Que legal.**

Entrevistado: Ele que foi o secretário durante os 4 anos.

**Entrevistador: E como é que você fazia com a questão da pauta, da agenda?**

Entrevistado: A tese de mestrado dele...a tese de doutorado dele, que foi aprovada agora por, com auge, há 2 meses na universidade, foi sobre o nosso conselho lá no estado do Rio Grande do Sul.

**Entrevistador: Que legal. Mas você, naturalmente, a forma da escolha da pauta, da agenda, como é que você estabelecia isso? Por que era uma função sua?**

Entrevistado: A pauta era proposta, a pauta era uma pauta do governador, que tinha que remeter necessariamente pro programa de governo.

**Entrevistador: E em Brasília era a mesma coisa? Era o Lula que debatia contigo, naturalmente sentava?**

Entrevistado: A mesma coisa, exatamente.

**e) Entrevistador: A última pergunta ela é bastante importante pra minha pesquisa. Sabemos que normalmente – sobretudo em estatais, também funciona dessa forma, mas no governo também, enfim - é uma equipe que constrói o plano e outra que implanta o plano ou, em outras palavras, que coloca em prática o plano. Nesse cenário de separação entre quem constrói o plano e quem pratica, quais as dificuldades ou facilidades (ou as duas coisas) pra executar, ou melhor, praticar o plano, que você tenha vivenciado na sua gestão?**

Entrevistado: Não, é que, se essa metodologia for vencedora, separar o planejador do aplicador, ela fica comprometida, na minha opinião. Essa separação entre formulação e execução é uma característica mais da funcionalidade da indústria, onde rege uma hierarquia burocrática e normativa que submete os executores aos planejadores. No caso concreto do poder público, essa separação não pode existir. E quem faz essa integração é o próprio conselho. Porque no conselho estão presentes esses agentes econômicos, políticos, sociais, acadêmicos, intelectuais, e também os secretários, e também os responsáveis por cada setor de execução do próprio plano. Então ali se faz uma fusão entre planejamento e execução, que tem que se reportar ao programa de governo.

**Entrevistador: Então o conselho participa também da construção do plano?**

Entrevistado: Sim, porque uma coisa é o plano de governo, o programa de governo. Outra coisa é o plano de governo pra executar o programa, que é diferente. Porque aí tem que ser estabelecido

em projetos concretos, determinados, que remetem a um plano de governo que está amparado no programa apresentado na disputa eleitoral. Então são 3 momentos diferentes, que são integrados na sua execução por um órgão como o conselho, que é um órgão de produção de consensos; que tem uma base técnica que lhe dá assistência, que tem os gestores políticos do governo, que tem os agentes sociais e econômicos que se interessam e que têm interesse na execução desses programas.

**Entrevistador: Interessante, né? E você vivenciou alguma situação aonde, por ventura, houve uma necessidade maior dessa interação, ou que houvesse uma necessidade maior de uma separação que você tenha percebido?**

Entrevistado: Sim, essa interação era permanente e era conflituosa muitas vezes, né? Nós tivemos alguns exemplos concretos em que o governo teve que decidir porque não havia produção de consenso. Como, por exemplo na tentativa que nós fizemos de fazer - e isso passou pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social - uma alíquota progressiva para a contribuição para a aposentadoria dos servidores públicos. Essa alíquota progressiva não foi aceita por ninguém do serviço público. As camadas mais privilegiadas não queriam pagar a alíquota superior e as camadas menos privilegiadas, pra não sofrer nenhum aumento, acordaram com as camadas superiores do serviço público para não mexer na alíquota e continuar deficitária a previdência pública do estado. O que nós fizemos aí? Aí nós dissemos honestamente no conselho que não tendo havido um consenso interno no conselho e com o governo, que o governo ia mandar a alíquota progressiva. Mandou, foi aprovado na Assembleia e o Tribunal de Justiça do Estado declarou ela inconstitucional, porque eles seriam os pagadores mais elevados.

**Entrevistador: Puta que pariu, esse é o nosso maior problema. Tarso, eu vou te agradecer, a entrevista foi extraordinária. Deixa eu só encerrar aqui a gravação.**

## **TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA 08 (E08)**

**Entrevistado:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Entrevistador:** Robson Leite (RL)

**Data:** 30 de junho de 2017

**Entrevistador: André. Qual é a tua idade?**

Entrevistado: 49 anos.

**Entrevistador: Gênero masculino. Casado?**

Entrevistado: Casado.

**Entrevistador: Quantos filhos?**

Entrevistado: Dois filhos.

**Entrevistador: Formação acadêmica. Você é formado em?**

Entrevistado: Direito. Bacharel.

**Entrevistador: Ok, deixa eu ver aqui. Você foi prefeito por 2 mandatos, né?**

Entrevistado: Isso, de 2001 a 2008.

### **BLOCO A**

**a) Entrevistador: Bem, vamos lá. Primeiro fala pra mim o seguinte: o que é estratégia pra você?**

Entrevistado: Robson, muita gente pensa, se programa, pra fazer as coisas. Porque quando você conhece no problema, quando você se programa pra enfrentar aquele problema ou potencializar aquela vontade; é muito, muito, sempre muito mais, você consegue alcançar o objetivo muito melhor e muito mais rápido se você conhece um problema, sabe da potencialização, você...

**b) Entrevistador: Você tem alguma situação que você tenha vivido onde a execução da prática da estratégia te levou a ter sucesso e a alcançar algo que havia sido anteriormente planejado com exatidão? Planejei isso e cheguei aqui.**

Entrevistado: Eu, por exemplo, eu trabalho desde os 9 anos de idade. Com 16 anos eu fui pro Rio de Janeiro trabalhar, mercado financeiro. E depois quando, no setor público, a gente utilizou muito das coisas que a gente acumulou no longo da vida. Por exemplo, eu não deixo nada pra depois, tem que fazer na hora. Quando você tem uma, tem um problema que você busca a solução, quando você tem um compromisso, por exemplo, e você delega aquilo, você não pode deixar, você tem que imediatamente. Então, eu acho que a gente alcançou um sucesso relativamente bom na cidade de Paracambi, que a gente não deixou nada pra depois. Tinha um problema: a gente, nós ficamos, no início do governo, nós chegávamos 6h30 da manhã, 7h da manhã. Ficamos assim um mês, 45 dias, saindo 0h, 1h, 2h, até 2h nós saímos. O que a gente analisava, porque era uma coisa nova, né, eu já tinha sido deputado estadual por 2 anos mas era uma coisa nova. Era executar uma função pública de você executar e com uma burocracia grande. Então, nós tivemos que implementar uma rotina de trabalho. Logicamente a gente procurou se cercar de pessoas, é, primeiro, que queriam fazer o melhor pela cidade, que tinham um compromisso com a cidade; terceiro, pessoas, porque às vezes você pensa também num acadêmico, você pensa que um sujeito a vida inteira ali formulou, formulou, mas na hora de você implementar e praticar, não sai do papel.

Então, eu acho que nós tivemos um, alcançamos resultados na Saúde, na Educação, índices maravilhosos. Índices melhores da Baixada, melhores do estado do Rio de Janeiro: IDEB, Saúde, Saneamento Básico, sempre porque a gente buscou o resultado. E buscou como? Cobrando, delegando. Delegando, fundamentalmente, e cobrar. No setor público, se você determina algo e você não cobra, você não vai alcançar o resultado. E por que nós fizemos isso nos primeiros meses? Foi a gente conhecer a máquina, o problema vivido a cada dia. E com a equipe juntos, secretários,

diretores, a gente começou a buscar as soluções e elas vieram, muitas vezes, em parceria. O prefeito anterior poderia ter saído à reeleição, não saiu. Nós entramos na máquina, não tinha combustível, não tinha pneu, não tinha vassoura pra varrer a cidade, não tinha enxada. Então a gente foi no comércio da cidade dizendo o seguinte “oh, a gente quer emprestado, vamos licitar”. Logicamente vamos dar preferência à cidade, agora, tem que ter preço, não pode vender mais caro. Se vocês não ganharem a gente devolve o produto. E como a cidade tava muito, muito animada com a gente, a gente começou a fazer isso e a gente alcançou resultados fantásticos. Então, a gente fez políticas públicas de Saúde, Educação, de Desenvolvimento Econômico, com o pé no chão e muito fazendo acontecer de cobrar. Porque a preocupação da questão técnica, ela é fundamental na área pública por conta do ordenamento jurídico público que é diferente, você tem que fazer como determina a lei, mas você, fundamentalmente, tem que cobrar resultado e cobrar parceria, e fazer a pessoa próxima de você. Os secretários, os diretores, né? Educação a gente deu show. Eu despachava na educação, eu atendia na Secretaria de Educação. E a gente visitava escola, visitava posto de saúde, a gente cobrou mesmo.

**c) Entrevistador: Dentro da sua vivência na gestão pública, qual foi a experiência que você vivenciou da prática de uma estratégia, que havia sido devidamente definida em um planejamento estratégico, mas que não atingiu a missão definida no plano? Você lembra de algum caso?**

Entrevistado: Nós falamos muito de áreas industriais, políticas de incentivos fiscais, e o que que nós fizemos já na primeira semana? Convocamos a Câmara. A gente já tinha acumulado leis de incentivos da região inteira: município de Pirai, Volta Redonda, do Brasil inteiro. E a gente votou dia 14 de janeiro, a gente tinha uma lei; é uma lei que eu reputo naquele momento -14 de janeiro de 2001 - a melhor lei de incentivo do estado do Rio de Janeiro. Só que nós tínhamos pensado, pra Secretaria de Desenvolvimento, uma figura muito querida, muito, muito querida nossa, que foi diretor do Banco do Brasil; e ele era o secretário. Então nós fizemos a lei, começamos a olhar áreas e aí adquirimos áreas, fizemos um condomínio industrial. Mas já nos primeiros meses, essa pessoa que era uma pessoa muito técnica, que foi do Banco do Brasil, a gente teve dificuldade. Com a figura da pessoa, muito queridíssimo, mas muito sincero. Vou dar um exemplo. Ele recebeu uns empresários e falou assim: “essa cidade aqui no verão faz um sol filha da puta; no inverno faz um frio filha da puta”. Então, você pensou, o sujeito era bom, entendeu? Então, o que...vou dar um outro exemplo: Francisco Potiguara, que foi secretário de Educação de Angra, que era tido como o melhor secretário, e é um bom técnico. Eu visitei no início, no finalzinho da primeira quinzena de fevereiro, a Secretaria de Ciência e Tecnologia, e vi lá o projeto do CEDERJ. Vi um cartaz “21 polos do CEDERJ no estado do Rio de Janeiro”. Tinha um caderno de encargos. Eu falei “Secretário Wanderley de Souza, vamos fazer isso lá em Paracambi”. Ele falou “não, André, lá, nós vamos fazer lá a faculdade lá no prédio da fábrica”; eu falei “não, mas não, isso aqui não atrapalha não, isso aqui é faculdade, consórcio de universidades públicas, vamos fazer em Paracambi”. Ele me deu um cartaz enrolado e me deu o caderno de encargos. Isso, seguramente, foi na primeira quinzena de fevereiro, porque o que eu vou contar é até uma coisa que ficou muito marcada. Quando eu cheguei na prefeitura, chamei o Francisco Potiguara, dei cartaz a ele e dei o caderno de encartes, falei pra ele ligar pro Wanderley e marcar, que nós íamos fazer o CEDERJ em Paracambi. Passou 48 horas, eu liguei pra cobrar ele, ele falou que o Wanderley marcou pro dia 16 de março, assim, 16, 17 de março. Aí eu falei “não, daqui a um mês, de jeito nenhum! Marca lá, segunda-feira nós vamos.” Fomos, eu e o Potiguara, reunimos, combinamos, Paracambi teve o primeiro CEDERJ, o primeiro polo do CEDERJ do estado do Rio de Janeiro, que depois virou a Universidade Aberta do Brasil, em cima desse projeto do Carlos Bielschowsky, que é um sujeito

fantástico, que é presidente do CECIERJ ainda hoje. Então nós inauguramos no dia 8 de agosto de 2001 um polo do CEDERJ na cidade de Paracambi. Mas se a gente entrasse na burocracia do técnico, de marcar, assim não ia sair do papel.

**d) Entrevistador: Nesse caso que não acontece, do que dá problema, a que você atribui o não cumprimento da missão que foi definida no plano desses exemplos que você citou aí?**

Entrevistado: Comprometimento. Na administração pública você tem que ter comprometimento e solidariedade com os companheiros.

**e) Entrevistador: Quais seriam, André, os principais desafios e problemas que você encontrou na sua gestão para cumprir a missão da estratégia definida no seu plano de governo?**

Entrevistado: Falta de recursos. E pode parecer contraditório, mas a gente avançou e fez muita coisa no comprometimento, de querer a coisa certa, de ser voluntário das coisas, de pegar e querer fazer, querer resolver aquilo. Então, nós avançamos bem nisso. Agora, pode ser contraditório de dizer, a questão da capacidade técnica das pessoas. Parece contraditório mas não é. Porque como o salário era muito pequeno, da secretaria, dos secretários, da Prefeitura como um todo, o primeiro orçamento que nós arrecadamos em 2001, R\$13.800 milhões pra um ano inteiro! Em 2001, R\$13.800 milhões. Deixei R\$72 milhões de orçamento em 2008.

**f) Entrevistador: Agora falar um pouco da relação com a tua equipe. Como é que você conduzia e acompanhava o dia a dia da prática dos seus subordinados em relação ao que foi planejado e o que constava no plano estratégico? Planejei...como é que você acompanhava o dia a dia com a tua equipe?**

Entrevistado: Primeiro, é que como eu disse aqui, comprometimento e companheirismo. Porque quando você cobra muito, você é muito duro, se você não souber até a forma de cobrar, você acaba perdendo pessoas. E a gente era muito presente nas secretarias, no comprometimento, no plano de governo. Mas eu peguei, há um tempo atrás, um plano de governo nosso, a gente fez 150% do que tava no plano, acredita nisso? Muito além. Fizemos 12 Estações de Tratamento de Esgoto, ampliamos de 4 pra 21 postos de saúde, botei pra funcionar uma emergência que não tinha médico todos os dias, fizemos obra de saneamento, ampliamos água. Porque isso tudo dá desgaste; quando você fura a rua, a calçada do morador, dá desgaste. Nós fizemos um recadastramento imobiliário, que saiu de 7.500 inscrições para 17 mil, quase 18 mil inscrições de imóveis. Então, nós trabalhamos bem e nós nunca tivemos medo de cobrar imposto. Pelo contrário, o medo era não fazer o serviço. Então eu não tinha medo de desgaste. Na política, o político que tiver medo de desgaste não avança.

**g) Entrevistador: Cultura organizacional logicamente se refere a uma empresa. Mas eu queria que você pensasse na cultura organizacional dentro do ambiente da Prefeitura. De que maneira a cultura organizacional da Prefeitura, na qual você foi gestor, influenciou na implantação da estratégia? Na prática pra implantar a estratégia.**

Entrevistado: Talvez, como eu falei no início, o prefeito poderia sair na reeleição, não saiu. E ele meio que abandonou o último semestre da administração. Como tava tudo tão largado - o que foi bom, o que facilitou porque a gente começou tudo de novo - a gente estruturou a atenção básica de saúde, estruturou a educação pública com universalização de acesso à educação infantil das crianças entre 3 e 6 anos. Então a gente formou a base da educação. Então, isso facilitou. Quer dizer, quando você pega uma coisa que tá muito largada e você organiza, que você começa a cobrar metas, cobrar compromissos, você tem muito mais facilidade de atingir aquela meta.

**Entrevistador: Mas quando eu digo assim, cultura da organização, por exemplo: serviço público, servidor público tava na casa, você tem uma concepção que se estabelece dentro do**

**ambiente da máquina pública que, de certa forma, isso que eu chamo de cultura organizacional. Isso influenciou? De que maneira você percebia que isso influenciava na prática da estratégia?**

Entrevistado: O município que eu fui gestor por 2 mandatos, ele tinha um corpo funcional muito pequeno. Os concursados, eu diria. E a estrutura também de comissionados, muito pequena. Quando você entra, que você quer fazer uma coisa certa, quer fazer direito, com transparência, você não tem outras preocupações que não sejam a administração pública. Você ganha as pessoas; é o comprometimento e a solidariedade.

**h) Entrevistador: Como é que você administrava o conflito de interesses, difusos e divergentes, dos diversos sujeitos que estão envolvidos na prática da estratégia, a fim de melhor cumprir a missão da organização?**

Entrevistado: E na administração pública, na ocupação do espaço político, isso é conflito 24 horas. E tem gestor que gosta desse conflito porque acha que isso é bom. Eu não acho. Muita transparência. Eu tive casos, mais de uma vez, em que um secretário com preocupação em relação à questão pública, de transparência, de licitação, eu chamei os dois, mandei pegar o processo, pedi pra abrir um processo porque eu confiava na equipe. Constrangeu? Teve um constrangimento. Mas tem que ser assim. Se você não tem compromisso com a coisa...se você tem um compromisso com a coisa pública e não tem compromisso com o erro, com o desvio, você tem que fazer isso: Transparência.

**i) Entrevistador: Na sua visão, em que aspectos a prática cotidiana da estratégia dentro da organização - no caso a Prefeitura, a organização que você dirigia - impactava o cumprimento do plano? Você até deu alguns exemplos aí, mas...**

Entrevistado: Isso é uma cobrança constante. E você vai, também, você tem uma meta. E muitas das vezes no setor público, o recurso financeiro é, eu diria, importante. Quando você tá numa manifestação pública, você tem equipamentos públicos. Quando você tem pessoas e faltam recursos, você tem que criar. E quando você vai avançando... a gente fez muita coisa porque nós aumentamos muito a arrecadação. E isso se dá ao longo da caminhada. Você vai, todo dia você tem um problema. Na área da saúde, por exemplo. Mas quando você tem um compromisso público, eu acho que é fundamental, Robson, compromisso. Compromisso. E por que eu falo solidariedade? Porque eu brigava, cobrava os secretários, mas passou um segundo depois da cobrança, “vamos tomar um chope ali fora”. Mas a prefeitura era sagrada. O comprometimento com a questão pública, de querer o melhor, de querer atingir o maior número de beneficiados, quem mais precisa na população, é fundamental.

**j) Entrevistador: Quero falar de mudança de cenário, tanto externo quanto interno. Como é que você percebia algum tipo de mudança no cenário, do âmbito da prática da estratégia, pelos sujeitos que estavam subordinados a você? Como é que você identificava que tinha mudança?**

Entrevistado: Quando você, por exemplo, a coisa mais fácil numa administração pública é a nomeação. Agora exoneração é dura. E quando você não tem compromissos errados - no que a gente vê, Saúde e Educação aí na Baixada Fluminense, é horrível. Eu troquei 7 ou 8 secretários de Saúde, troquei 3 ou 4 secretários de Educação. Por que? Porque você não tinha comprometimento com a coisa errada. Você vai cobrando, vai cobrando. Tem um momento, meu amigo, que não tem como. Então você se depara muito, na administração pública, no decorrer da cobrança, você pensa que o sujeito era o melhor técnico do mundo, era o melhor daquela área do mundo, aí quando chegou lá ele não sabe delegar a pessoa pra servir um cafezinho, pô! Não sabe cobrar a limpeza do espaço que ele trabalha, entendeu? Então isso ocorre muito na administração pública.

## **BLOCO B**

**a) Entrevistador: Agora especificamente com relação ao plano: como é que você detectava as mudanças, internas ou externas, do que havia sido previsto no plano? Eu previ isso aqui mas mudou. Mas como você percebia essa mudança relativa ao plano especificamente, plano do governo?**

Entrevistado: Como eu te disse, a gente fez um plano de governo muito com pé no chão. Eu, uma coisa que eu falei muito... Eu fui candidato em 96 à prefeito, perdi por 97 votos a eleição. E a gente botou no papel coisas que a gente achava que...quando chegou 2000, eu fiz um plano de governo que a gente ampliou as propostas. Mas algumas, alguns pontos eu não fiz. Por exemplo: nós tínhamos, em 96, o compromisso com fazer a eleição pra diretor de escola. Em 2000 eu já não tive esse compromisso. Nós nos deparamos com um problema, que depois virou potencial, que foi que a gente organizou os bairros pra que eles pudessem ter associação de moradores. Em 2001, em janeiro, quando nós entramos na cidade de Paracambi, tinha uma única associação de moradores. Eu convidei uma pessoa da Baixada Fluminense, que era a Dona Maria José, de Nova Iguaçu, KM32, que montou em Nova Iguaçu mais de 100 associações de moradores. E ela dava palestras e ela ajudava a organizar no estado do Rio todo, movimento social. Eu levei ela pra Paracambi. Ela começou a organizar a cidade nessa questão da participação popular. Ela e a Rosângela, uma figura que era presidente do PT. A gente deixou 16 associações de moradores, quando nós saímos, e uma entidade. Só que como a gente organizava e saía, a eleição, o adversário fez todas as associações de moradores, todas. Nós ganhamos na política. Ganhamos todas. Foi um problema no início, mas depois potencializou.

**b) Entrevistador: Quando você percebia que algo, tanto interno ou externo ao seu ambiente, não estava caminhando conforme o que havia sido previsto no plano, como é que você fazia pra tratar essa mudança?**

Entrevistado: Primeiro, uma coisa que a gente fazia era reuniões e prestação de contas. Você equipou um posto de saúde e a gente achou por bem, no início, alugar casas, pra gente fazer o posto de saúde da casa. A gente botava lá o recursos humanos, remédios, os exames, aí a gente ia pro bairro pra prestar conta lá, do “tapou o buraco”, fez o asfalto, fez...tinha críticas, porque às vezes a crítica não é a falta do insumo, não é a falta do profissional médico lá, por exemplo. Era o tratamento que a pessoa dava pro cidadão. Hospital a gente sofreu muito isso também.

Porque se você também põe as pessoas, não treina as pessoas, tem que ganhar porque...professor; professor a gente deu um aumento de 20% no primeiro ano na cidade de Paracambi, mas o salário era muito baixo na época, como ainda é baixo. Mas a gente ganhou o professor no comprometimento. Nós nos deparamos nos primeiros trinta dias com mais de 100 pedidos de atestado médico na área da educação. O professor que tinha, que entregava o atestado na prefeitura, trabalhava na escola particular, próximo da Prefeitura. Aconteceu muitas vezes. Eu chamei o meu secretário, que era o (incompreensível), eu falei “eu te dou três nomes aqui que tão trabalhando lá no Criança Feliz, lá no CNEC, mas aqui tá com o atestado. Então eu quero que você abra um procedimento administrativo pra cada atestado”. Logicamente dentro de um mês, se a pessoa dá dois atestados, a partir do segundo eu abria um procedimento. Diminuiu 99% o atestado. Uma questão que a gente tinha, que era fazer aula de reforço - porque a gente tinha muitos alunos na 5ª e 6ª série que não sabiam ler e escrever - e a gente queria que a hora-atividade, que o professor tivesse compromisso de estar na escola, mas fora da sala de aula, fizesse aula de reforço, no 1º e no 2º ano. Não foi fácil. Mas nós fizemos aula de reforço e fizemos um compromisso que a gente ia nivelar os alunos; nós acabamos com as salas de aula multisseriadas, onde o aluno de 14 anos estuda com o aluno de 7, 8. É, você tinha numa sala de aula o aluno da 1ª e 2ª série e 3ª e 5ª série.



Acontecia muito na área rural. Como nós universalizamos a educação infantil, a gente pôde mais que dobrar o número de alunos. No primeiro ano botamos, de 3300 nós botamos mais de 1000 alunos, um terço. Por conta justamente de atender de 3 a 6 anos. E a gente, o aluno, se tinha 10, 15 alunos numa sala de aula, era isso, não tem problema. Porque não se pode ter 30, 40 garotos atrasado de 10, 12, 13 anos com crianças de 6, 7.

E a gente fez bem isso. Mas isso nós nos deparamos, quer seja com a questão do tratamento que o funcionário dava na ponta - principalmente no atendimento à Saúde, porque isso refletia nas pesquisas que nós fazíamos. Qual é a melhor área do governo? A gente fez isso todo o governo. Educação era sempre a 1ª área. Chegou a ter mais de 60% de aprovação. E como podia citar até três áreas, a segunda sempre era a Saúde, a melhor área: 32, 38, 40. Porque nós trabalhamos muito, Robson, muito, Saúde e Educação. Pior área aparecia a Saúde, Saúde, Saúde. Mas a gente entendeu isso quando aconteceu aquele assassinato do jornalista, Tim Lopes. Na verdade a gente começou a pesquisar isso, já desde o início, e a gente fazia pergunta: “quantas vezes você foi no posto de saúde nos últimos 12 meses?”; “quantas vezes você utilizou o laboratório municipal, o raio-x municipal, a emergência do hospital?”. E a gente viu também que muita coisa da percepção da Saúde não era boa por conta da televisão. Porque quando, sempre a Segurança era 1, 2%, sempre era traça na pesquisa. Mas quando veio a questão do assassinato do Tim Lopes, a segurança pulou pra 16%. Então as matérias da televisão, de Saúde Pública influenciava a percepção da população.

**c) Entrevistador: Interessante. Agora quero falar um pouquinho sobre a qualidade do plano e comparar com a tua equipe. Uma coisa é o plano que você tem, e outra coisa é a capacidade da tua equipe em cumprir ou não com a implementação do plano. Como é que você balanceava a qualidade do plano com a capacidade da sua equipe em cumprir, ou não, com a implementação do plano?**

Entrevistado: Vou dar um exemplo pra você. A Secretaria de Obras. Botei um amigo de infância, um engenheiro competente - o salário pequeno. A gente cobrava muito e ele também, por conta do pequeno salário, tinha também que tá fazendo, tá acompanhando os seus projetos. Teve uma virada. No primeiro ano nós tivemos, no dia 23 de dezembro pro dia 24, uma enchente, a maior enchente da história da cidade de Paracambi. A água cobriu o orelhão no centro da cidade (é que antigamente tinha o orelhão, né, hoje a gente ainda vê, mas vê poucos). Mas era 3 horas da tarde e meu secretário de obras estava saindo da casa da mãe dele com uma vassoura e um rodo nas costas, com a esposa dele abraçado, e a gente na prefeitura desde as 5 da manhã no dia 24 de dezembro. Depois eu botei uma pessoa que não tem o fundamental completo pra ser secretário de obras. Ele deu show: 5 horas da manhã, 6h ele tava na rua, ganhou os funcionários, visitava a escola, visitava posto de saúde. É tido como o melhor secretário de obras da cidade de Paracambi. Não tinha, não tem ainda o fundamental completo. É o comprometimento, é a garra, é a vontade de fazer.

**d) Entrevistador: Tá, agora eu vou colocar um terceiro componente. Tem essa linha reta, a capacidade da equipe e o plano; e agora eu vou colocar a governabilidade. Eu chamo de governabilidade a administração de variáveis externas e internas, ao mesmo tempo, para o correto cumprimento do plano. Como você administrava essas questões relativas à governabilidade da prática do plano?**

Entrevistado: Eu tive uma virtude e um defeito na administração pública: eu acelerei muito. Eu ia abrindo postos de saúde, eu ia ampliando sala de aula, criando programa de esporte, de cultura, de escola de música com poucos recursos. Aí veio o apagão. Mas como eu também não tinha medo de desgaste, de cobrar impostos. Por exemplo, em 2001 nós descobrimos que o código tributário não estava sendo cumprido. Tinha lançamento de IPTU, de carnê, de 6, 7, 8 reais em 2000. Quando a gente corrigiu, no mínimo 25 UFIRs- porque o código proibia cobrar menos de 25 UFIRs - era

quase um pra um. Então, o sujeito que pagava 6, 7, 8 reais de IPTU passou a pagar 25, por exemplo. É mais ou menos isso, era quase um pra um. Aí...mas a gente deu remédio no posto de saúde, ampliamos, mais que dobramos o número de postos de saúde, melhoramos a saúde, a gente criou programas de esporte em todos os bairros, escola de música... Então o morador, logicamente, sempre reclama, mas via que a gente tava fazendo. Eu fiz um recadastramento imobiliário que deu um grande desgaste no início. Nós implantamos as contribuições de iluminação pública que não tinham; no final de 2002 nós votamos na Câmara. Então, mas sempre pra cima, sempre correndo. E a gente buscou também muitas parcerias, o governo federal, o governo do estado. Isso ao longo da implantação do que você pensou lá atrás; de novo, a gente potencializou: tudo que a gente pensou em fazer, a gente fez mais.

**e) Entrevistador: Agora eu queria falar um pouco do time, da tua equipe, da tua relação com eles. Como é que você envolvia e motivava a sua equipe visando a prática do plano a fim de atingir os objetivos e a missão definidos no plano estratégico?**

Entrevistado: Pode ser repetitivo, mas comprometimento e solidariedade.

**Entrevistador: O que é solidariedade pra você?**

Entrevistado: E quando você, porque você mexe com ser humano. Isso é o tempo inteiro relacionamento, ainda mais ocupação de espaço. Então, a gente sempre foi muito transparente, cobrava muito e sempre ficou muito próximo das pessoas. Então a gente entendia os conflitos e tentava apaziguar, tentava mediar os conflitos.

### **BLOCO C**

**a) Entrevistador: Como é que você comunicava a estratégia definida no plano aos seus subordinados? Com você falava com eles?**

Entrevistado: Muitas reuniões, muitas reuniões, muita prestação de contas, levava toda a equipe pra prestar conta nos bairros, então era muito claro pra todo mundo do compromisso que nós tínhamos.

**b) Entrevistador: Agora queria que você falasse pra mim...Vamos falar um pouco da teoria dos stakeholders, quem tá ao redor do teu ambiente, da tua gestão. Quais os elementos, grupos ou pessoas externas que influenciam na prática do seu plano?**

Entrevistado: A cidade de Paracambi viveu por muitos anos o domínio de um grupo político. Mesmo quando esse grupo político não estava no poder, ele tinha uma capacidade de influenciar, uma capacidade imensa de você falar uma coisa num local e a cidade inteira, ao mesmo tempo, falar daquela coisa. Vou dar um exemplo. O prefeito de 92 pra 97 - pra 96, na verdade, porque aí é dezembro de 96 - o prefeito contou com nosso apoio. Era uma pessoa séria, uma pessoa honesta. Só que ele chegou na máquina, se perguntar o que ele fez de bom, é pagar o salário em dia. Então ele, na minha opinião, não foi um bom prefeito. Então o que eu pensei? Eu acho que eu posso contribuir. Então, ao invés de apoiar eu vou botar o meu nome. E foi assim, 96. Perdi a eleição por 97 votos. O prefeito que eu apoiei em 92 saiu em dezembro de 96 e entrou o grupo político. Como a gente era muito transparente, como a gente prestava conta, e eu tinha a mania de ir pro rádio prestar conta, vou dar um exemplo pra você. Começou, algumas críticas começaram - como sempre, governo tem que ter crítica mesmo - mas era vinda desse grupo forte.

Como é que eu acabei com essa crítica? - vindo do grupo, desse grupo político, a oposição. Comecei a dar exemplo. "Vocês gostam é de ladrão. A prefeitura gastou em dezembro 40mil litros de combustível, de gasolina. Esse mês eu gastei 2500 e tá rodando todos os carros". E não estavam. Nota fiscal de remédio tinha, mas não tinha remédio; tem remédio em todos os lugares. Quando eu comecei a ir pra cima desse grupo político, aí eles "puf", entendeu?

**c) Entrevistador: Como é que você tratava essas influências de grupos ou pessoas externas à prática do plano na área pública?**

Entrevistado: Indo pra cima, indo pra cima, encarando, prestando conta com transparência. Na administração pública você tem um problema, você tá buscando a solução do problema. Nem sempre a solução é um recurso financeiro. Mas a população entende, quando você tá junto, quando você presta conta, quando você diz o que tá acontecendo, quando você faz como nós fizemos o orçamento participativo, você ganha a população.

**Entrevistador: Como que era a experiência do OP lá? Como você fazia?**

Entrevistado: Milhão, rapaz, nota dez.

**Entrevistador: Ia nos bairros?**

Entrevistado: Ia nos bairros, fazia. Teve uma vez que nós fizemos 32 reuniões. Depois tinha a “caravana do orçamento”. Após as reuniões, o morador falava muito, por exemplo, da questão do saneamento, no primeiro ano. Ele achava que o problema de saneamento dele era maior que todos. Aí quando você pegava, elegia conselhos em cada bairro, quando você pegava um ônibus e botava todo mundo conhecer o problema do outro, você tirava a prioridade da prioridade. Funcionou e funcionou muito bem.

**d) Entrevistador: Legal. Como é que você conciliava e mediava os interesses conflitantes desses grupos que estão ao redor da organização, a fim de evitar problema no cumprimento do plano?**

Entrevistado: Na administração pública, quando você dá a participação, quando você tá junto da comunidade, não é que você vai acabar com esse conflito, pelo contrário. Mas quando você tem a comunidade, meu amigo, não adianta o sujeito falar mal de você, botar no jornal, fazer fofoca, porque é isso que, numa cidade pequena, de 40mil habitantes, funciona muito. Só que a gente também tinha um poder grande da questão de rádio e reuniões de prestação de contas.

**e) Entrevistador: André, a última pergunta. Sabemos que normalmente é uma equipe que constrói o plano – isso estatal normalmente é assim, empresa grande, mas também às vezes em prefeitura – e é outra que implanta o plano ou, em outras palavras, que coloca em prática o plano. Nesse cenário de separação entre quem constrói o plano e quem pratica o plano, quais as dificuldades ou facilidades (ou as duas coisas) pra executar, ou melhor, praticar o plano, que você tenha vivenciado na sua gestão nesse contexto?**

Entrevistado: Que que a gente fez? Por exemplo, Saúde, Assistência Social. A gente foi pegando as referências pra construir o trabalho independente se fosse do nosso partido ou não, no estado e no Brasil. Por exemplo, Assistência Social a referência era Vassouras; Educação era Angra, do PT; Agricultura e Desenvolvimento Econômico era Piraí. Então a gente foi conhecer cada coisa e botamos no papel coisas que estavam acontecendo, sendo feitas.

Quando a gente põe no papel... por exemplo, a gente ouviu a vida inteira que se você captar e tratar o esgoto, você reduz a mortalidade infantil, você melhora os indicadores da saúde. Quando você amplia a atenção básica, você gasta menos recursos no hospital geral, na emergência. Quando você coleta o lixo diário, você melhora também os indicadores. Então a gente avaliou no que de fato a gente ouviu a vida inteira. Saneamento básico, nós fizemos 12 Estações de Esgoto; educação pública nós universalizamos a educação infantil. Às vezes você fala “não, mas eu criei a Secretaria de Assistência Social que não tinha, de Agricultura, de Trabalho”. Mas criar é besteira. É igual fazer uma lei que vai proibir o homicídio, não tem pé nem cabeça. Mas quando você tem compromisso, quando você quer a coisa certa e você pega as pessoas que tem um compromisso, a mesma coisa, respeitando as diferenças, logicamente, mas cobrando. Por que eu falo solidariedade?

Porque a gente cobrava muito, mas ao mesmo tempo que cobrava a gente também era amigo, entendeu? Se fazia estar perto da pessoa.

**Entrevistador: Ótimo, obrigado André, excelente. Deixa eu só desligar aqui.**

## **TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA 09 (E09)**

**Entrevistado:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Entrevistador:** Robson Leite (RL)

**Data:** 7 de julho de 2017

**Entrevistador: Governador, eu queria que o senhor se reportasse ao período que o senhor foi governador do Estado. Deixa eu primeiro fazer uma pergunta, desculpa eu perguntar: qual é a sua idade do Senhor?**

Entrevistado: 73 anos.

**Entrevistador: O senhor é casado?**

Entrevistado: Sou.

**Entrevistador: Tem quantos filhos?**

Entrevistado: Cinco.

**Entrevistador: A sua formação acadêmica?**

Entrevistado: Eu sou bacharel, mestre e doutor em Direito.

**Entrevistador: Ah, que legal.**

Entrevistado: Sou professor titular aposentado da UFRJ e da UERJ, por concurso público, os dois. E o concurso, pelo menos na UERJ, bem disputado.

**Entrevistador: Com certeza. O senhor foi governador do Estado de quando a quando?**

Entrevistado: Na verdade eu nunca fui governador do Estado. Estive sentado naquela cadeira por alguns meses. Não me confunda com esses vices que traem a sua liderança. O governador foi o Leonel Brizola, o tempo todo, inclusive nos 9 meses em que eu estive sentado ali por causa da desincompatibilização dele. Não dava 2 passos sem ligar o telefone pra ele.

**Entrevistador: Mas o senhor chegou a ser secretário do governo dele, não chegou?**

Entrevistado: Fui, fui secretário de Justiça e de Polícia Civil. E coordenei toda essa área. Coordenei outras secretarias.

**Entrevistador: (incompreensível) Governador, é...**

Entrevistado: Pode...se quiser me chamar pelo meu nome, ou se quiser me chamar de “professor”, um título que eu fiz por merecer, mas eu não me considero governador não, eu fui vice. Senão você vai ter que falar “vice-governador”, porque o governador foi o Brizola. Então é um título que eu sempre reajo assim porque eu não o tive.

**Entrevistador:** Eu vou chamar o senhor de Doutor Marcello, então! [RISOS]

### **BLOCO A**

**a) Entrevistador: Vamos lá: o que é estratégia? A palavra estratégia. O que que é estratégia pro senhor?**

Entrevistado: Porra, eu não tava preparado pra uma arguição.

**Entrevistador: Não, é só pra (incompreensível)...**

Entrevistado: Eu sei. Essa palavra, pelo menos no campo que eu dediquei a minha vida, ela não é nunca bem-vinda, porque a origem dela é militar.

**Entrevistador: É verdade.**

Entrevistado: E no setor de promoção de Direitos e Garantias, que foi aquilo a que eu dediquei minha vida, essa palavra começa a vir, ela vem perto de combate, que no texto que você tem aí, eu recomendo - ainda dizendo até brincando - “sob pena de parecer original, evite essa palavra”. Porque todo mundo é combate, combate isso, combate aquilo e tal. E o que eu digo ali é que não há combate sem morte. Então, essa palavra estratégia, ela designa, não é, um conjunto de medidas, de práticas, que digamos, organizam o enfrentamento de um problema. Isso é como você faz pra

transferir. Eu não - militarmente ela tem conotações importantes ou denotações mais importantes ainda e tal, dentro da - mas ela é transferida para a política criminal - é uma má transferência, é infeliz do meu ponto de vista, porque ela vem do jargão militar. Mas estratégia tem esse sentido que você compreende. Então, por exemplo, eu posso dizer que os governos Brizola tiveram a estratégia de privilegiar incondicionalmente o respeito aos Direitos Humanos. E que essa estratégia você não encontra, por exemplo, nem no governo Sérgio Cabral, nem no governo Marcello Alencar, etc.

**Entrevistador: É verdade, é verdade. Agora, dentro da sua experiência na gestão pública, tem alguma situação que o senhor tenha vivido, onde a execução da prática...vamos imaginar o seguinte: um grupo fez um planejamento estratégico do plano de governo - o que nós queremos vamos fazer em 4 anos - e alguém implementa essa estratégia pra chegar a um determinado objetivo. Você citou até o exemplo dos Direitos Humanos.**

Entrevistado: Ahan, isso aconteceu e você tem ali, nesse documento que eu te dei.

**b) Entrevistador: Exatamente, exatamente. Esse material vai ser muito rico pra minha pesquisa, inclusive. Mas tem alguma situação que o senhor tenha vivido que a prática de uma determinada estratégia definida num plano estratégico, num plano de governo, te levou a ter sucesso e a alcançar aquilo que havia sido previsto exatamente como foi previsto? Planejamos alcançar esses indicadores e alcançamos esses indicadores, em alguma área, seja na secretaria, seja na vice-governadoria?**

Entrevistado: Olha, como em Ciências Sociais você não pode fazer experiências, né? Você, todo projeto – em matéria de política criminal – ele é, em certo sentido, um pouco uma tentativa que, por mais respaldada que esteja em alguma pesquisa empírica, ele pode, enfim...mas enfim, desenvolvemos uma, um conjunto de projetos. Vou te falar o mais ambicioso deles, que foi o Centro Comunitário de Defesa da Cidadania, que era um projeto de inserir, em favelas, uma central, assim, de serviços desse setor. Então, por exemplo, registro civil, que é uma velha campanha, que começa com o Dr. Getúlio nos anos 30, fazer a população se registrar. E efetivamente, no Centro Comunitário de Defesa da Cidadania de Nova Aliança, em Bangu... Vila Aliança ou Nova Aliança?

**Entrevistador: Vila Aliança.**

Entrevistado: Vila Aliança. A primeira coisa que o cartório lá registrou foi uma menina de 13 anos que tinha dado a luz; ela registrou-se e registrou a filhinha. Estamos falando de 1993 ou 1994. Tinha uma mãe, na cidade do Rio de Janeiro tinha uma mãe de 13 anos que não era registrada, nem ela e a filhinha. E, enfim, uma série de outros serviços. E chegamos a implantar 15, fizemos experimentalmente. Claro que houve, houve muito planejamento, vou te dar um exemplo. Foi recomendado por uns urbanistas - que a Verinha consultou - que você não colocasse; se colocassem, sediasse o Centro um pouco na periferia da favela, pra que ele tivesse também clientela não favelada. E isso, e no primeiro aqui, no Pavão-Pavãozinho, lá, aquele foi instalado ali, realmente muita gente ia de Ipanema, subia ali o elevador e ia lá tirar a carteira de identidade, tirar coisa ali no...a coisa do Ministério de Trabalho que tinha. Sepultamento, tinha um convênio com a Santa Casa, tinha um convênio com os Bombeiros, Defesa Civil; tinha PM e tal. Não tinha nada a ver com o comércio local de drogas. Era outra coisa e tal. Esse projeto, ele tá um pouquinho descrito aí. E claro, outras coisas foram melhores. Por exemplo, nós implodimos a prisão da Ilha Grande. Se não tivéssemos feito isso, hoje nós tínhamos uns 500 ou 600 infelizes lá naquilo que era uma prisão que responde a uma filosofia do século XIX, né? Prisões em ilhas marítimas. Teve, teve no continente todo. Teve em Ushuaia, na Argentina, mais ou menos na mesma época; teve na Ilha dos Porcos, hoje Anchieta, São Paulo e tal. Porque governos conservadores tendem a remover as prisões pra periferia, né? Esse projeto de remoção da Frei Caneca começou no governo Moreira,

sendo apresentado como uma grande novidade, e terminou no governo Sérgio Cabral. Os conservadores querem prisões muito distantes e tal, periféricos. Ao contrário, pra você sugerir uma interação e coisa e tal e dar conforto para as famílias que são submetidas a sofrimentos que não estão previstos na lei. Então, então, coisa assim.

**Entrevistador: Bem claro isso. Agora dentro da sua experiência...**

Entrevistado: A pior coisa da minha experiência foi que a esquerda não compreendeu que o Sistema Penal é o núcleo do conservadorismo dentro do Estado. Seu processo de seleção passa ao longo, passa ao largo de qualquer escolha popular. É feito através de um critério elitista, concurso público e tal, que não tem uma coisa, e as oligarquias judiciais cultuam muito sua reprodução, que vai por padrões conservadores. As esquerdas não entendem isso, não sabem que não pode apostar nisso, que isso é contra o progresso. Todo avanço que a humanidade conseguiu fazer, todo avanço social, viu deputado, foi contra o Sistema Penal. Não obstante, as esquerdas brasileiras adoram uma pena, uma prisão, um... como é que chama quando sacaneia o cara, assim?

**Entrevistador: Tortura?**

Entrevistado: Não, não. Tortura já é mais difícil encontrar na esquerda. A direita tranquilamente, porque estão tão próximos aí. Só param na tortura e ainda assim escolhe a tortura, porque se a tortura for você ameaçar que vai prender a família toda do cara, mesmo a esquerda acha que tá tudo certo. É, o pau-de-arara não. Aí realmente a sensibilidade, o que resta de humanismo dessa esquerda que não compreende o novo processo que ela tá vivendo, que quer ter com relação ao lumpesinato os mesmos preconceitos da teoria política do capitalismo industrial, aí realmente...

**Entrevistador: Uma crítica muito correta.**

Entrevistado: Aí não. O que que era, no século XVII, no final do XVI-XVII, o que era a futura classe operária senão um monte de ladrõezinhos indo pra força?

**c) Entrevistador: É isso aí. Dentro da sua experiência, tanto na secretaria quanto na vice-governadoria, teria alguma experiência que você vivenciou, uma prática de alguma estratégia definida, que não foi alcançada, que não conseguiu alcançar determinado objetivo? Achamos que ia chegar em tal indicador, em tal situação, e por alguma situação qualquer não conseguiu alcançar?**

Entrevistado: Certamente, certamente que tivemos muitas vezes que dar os famosos “passos pra trás”. Um passo pra trás que a gente teve que dar pra dar dois pra frente – e demos os dois pra frente - foi a questão do funk, que tava sendo intensamente, era editorial e tal, Ministério Público todo. Eu me lembro de uma promotora falando “mas é briga” e tal. Eu falei “não, quando dá uma briga no *country*, quando dá uma briga no *jockey*, quando dá uma briga no iate... nunca teve briga nesses bailes? A gente fecha o baile?”. Aí o que que nós fizemos? Nós demos uma proibida – e realmente fizemos um seminário, chamado “Barrados no Baile” – que foi na Secretaria de Polícia Civil e criamos as condições de reabrir tal e reabriu e funcionou, até que no governo Cabral foi baixada aí uma portaria que exige tanta coisa que praticamente inviabilizava, mas que também conseguiu – tudo isso (incompreensível) no livrinho. Se você quiser...você tem o nosso, o livrinho que a gente publicou sobre a criminalização do funk?

**Entrevistador: Não.**

Entrevistado: Não? Então eu te peço ele aqui. [Conversa paralela com outra pessoa ao telefone]. Então, muitas vezes nós tivemos que ajustar, claro.

**d) Entrevistador: Pegando esse ajuste, a que o senhor atribuiria esse não cumprimento do que foi definido e que acabou não acontecendo, nesse caso aí, por exemplo, ou em algum outro. Por que não conseguiu alcançar o objetivo? O que que impediu, por exemplo? No caso específico deste ou em alguma outra situação? O que havia sido previsto e a sua execução.**

Entrevistado: Olha, falando um pouco em teoria, né? Ou o problema é que você planejou mal: um problema de método, né? Ou você planejou mal o caminho pra chegar no teu objetivo, ou teu objetivo era mesmo objetivamente inalcançável, as famosas “condições objetivas” não estavam presentes, você não conseguiria. [Obrigada!]. Isso aqui fala um pouco dessa outra historinha que eu te contei da... Não é o “Barrados no Baile”, isso é uma coisa recente, uma reflexão sobre a criminalização do funk, Rio de Janeiro. Mas tem um pouquinho a história do que nós fizemos na ocasião pra salvar essa arte popular.

**e) Entrevistador: Lerei com muito carinho (incompreensível). Agora, Dr. Nilo, quais seriam os principais desafios e problemas que o senhor encontrou na sua gestão na área pública para cumprir uma missão governamental da estratégia definida no planejamento estratégico?**

Entrevistado: Olha, talvez se essa entrevista fosse feita há uns 20 anos atrás eu seria um entrevistado mais útil pra você porque eu já me lembro pouco e você tá, digamos, muito funcionalista; a tua postura é muito funcionalista com relação a isso, né? Você tá me perguntando...?

**Entrevistador: Que desafios, situações, maiores dificuldades que você encontrou na gestão pra cumprir o plano.**

Entrevistado: Não, é porque você encontra uma cultura, ou melhor, uma subcultura e você não pense que um governo, que em 4 anos você pode conseguir intervir numa subcultura, ainda que você conte com um quadro como o coronel Carlos Magno Azeredo Cerqueira, que deu uma oxigenada na subcultura policial militar. Mas é muito difícil você, enfim, isso tem que ser um efeito de uma, de uma coisa mais ampla. Agora, você não, é difícil entrar nas subculturas. Então eu te diria, porra, e agora, como eu olho hoje, quando eu vejo o que eles fizeram, o que é essa polícia, totalmente militarizada, totalmente corrompida...Olha, o problema com esse crescimento, que só foi nomeando policial, o resultado tá aí. Só que foi uma catástrofe, né, a grande verdade é que foi uma catástrofe a política criminal do governo. Porque como tava matando pobre bastante, como tava oprimindo os favelados, isso teve um apoio da Globo que é uma coisa extraordinária. Porque se você quiser ser bem tratado pela Globo você tem que matar quando... e você tem que oprimir, manter ali os favelados dentro dos seus guetos e recalçados ali na coisa. A UPP vai pra fazer isso, a UPP é uma coisa, some...olha a catástrofe que foi, nós vamos pagar, eu acho que nós vamos pagar uns 20 anos aqui no Rio, até botar...a primeira coisa é diminuir polícia, é dar uma outra vocação pra polícia. O desafio que vai ter, quem for tentar corrigir isso daí, é botar a polícia em outros... nós temos polícia demais, temos polícia demais. Eu tinha regulamentado o segundo emprego, que é uma coisa que...Quando você tem... O segundo emprego significava o seguinte: o PM ia trabalhar pro Seu Zé do Armazém registrado, o Centro de Operações sabendo. Ele tá fardado, ele tá em serviço, ele tá recebendo, tudo por dentro. Mas isso, foi logo o governo Marcello Alencar, formalidade, o controle pela legalidade não é bom. Aí liberaram isso. Liberaram isso. Quando alguém com mais visão do que seu colega pensar nas milícias, tem que pensar no fracasso, na tentativa de legalizar o segundo emprego. “Não tem o segundo emprego”; tem segundo emprego sim. Milícia é o segundo emprego, só que completamente desregulamentado. Como o Carlos Minc e o Marcello Alencar quiseram. O Carlos Minc foi um grande inimigo do segundo emprego. A “lei do bico”, ele achava que era uma coisa indecente. Bom deve ser milícia.

**Entrevistador: Ele era deputado estadual?**

Entrevistado: Ele era deputado e foi contra, ele criticava intensamente, ele e Marcello Alencar. E não sei se Marco Antônio.

**f) Entrevistador: Agora eu queria, dentro da sua experiência na gestão pública, como é que o senhor conduzia e acompanhava o dia a dia da sua equipe, dos seus subordinados, em relação ao que havia sido planejado e o que constava no planejamento estratégico?**



Entrevistado: Eu te digo, o que mais atrapalhava era exatamente compatibilizar. O planejamento estratégico devia ser realizado e para o qual tinha comissões atuando, preparando as coisas, estudando, preparando os procedimentos. E que era um setor em que a emergência ingressa de uma maneira muito coisa, entendeu? Então, às vezes você passava 3 dias completamente soterrado sobre a emergência pra poder retomar o planejamento de médio ou longo prazo, entendeu? Então é um setor que - eu imagino que a saúde também tenha isso, né? Imagina, a saúde de vez em quando aparece, como agora, como a epidemia ou risco de uma epidemia da febre amarela e você tá com teu planejamento todo... e você tem que se dedicar. Eu imagino que hajam setores mais sensíveis à emergência e que talvez esses setores deviam pensar em blindar o planejamento e até separar essas duas coisas. Talvez um equívoco que talvez eu não repetiria seja você comprometer os mesmos quadros, porque são bons com o planejamento, com a realização do planejamento e com a emergência. Fiz isso muitas vezes, porque eu não tinha dois “Rafaeis”, entendeu? Eu tinha que usar o mesmo e tal. Mas talvez devesse deixar o pessoal do planejamento correndo e tal, mas não tinha quadros pra isso também, não tinha (incompreensível).

**g) Entrevistador: De que maneira a cultura organizacional – no caso, no governo, evidentemente também existia essa cultura, no setor público, enfim – ela, essa experiência da secretaria na qual o senhor foi gestor, influenciou na prática da estratégia? Na implantação daquilo que havia sido planejado.**

Entrevistado: Olha, eu quero aproveitar essa pergunta pra lhe responder o seguinte: a cultura, o funcionalismo que eu encontrei é um funcionalismo competente, honrado e muitas vezes heroico. E muitas vezes heroico. Então, os papaleiros, como não sem certo desdém, alguns policiais diziam, né, o pessoal que cuida, pra máquina e tal, e também os policiais mais próximos da atividade. Entre os policiais mais próximos da atividade-fim, também tinha gente muito dedicada e, como em todo lugar, tinha também uma...

**Entrevistador: Papeleiro que o senhor diz é o que? Os que ficam no administrativo?**

Entrevistado: É, administrativo. Os delegados ou é operacional ou é papeleiro. Tinha essa grande *summa divisio* na Polícia Civil.

**h) Entrevistador: Agora, na prática da estratégia, Dr. Nilo, havia evidentemente vários sujeitos ali, subordinados, enfim. Como é que o senhor administrava o conflito de interesses, difusos e divergentes, desses sujeitos envolvidos na prática da estratégia?**

Entrevistado: Olha, sinceramente, isso era o mais insuportável, isso era o mais insuportável, era a disputa de poder. Até gente que eu levei de fora, quando eu vi, tava no meio da disputa de poder entre os grupos, entendeu? Qual é? E lá, isso que era insuportável, entendeu? Isso que era insuportável. E realmente sofri com isso o tempo todo. E vi gente que, pelo menos se intitulava de procedência de esquerda, procedência aliás que eu nunca comprovei, mas que na hora H, pô, queria disputar. “Eu não vou dizer não, mas fulano...”; “ah, mas fulano não tá trabalhando, o que que tem? Me dá uma prova que eu faço”; “não, tem problema”. Ou seja, não gostava do jeito do outro - que sim, não tinha nada a ver com a esquerda - era um combudo delegador, mas eficiente. Mas ele não sabia trabalhar com isso, entendeu? O cara que se dizia de esquerda ele achava que... E pô, e não obstante, havia algumas coisas que esse cara aqui fazia 10 vezes melhor do que a cabeça progressista aqui. E eu não tava vendo nada. Se tinha alguma sacanagem, falasse comigo, mas não falava. Sofri muito. Tenho documento sobre isso que; eu guardei os documentos sobre isso. Depois da minha morte isso daí pode ser fulanizado.

**i) Entrevistador: Mas o senhor, o senhor contribui muito pra gente. Não tenha dúvida disso, precisamos dessa visão firme. Depois até converso um pouco sobre isso. Mas que aspectos, na visão do senhor, na prática cotidiana da estratégia, daquilo que foi definido e que você tá**

**colocando em prática, dentro da organização - no caso a secretaria, enfim - impactava essa prática e impactava o cumprimento do plano? Eu planejei chegar ali, mas o dia a dia das pessoas praticando desviava. Que aspectos, que de repente o senhor identificava, que poderiam ser evitados, poderiam ser não feitos ou feitos de forma diferente, para o melhor cumprimento do plano, daquilo que havia sido definido?**

Entrevistado: Olha, eu tinha uma estrutura, quer dizer, a área de administração que eu estava, é uma área que é um pouco até excessivamente hierarquizada. Então, este problema que você tá apontando aí, que é um problema que certamente o Salomão podia tá tendo no Rioprevidência do Crivella, mas esse problema não tinha; a culpa era toda minha porque o pessoal fazia. Essa área é uma área muito hierarquizada e, assim, disciplinada, pelo menos fingem isto de baixo pra cima o tempo todo, entendeu? Então não é uma...mas eu tinha, eu cobrava, eu tinha o controle, uma coisa que eu tenho, que é um hábito que eu tenho até hoje, de botar aqui tudo o que eu tenho que cobrar, de quem, no dia. Então eu tenho esse coisa, eu ainda sou analfabeto digital mas eu digo isso: se eu tenho que falar com um advogado sobre um caso tal, eu peço o testemunho dele aqui; não tenha dúvida de que eu vou falar e se eu esqueci de falar aqui, o telefone dele vai tocar num certo horário lá e eu vou falar.

**j) Entrevistador: [RISOS] Quando o senhor, professor, algum tipo de mudança no cenário no âmbito dessa prática da estratégia pelos sujeitos que estavam subordinados, como é que o senhor detectava que estava havendo uma mudança de cenário, algum tipo de mudança que ia impactar no plano?**

Entrevistado: Olha, na verdade o cenário pra mim era a estatística todo fim do mês. A primeira coisa que eu fiz foi organizar a estatística. Se você pegar qualquer estatística do Rio de Janeiro, qualquer uma, ela começa em 91. Ou seja, antes de Brizola você não tinha estatística criminal confiável no Rio. Pode olhar, qualquer uma, pra nossa... “ah não, a estatística começa em 90”. Você só tem a série de 91 pra cá. Antes de 91 você não tinha. Era o professor Pelegrino que era o presidente da FAPERJ. Eu pedi a ele que me arranjasse um pessoal de fora, um pessoal da academia, mas de fora do governo, pra organizar a estatística. Porque eu não queria fazer isso que o Sergio Cabral e o Beltrame fizeram de deixar a estatística na mão de um coronel do BOPE, que vai botar os números no pau-de-arara até aparecer um número maneiro. Não sei se ele faz isso, pode ser que não, eu tô fazendo uma brincadeira. Mas pô, eu acho inconfiável o Instituto de Segurança Pública hoje. Então eu queria gente de fora porque com isso eu sinalizava que aqueles números não. Pro bem ou pro mal, já que você – provavelmente mais pro mal – ele escolheu o Viva Rio. E foi aí que se iniciaram nesse setor algumas carreiras, como o sociólogo Luiz Eduardo Soares; foi a primeira vez que ele entrou num lugar chamado polícia: 91. Agora ele já tem 20 anos. É uma pena. Eu tinha 30 anos em 91, de vida no Sistema Penal. Hoje eu tenho 50 e tantos. Ele tem 20. Começou lá. Ele que... a grande autoridade dele no setor começa aí. Ele foi e fez, junto com outros - que eu esqueci o nome - Rubem César Fernandes.

**Entrevistador: Vou dar uma pausa aqui, só um minutinho.**

Entrevistado: Então, foi por aí. A partir de então, meu lugar, minha coisa era, enquanto a emergência chegava, dos números, no fim, todo mês, aí da estatística tinha que passar pelos estudos: zonestar, sombrear onde é que tava acontecendo e o que que era. Era policiamento, era coisa, era iluminação? O que que era a coisa que tava, digamos, concentrando? Era um desajuste? E também...porque aí, isso que fizeram aí, essa perseguição direcionada ao CV, porque UPP foi uma política contra o CV. E como o resultado o PCC tá entrando. O que aconteceu em Cidade Alta é o seguinte: o PCC fez uma aliança com o Terceiro Comando, os Amigos dos Amigos – exatamente, o nome “Amigos dos Amigos” é porque pode ter polícia na parada - e emprestaram lá

o caveirão pra tomar a Cidade Alta, como tão tomando outros pontos. Isso tudo são frutos da política tão inovada, a melhor política, a mais séria, do Sérgio Cabral. Tão elogiada! E ele tá lá, PCC tá entrando no Rio. Já entrou, entendeu? Nós vamos ter muitos problemas por causa da cegueira. Porque se você vai lá, você pega, você mata, essa desorganização... Porque isso é uma economia, os burros não veem que isso é uma economia. É uma economia que se você investigar um pouco, você chega a problemas públicos. O que que é os *motoboys* do bujão de gás? Abastecimento. É missão pública, né? Então você tem ali...o que que é o cabritinho da Kombi porque o ponto de ônibus da Fetranspor - tá num bom dia pra falar isso - chega para 10 km da favela, a 6 km. Alguém tem que cobrir aquilo ali e não vai ser uma, não vai haver uma licitação no Detro da Prefeitura. Como é que chama o Detro da Prefeitura?

**Entrevistador: Sete Rios?**

Entrevistado: Da Sete Rios. Então vai ser um troço, uma economia informal. O transporte? Coisa pública. Tinha o GatoNET, tinha o gato *strictu sensu*. Você se lembra do outdoor que a *Light* publicou elogiando as UPPs? Ela aumentou em 10%. Logo depois que os corpos desciam no carrinho de mão, entrava o cara da *Light*. Porque quando a *Light* era uma empresa pública tinha um departamento de relações institucionais, não sei o que, que olhava, subsidiava o gato, sabia que ali não tentava. Não, acabou, é a lei. Mercado, lei, vamos respeitar a lei. Esquerda então! Ordem pública e lei; ordem pública e cultura.

**Entrevistador: O senhor foi o precursor da denúncia da falência da UPP com a coragem...que da UPP é perigoso criticar.**

Entrevistado: Em 2010, em 2010. E principalmente a Verinha. Com o texto dela “O Alemão é muito mais complexo”, que era uma porrada, no Globo.

**Entrevistador: Hoje é mole.**

Entrevistado: Ah, hoje sim, hoje qualquer um fala, mas há 7 anos atrás...Então essa lambança que foi feita, aí eles vão lá. Hoje, dia de hoje, em Niterói, foi lá, mataram um, prenderam outro e tal. Amanhã - isso é uma economia - amanhã vai ter uns outros garotos lá, fazendo a mesma coisa, porque parece que é a única coisa que você não acredita no mercado. Porque se tem um mercado pra maconha e pra cocaína, você vai ter oferta. Mas é o único lugar em que a lei do mercado hoje não funciona. Funciona no resto; pro Estado funciona tudo, mas não funciona pra isso. Aí eles botam um garoto que vai diminuindo, um garoto que não tem compromisso com nada. Então essa, porque a gente chama economia, e uma economia que tá na mão ou da milícia na Zona Oeste, incluindo o comércio de drogas ilícitas. Faz parte dessa economia. Em alguns lugares tá na mão da UPP.

**Entrevistador: É verdade, é verdade, estamos vendo isso agora, né? E o senhor avisou.**

Entrevistado: Porra, falei isso oh...

**BLOCO B**

**a) Entrevistador: Bom, como é que o senhor detectava - até nesses aspectos mesmo, na sua experiência de gestão na secretaria - mudanças tanto externas quanto internas, do que havia sido previsto no plano? Como o senhor identificava que houve mudança? Eu planejei uma coisa mas o ambiente mudou, como é que o senhor percebia isso?**

Entrevistado: Eu tô tentando lembrar, tá muito longe pra mim. Tá muito longe, Robson. Tá muito longe, pra especificamente, eu gostaria de ter uns exemplos. Talvez nesse texto aí tenha mais recordação e eu consigo...pelo menos ele foi há 7 anos atrás. Tem 25 anos isso que você tá me pedindo.

**b) Entrevistador: Então vou fazer uma pergunta mais fácil. Quando algo mudava, e o senhor percebia que algo mudava, no ambiente que iria impactar o plano, como é que o senhor fazia**

**pra tratar a mudança? Eu planejei chegar ali, mas teve uma mudança externa que me impactou. Como é que o senhor tratava junto a sua equipe, como é que o senhor fazia essa detecção? Reuniões, enfim?**

Entrevistado: Aumentavam os sequestros, a gente fazia uma reunião enorme pra ver o que que tava acontecendo, se tinha algum equipamento que a gente tava precisando comprar, porque isso é um pouco contemporâneo, porque a gente ainda não tinha todas as tecnologias que a gente tem hoje no início dos anos noventa, mas já tinha alguma coisa. O bina era quase uma novidade. Pensa isso, hoje o bina é museu, você tem coisas muito mais, entendeu? Então a gente via ali, via o que era, o que tava acontecendo, tentava, enfim, se reunia, tirava algumas medidas e saíam grupos encarregados de executar essa, aquela e aquela outra.

**c) Entrevistador: Entendi. Como é que o senhor balanceava...vamos pensar da seguinte forma agora: o senhor tem a qualidade do plano, tecnicamente, a ser cumprido, e a qualidade da equipe que vai executar esse plano. Como é que o senhor balanceava essa qualidade com a capacidade da sua equipe em cumprir, ou não, a implementação desse plano? Da equipe técnica, que estava na sua secretaria, subordinada ao senhor?**

Entrevistado: Olha, isso aí, a medida, isso aí, eu coloquei muita...Isso que eu te contei, a equipe técnica, eu não tinha equipe técnica de estatística. Eu me dirigi ao presidente da FAPERJ, ao Pelegrini - ele não ficou com o Garotinho. Eu dizia “pô, me arranja aí um pessoal de uma academia qualquer, uns universitários, pra organizar a estatística da Polícia Civil”. Recorria a ele o que eu não tinha. Mas sempre fazia isso, em qualquer setor, eu pegava e não tinha nenhum problema de pegar gente de fora.

**d) Entrevistador: Legal. Agora eu vou colocar um terceiro elemento, que é a governabilidade, que é a administração de variáveis externas e internas, ao mesmo tempo, dentro do correto cumprimento do plano. Como é que o senhor administrava essas questões relativas à governabilidade dentro da sua gestão?**

Entrevistado: Olha, aí né, aos trancos e barrancos, sob o intenso tiroteio da Globo, porque aqui no Rio de Janeiro, a Globo quando quer uma coisa, porra, entendeu? E a Globo resolveu que eu era o maior safado em 1994. Era uma coisa porque...

**Entrevistador: Fez isso com o Brizola também sistematicamente.**

Entrevistado: Com o Brizola, com o Brizola então! E continua fazendo, né? Você vê, agora a Globo quer de qualquer maneira tirar o Temer. Consegue essa coisa impressionante, que é a gente até torcer contra, né?

**Entrevistador: Tem um racha dentro do golpe, né? É impressionante, né.**

Entrevistado: Tem um racha.

**e) Entrevistador: Sobre a sua equipe: como é que o senhor envolvia e motivava a equipe que trabalhava com o senhor visando a prática do plano a fim de atingir os objetivos e a missão definidos no planejamento estratégico? Como é que o senhor envolvia a sua equipe, como o senhor motivava?**

Entrevistado: Olha, pra ser sincero a você, o pessoal de fora já tava motivado, né, só pelo compromisso com o projeto, com a coisa Brizolista. Porque nós não tínhamos ali, nós não éramos técnicos. Em nenhum momento, meu amigo, era uma gestão técnica; era uma gestão política. Nós estávamos ali, enfim, com o Brizola, portanto, naquele trabalhismo que pretendia ser a via para o socialismo brasileiro. Era nisso que nós estávamos. Então o pessoal de fora estava super motivado, pelo menos eu supunha. E o pessoal de dentro se motivava por se engajar em alguma coisa que alguns deles tinham - observe, é muito conservador, eu tava num centro, um troço conservador.

Mas alguns ali se abriam e tal e, sobretudo, se motivavam quando vinha a nomeação no Diário Oficial também. O D.O. ajudava a nomear o incentivo do pessoal, o cargo de confiança.

### **BLOCO C**

**a) Entrevistador: Como é que o senhor comunicava a estratégia definida no plano aos seus subordinados?**

Entrevistado: Com todas as letras na bochecha, entendeu? Porque aí ficava [Conversa paralela].

**b) Entrevistador: Quais elementos, grupos ou pessoas externas que influenciavam na prática do plano durante a sua gestão? Os de fora, que o senhor percebia. Atores externos, deputados, enfim.**

Entrevistado: Ah, porra, eu tinha um diálogo total com a Assembleia. A sociedade civil não, porque sociedade civil na polícia significa *Lyons, Rotary*, entendeu? Maçonaria, claro. Então eu não, digamos, sociedade civil não. Quando o Dr. Arthur João Donato, que era o presidente da FIRJAN, veio lá “ah, eu quero oferecer carros”. (Incompreensível) Muito obrigado, isso é obrigação do Estado, comprar carro, muito obrigado. Não precisa, essa coisa. Agradei. Não. Ele ficou assim...aí fui sacaneado no jornal. Como recusa? Recuso sim, porra, não quero, não quero, polícia não pode fazer isso. Porque senão e aí, e quando a empregada da mulher do João Donato roubar uma joia da mulher dele, o que ele tá esperando? Coitado, ele já morreu há muito tempo. Recusei na lata, na bochecha. “Não, muito obrigado, isso é obrigação do Estado”. Aí ele falou “ah, não, não, eu posso fazer”. Ai eu falei “o Estado ainda vai ter algum dinheiro, não tanto quanto o senhor; eu vou conseguir comprar uns carrinhos, muito obrigado”. Não falei “enfia”.

**Entrevistador: Ai, pô, merecia ele ouvir isso.**

Entrevistado: Não, não, ele era gentil.

**c) Entrevistador: Eles são, eles são. Doutor Eduardo (incompreensível) é a mesma coisa. Mas enfim, eu fui Superintendente de Economia com essa tropa aí. Depois lhe conto essa história. Como é que o senhor tratava essas influências desses grupos e pessoas externas à prática? Essa questão o senhor já respondeu, né.**

Entrevistado: Não, não, eu admitia. Esses grupos têm todo o direito de manifestar a opinião deles, têm todo o direito de fazer sua opinião chegar a mim, diretamente ou através de coisa e tal. Eu tenho todo o direito de ouvir e dizer “pô, esse conselho não é bom” e fazer outro. Eu tava legitimado pela eleição do Brizola.

**d) Entrevistador: Como é que o senhor conciliava e mediava os interesses conflitantes desses grupos que estão ao redor da organização, a fim de evitar problema no cumprimento do plano? De certa forma também o senhor já falou, mas tem mais alguma coisa?**

Entrevistado: Os caminhoneiros são uma classe que tem que ser respeitada, são trabalhadores e tal. No entanto, eles são muito conversadores. Tem aquilo que é chamada a “síndrome do pequeno proprietário”. Então eles são muito conservadores e tal. E suas lideranças são conservadoríssimas. Então, naquela coisa de 94, um dia, sabe o que os caminhoneiros resolveram fazer pra... o que estavam discutindo eu não sei, aumento de tarifa, problema de estrada com a União, não sei o que, mas aí eles resolveram fechar a ponte Rio-Niterói. Foram de caminhão pra Ponte Rio-Niterói e pararam os caminhões lá. E a presidente era uma mulher, muito conservadora e tal. A presidente foi presa em flagrante pelo crime da Lei de Segurança Nacional, pela minha ordem, porque eu fui, fiz um uso alternativo do Direito. Que é uma prática que remonta aos anos 70 e que é equivocada, porque nada de bom saiu do uso alternativo do Direito Penal. Mas saiu apenas isto, saiu a desobstrução da ponte Rio-Niterói um belo dia. Mas fazendo assim. Neste caso, o grupo que reivindicava de uma maneira completamente oportunista e “direitona”, só pra coisar e tal, obteve uma resposta também oportunista e “direitona”. Foi a solução direita que eu usei. Me arrependo.

*(Deve ter sido a única vez que o Senhor levou pro...da Força Nacional) – Comentário de um terceiro*

Entrevistado: Mas era o problema, tava lá. Tava fazendo exatamente um crime de (incompreensível). E pra arranjar, só o subsecretário teve coragem de prender aquela mulher, cara. Se você olhar o flagrante, lavrado pelo Joelzinho, Joel Vieira; o subsecretário, não tinha nenhum delegado com peito. Vê como é forte isso, né? Como os caras são fortes. Ela vinha e ela achava que eu queria conversar com ela.

**e) Entrevistador: Agora a última pergunta, Dr. Nilo. A gente sabe que normalmente é uma equipe que constrói o plano e é outra que implanta.**

Entrevistado: No nosso caso foi a mesma coisa. A equipe que construiu...a equipe ‘oh’, os estudos foram feitos com o pessoal que já ia. O chefe da polícia...

**Entrevistador: Quais são as dificuldades ou facilidades em função dessa junção?**

Entrevistado: Ah, facilita tudo. Facilita tudo. O ideal é você pegar...Você vai ter alguns simpatizantes dentro da causa; e alguns oportunistas. Você vai ter alguém que sinceramente, você tinha lá uns 3 ou 4 brizolistas. E tinham uns outros que também “pô, o Brizola vai ganhar, deixa eu...”. Bom, esse material e os brizolistas, os companheiros que vão entrar no governo pra...essa é uma boa mistura, essa é uma boa mistura.

*(É, essa moda de terceirizar o planejamento é uma coisa mais recente, né?) – Comentário de um terceiro*

Entrevistado: Sabe uma coisa que nós fizemos? Nós fizemos um negócio chamado CEUEP – Centro Unificado de Educação Pública. Criamos um conselho que era presidido por um professor acadêmico, um professor universitário, que era o professor Gisalho [sic] Pereira Filho, que era um professor de Ciência Política da UFF. E era constituído pelo diretor da ACADEPOL - Academia de Polícia Civil, pelo diretor da Academia de Polícia Militar, onde forma os oficiais lá (incompreensível), pelo chefe da Escola de Bombeiros, escola de formação de oficiais Bombeiros, coronel também, e pelo futuro chefe de uma escola penitenciária que ainda não existia. Toda a formação desse pessoal passou a acontecer na UERJ, no 11º andar, num corredor lá que a gente inaugurou o chamado “Centro Unificado de Ensino e Pesquisa” (incompreensível). Se isso tivesse tido continuidade, se o Marcello Alencar, ao invés de simplesmente fechar isso, acabar, tivesse dado uma continuidade, quem sabe a gente teria uma polícia melhor formada hoje?

**Entrevistador: Com certeza. Doutor Nilo, muito obrigado, Só fechar aqui a gravação. Excelente, excelente.**