

ALINHAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO GERENCIAL AO MODELO DE GESTÃO COM FOCO EM RESULTADOS

Adalberto Felinto da Cruz Junior
Helcio Almeida Sa Freire de Abreu
Liziane Castilhos de Oliveira Freitas
Miriam de Oliveira



NOVAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO BANCO CENTRAL DO BRASIL

André Pinheiro Machado Mueller



NOVAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO BANCO CENTRAL DO BRASIL

André Pinheiro Machado Mueller

RESUMO

A gestão da carteira de projetos do Banco Central passou por grande transformação no período recente. Essa transformação exigiu ações de longo prazo, auxílio externo de especialistas, capacitação da equipe, envolvimento e coordenação de diversas áreas e forte patrocínio da alta administração. Esses fatores críticos de sucesso foram cruciais para o Banco Central ter alcançado a meta estabelecida para a gestão de projetos. A elevação do nível de maturidade em gerenciar projetos teve início com a definição de uma metodologia corporativa e prosseguiu com a implantação de um sistema que permitiu ampliar controles e guardar e compartilhar informações sobre projetos. Se antes o foco principal dos projetos era no processo, não no produto ou objetivo, e poucos projetos eram diretamente alinhados ao planejamento estratégico, hoje o alinhamento estratégico é mais forte. Também foram estruturadas ações para capacitação dos servidores e para apoio à certificação em projetos. O Banco Central alcançou a meta de 3,2 para o nível de maturidade no gerenciamento de projetos. O desafio a ser perseguido será manter-se nesse patamar, e ampliar o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos.



INTRODUÇÃO

O trabalho de Gerenciamento do Portfólio de Projetos Corporativos foi iniciado em agosto de 2009. Na oportunidade, foi iniciado um trabalho de coleta de informações sobre os projetos que compõe a carteira de projetos corporativos da Instituição. Com base nesses dados foram feitas análises com foco em prazo e custo. Em novembro de 2009 essas análises foram apresentadas ao Comitê de Projetos Corporativos (CPC) dividindo o portfólio em projetos ativos e encerrados. Em dezembro de 2009 foram definidos os processos que integrariam a Metodologia de Gerenciamento do Portfólio de Projetos Corporativos do Banco Central.

Esta metodologia é produto do projeto corporativo Maturidade Implementação empreendido pelo Escritório de Projetos (Gepro/Espro/Espro) para elevar o grau de maturidade em Gerenciamento de Projetos no Banco Central.

A Metodologia de Gerenciamento do Portfólio foi apresentada ao CPC e aprovada em 24.06.2010. No dia 23.07.2010 a metodologia foi apresentada e aprovada pela Diretoria Colegiada através do Voto BCB 176/2010.

A metodologia provê um roteiro para as atividades de gerenciamento de portfólio no Banco Central. Inicialmente foi desenvolvida para os Projetos Corporativos, mas poderá ser adaptada a qualquer tipo de portfólio quer seja de uma Diretoria, de uma Unidade ou até mesmo de todos os projetos do Banco Central.

Para a implantação da Metodologia de Gerenciamento do Portfólio de Projetos Corporativos no Banco Central do Brasil foram utilizadas como referências a consultoria do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG), referências bibliográficas e visitas de Benchmarking ao Banco do Brasil e à BrasilPrev.



CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Portfólio é um conjunto de projetos ou programas e outras atividades agrupados para facilitar o efetivo gerenciamento do trabalho para atingir os objetivos estratégicos do negócio¹.

O Portfólio representa uma visão dos componentes selecionados e reflete as metas estratégicas da organização, entretanto projetos ou programas específicos dentro do portfólio não são necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

O Gerenciamento do Portfólio é o gerenciamento coordenado dos componentes do portfólio para atingir objetivos específicos da organização.

A figura abaixo mostra o contexto em que o Gerenciamento do Portfólio se posiciona dentro de uma organização:



Figura 1 – Contexto do Gerenciamento do Portfólio
 Fonte: The Standard for Portfolio Management – Second Edition – PMI®

¹ The Standard for Portfolio Management Second Edition. Project Management Institute (PMI), 2009.



Os componentes de um portfólio apresentam as seguintes características:

- Representam investimentos realizados ou planejados pela organização;
- Estão alinhados ou suportam as metas e objetivos estratégicos da organização;
- Possuem algumas características distintas que permitem a organização agrupá-los para um efetivo gerenciamento;
- São quantificáveis e, portanto podem ser medidos, classificados e priorizados.

O Impacto do gerenciamento do portfólio sobre a estratégia é atendido por cinco áreas:

- Mantendo o alinhamento do portfólio;
- Alocando recursos financeiros;
- Alocando recursos humanos;
- Medindo a contribuição dos componentes;
- Gerenciando riscos estratégicos.

Uma organização usa as técnicas e ferramentas para identificar, selecionar, priorizar, administrar, monitorar e reportar a contribuição dos componentes do portfólio e seu relativo alinhamento com os objetivos da organização.

A figura abaixo mostra a conexão do Gerenciamento do Portfólio com a estratégia, com o Gerenciamento de Projetos e Programas e a Operação de uma Organização.



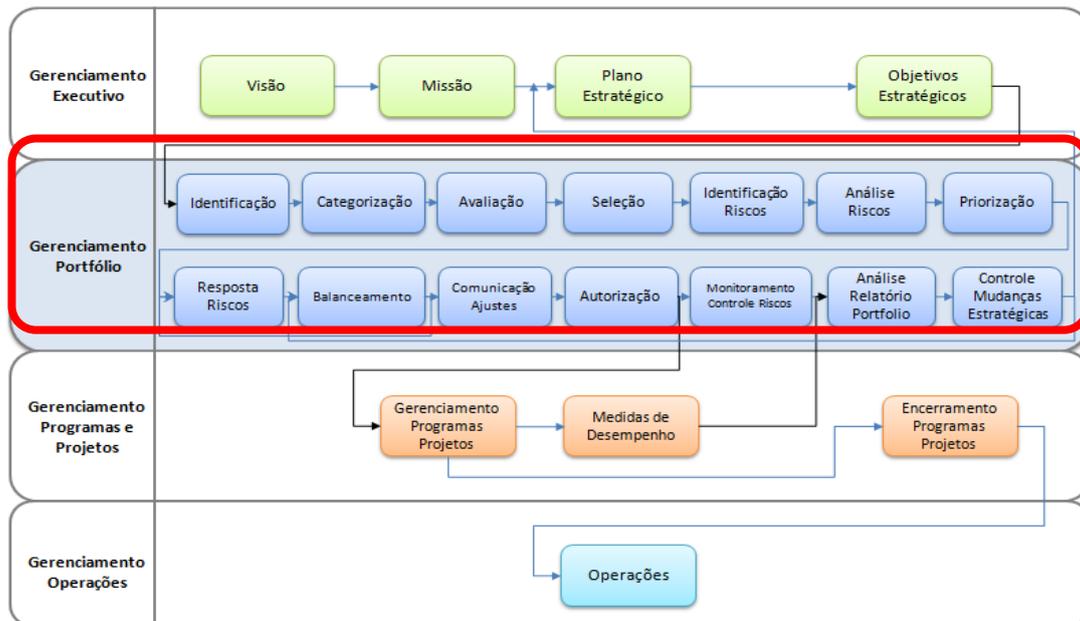


Figura 2 – Portfólio, Programas, Projetos e Operações

Fonte: Adaptado de The Standard for Portfolio Management – Second Edition – PMI®

Os componentes que fazem parte do Portfólio da Organização podem ser originados a partir dos Objetivos Estratégicos (*top down*) ou a partir de demandas das diversas áreas da Organização (*bottom up*). Em várias organizações os componentes nascem das duas formas. Os movimentos podem conviver de maneira harmônica e não são excludentes, porém o que é mais significativo é analisarmos se os projetos propostos levam ao alcance dos objetivos estratégicos do negócio.

Independente da forma adotada, a meta do gerenciamento do portfólio é assegurar que a organização faça o trabalho certo ao invés de fazer certo o trabalho. (*doing the right work vs. doing work right*). Fazer certo o trabalho é tarefa do Gerenciamento de Programas e Projetos.

Metodologia de Gerenciamento do portfólio de Projetos corporativos

PROCESSOS DA METODOLOGIA

A Metodologia de Gerenciamento do Portfólio de Projetos Corporativos foi criada com base na literatura consultada, nas experiências trazidas de outras organizações e em diagnóstico realizado na carteira de projetos do Banco Central.

Foram definidos 09 (nove) processos para a metodologia, executados por diferentes *stakeholders* e cujo objetivo principal é selecionar a melhor combinação de programas e projetos para o alcance das estratégias propostas.

Os processos são os seguintes:

- **Identificação** – Obter informações suficientes das Unidades Interessada e Envolvidas para a execução dos processos de gestão do portfólio.
- **Avaliação** – Atribuir notas para os critérios, com base nas informações do processo de identificação, que permitam uma avaliação dos componentes com o propósito de compará-los. Analisar também as capacidades (recursos humanos, financeira, ativos).
- **Categorização** – Dividir os componentes de acordo com as categorias estratégicas.
- **Priorização** – Classificar, segundo os critérios, os projetos selecionados dentro de cada categoria estratégica.
- **Análise de Riscos** – Desenvolver opções e determinar ações para captar oportunidades e reduzir ameaças aos objetivos do portfólio.
- **Balanceamento** – Desenvolver uma combinação de componentes com grande potencial para desenvolvimento das iniciativas estratégicas e alcance dos objetivos estratégicos.
- **Seleção** – Selecionar projetos de acordo com os processos de avaliação, priorização e balanceamento.
- **Aprovação** – Alocar formalmente recursos financeiros e humanos para execução dos componentes em ordem de prioridade e comunicar as decisões do balanceamento.
- **Monitoramento e Controle** – Reunir indicadores de desempenho em relatórios e revisar periodicamente o portfólio para garantir o alinhamento estratégico e a efetiva utilização dos recursos. Aplicar técnicas para monitoramento e controle dos riscos.



Esses processos foram definidos pela Gepro/Espro e validados na reunião do Comitê de Projetos Corporativos – CPC realizada no dia 17.11.2009.

Os processos estão representados na figura abaixo:

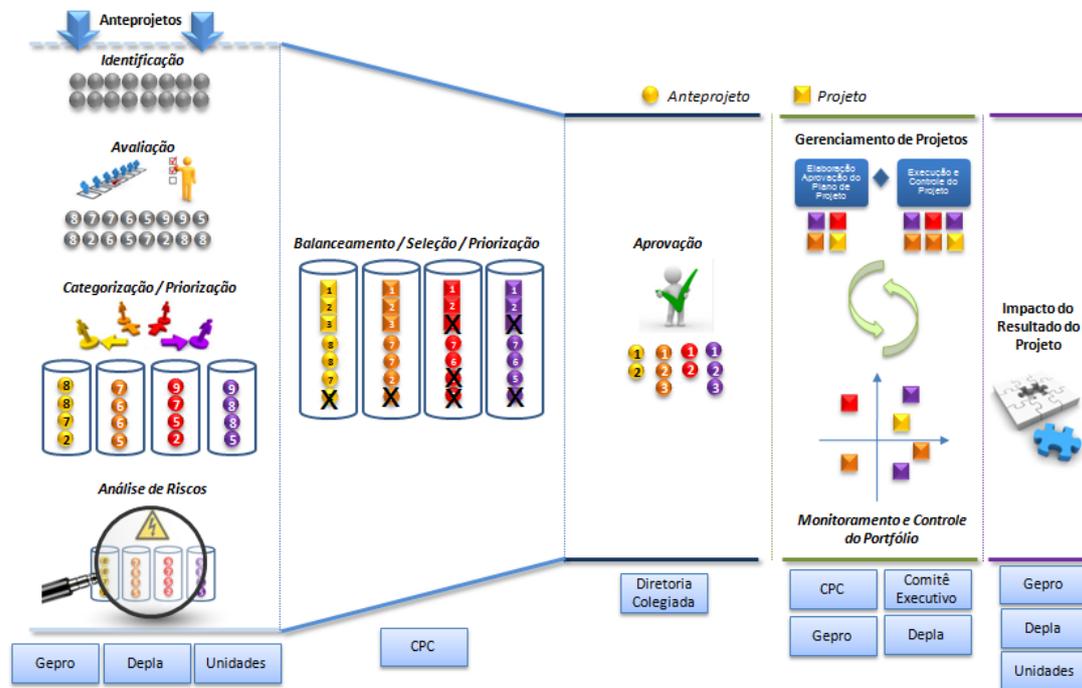


Figura 3 – Modelo Banco Central

FUNCIONAMENTO DO MODELO

O gerenciamento do portfólio é iniciado quando uma Unidade Interessada encaminha à Gepro/Espro/Espro um Anteprojeto para ser incluído no Portfólio de Projetos Corporativos. Nesse momento inicia-se o processo de Identificação, onde a Unidade Interessada responde um conjunto de perguntas que são enviadas com o Anteprojeto e com a Ata de Validação do Anteprojeto. De posse dessas informações, Gepro/Espro/Espro e Depog executam o processo de Avaliação.

Com isso, os processos de Categorização e Priorização são alimentados e temos como produto os projetos divididos em categorias e priorizados em cada categoria. Posteriormente é feita uma análise de riscos do portfólio e proposto um plano de resposta aos riscos.

Em seguida é realizada a Reunião do Comitê de Projetos Corporativos (CPC) onde são executados os processos de Balanceamento, Seleção e Priorização.

Após a reunião do CPC, é gerada uma recomendação para a Diretoria Colegiada tratando da aprovação, cancelamento ou suspensão de projetos bem como prioridade na alocação dos recursos.

A Diretoria Colegiada realiza o processo de Aprovação, onde toma a decisão final através da aprovação de um Voto, encaminhado pela Gepro/Espro.

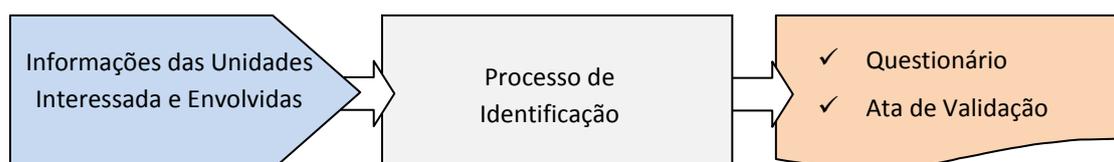
Os anteprojetos aprovados devem seguir a partir daí o rito de planejamento da MGPro e após ter o Plano de Projeto aprovado pela Gepro/Espro/Espro, iniciar a execução.

As informações de desempenho dos projetos alimentam o sistema de Monitoramento e Controle do Portfólio que serão utilizadas pelo CPC como insumo para os processos de Balanceamento, Seleção e Priorização.

Após o encerramento do projeto, Gepro/Espro/Espro, Depog e as Unidades Interessada e Envolvidas devem verificar a contribuição real do projeto para a estratégia do Banco Central.

PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO

Visão macro



Descrição do Processo

O processo de Identificação é suportado por um conjunto de questões que devem ser respondidas pela Unidade Interessada e encaminhadas junto com o anteprojeto.

O questionário é composto por 16(dezesseis) perguntas sendo 15(quinze) de múltipla escolha com complementos descritivos e 01(uma) questão onde a Unidade Interessada deve posicionar o escopo do anteprojeto dentro da Cadeia de Valor do Banco Central.



Esse questionário não será encaminhado ao Comitê de Projetos Corporativos e as respostas serão utilizadas no processo de Avaliação.

Ressalta-se que essas informações não serão transcritas automaticamente no processo de Avaliação, ou seja, podem ser ratificadas ou retificadas pelo Comitê de Avaliação. No caso de retificação não caberá à Unidade Interessada solicitação de revisão das respostas.

O questionário completo é apresentado no Anexo A.

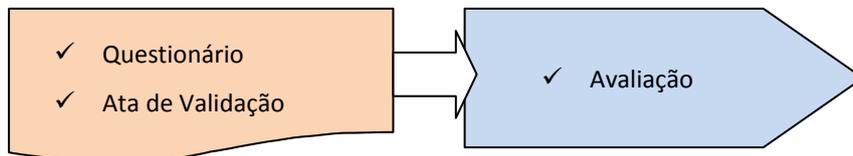
Outro documento que deve ser enviado junto com o anteprojeto é a Ata de Validação do Anteprojeto, onde as Unidades Interessada e Envolvidas fazem uma análise da disponibilidade dos Recursos Humanos para a execução do projeto proposto. Caso o Deinf seja uma Unidade Envolvida deve necessariamente participar dessa análise.

O modelo da Ata de Validação do Anteprojeto é apresentado no Anexo B.

Saídas do Processo

Como saídas do processo de Identificação, temos:

- Questionário de Identificação do Anteprojeto preenchido;
- Ata de Validação do Anteprojeto preenchida e assinada pelos responsáveis.



Stakeholders envolvidos

- Unidades Envolvidas e Unidades Interessadas.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Visão macro



Descrição do Processo

O processo de Avaliação é alimentado pelas informações recebidas do processo de Identificação.

O Comitê de Avaliação composto pelos Chefes da Gepro/Espro/Espro e do Depog e por um servidor de cada uma dessas Unidades fazem uma análise crítica dessas informações e definem qual a melhor opção para enquadramento do projeto quanto aos critérios que serão utilizados nos processos de Categorização e Priorização. As classificações atribuídas pelo Comitê seguem critérios técnicos e não poderão ser alteradas por solicitação das Unidades Interessadas e Envolvidas, que tiverem seus anteprojetos classificados com baixa prioridade.

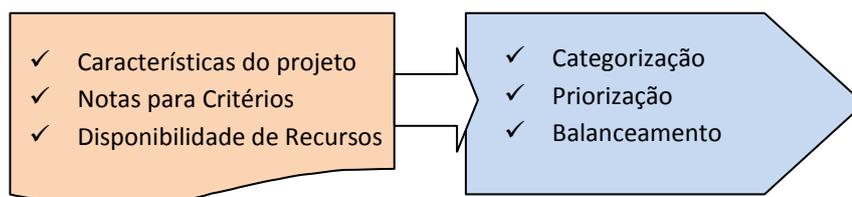
Além dessa avaliação, o Comitê verifica se na Ata de Validação do Anteprojeto foram feitas as análises referentes à disponibilidade dos Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação. Essas informações são enviadas junto com o anteprojeto, pois o CPC utiliza a disponibilidade de recursos humanos das Unidades no processo de Balanceamento, verificando se novas proposições de projetos são compatíveis com o portfólio em execução.

Outra importante análise feita nesse processo é a disponibilidade dos recursos financeiros que devem embasar a proposta de alocação anual de recursos orçamentários para execução dos Projetos Corporativos, conforme Portaria nº 48.809 de 12.01.2009.

Saídas do Processo

Como saídas do processo de Avaliação, temos:

- Identificação das características do projeto;
- Notas para os critérios de priorização;
- Disponibilidade de recursos (Financeiros, Humanos, TI) informada.

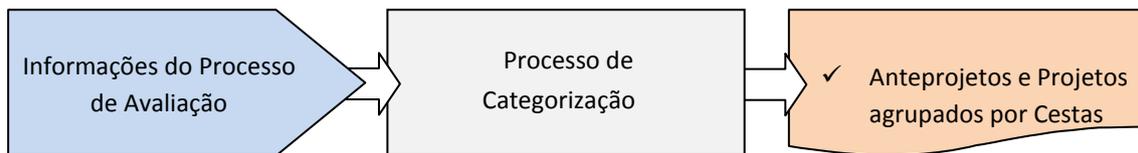


Stakeholders envolvidos

- Gepro/Espro/Espro e Depog

PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO

Visão macro



Descrição do Processo

O processo de Categorização é alimentado pelas informações recebidas do processo de Avaliação.

O objetivo da Categorização é permitir que no processo de Priorização, sejam aplicados critérios adaptados a cada categoria (cesta). Com isso, passamos a comparar projetos semelhantes e evitamos, por exemplo, que um projeto de infraestrutura seja comparado com os mesmos critérios de um projeto de crescimento.

Para a definição das Cestas, inicialmente buscou-se agrupar os Objetivos Estratégicos em conjuntos semelhantes, para garantir a aderência dos projetos às Estratégias do Banco Central. Assim, foram criados dois grupos distintos da seguinte forma: Grupo de Objetivos Estratégicos ligados ao controle da inflação, solidez e eficiência do Sistema Financeiro e suprimento de numerários. Grupo de Objetivos Estratégicos ligados ao desenvolvimento da Instituição nas áreas de comunicação, gestão, governança e inserção internacional.

Procurando desvincular os projetos com características de programa, ligados ao desenvolvimento da infraestrutura e formação de pessoas e que não estão diretamente associados aos Objetivos Estratégicos criou-se a Cesta de Sustentabilidade do Negócio.

Foram criadas ainda outras duas Cestas, sendo uma para abrigar os Eventos da Instituição e outra para abrigar os projetos de caráter obrigatório.



As 5 (cinco) Cestas que caracterizam os projetos do Banco Central são:

- **NEGÓCIO** – Cesta que abriga os projetos ligados aos Objetivos Estratégicos:
 - ✓ Assegurar o cumprimento das metas de inflação estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional.
 - ✓ Assegurar a solidez e o regular funcionamento do Sistema Financeiro Nacional.
 - ✓ Promover a eficiência do Sistema Financeiro Nacional e a inclusão financeira da população.
 - ✓ Assegurar o suprimento de numerário adequado às necessidades da sociedade.
- **FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL** – Cesta que abriga os projetos ligados aos Objetivos Estratégicos:
 - ✓ Aprimorar o marco regulatório para o cumprimento da missão institucional.
 - ✓ Promover melhorias constantes na comunicação e no relacionamento com os públicos interno e externo.
 - ✓ Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição.
 - ✓ Fortalecer a inserção internacional da Instituição.
- **SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO** – Cesta que abriga os Programas e Projetos de Tecnologia da Informação, Segurança, Infra-Estrutura e Educação Corporativa.
- **EVENTOS** – Cesta que abriga os eventos da Instituição e que poderá ter um montante de recursos alocados a cada exercício. Pode utilizar Metodologia de Gerenciamento de Projetos simplificada.
- **MANDATÓRIOS** – Cesta que abriga projetos originados de uma determinação direta e específica dos poderes Legislativo, Judiciário ou Executivo, inseridas em instrumentos, tais como: demandas de CPIs, leis e atos regulatórios, decisões judiciais, recomendações do TCU, etc.

Uma vez que temos todo o portfólio dividido em Cestas, fica mais fácil executar o processo de Balanceamento, pois se consegue ter uma visão agregada por grupos de projetos que possuem características semelhantes.

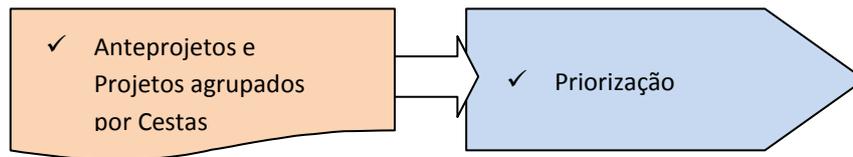


Eventualmente um projeto, pelas suas características, pode ser classificado em duas cestas diferentes. Nesse caso, deve-se optar pelas Cestas que vinculam os projetos aos Objetivos Estratégicos (Negócio e Fortalecimento Institucional).

Saídas do Processo

Como saídas do processo de Categorização, temos:

- Cestas compostas por Anteprojetos e Projetos semelhantes.

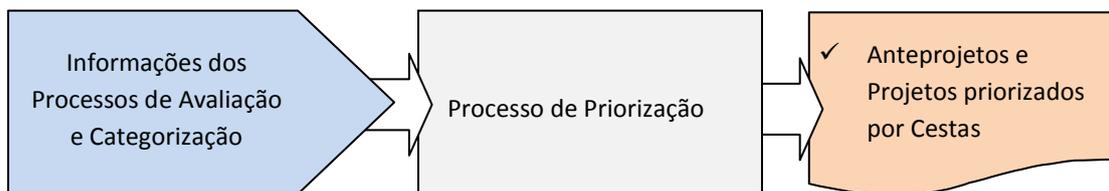


Stakeholders envolvidos

- Gepro/Espro/Espro e Depog

PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO

Visão macro



Descrição do Processo

O processo de Priorização é alimentado pelas informações recebidas do processo de Avaliação e Categorização.

O objetivo da Priorização é classificar os projetos selecionados dentro de cada Cesta, sinalizando para a Instituição qual a ordem em que os projetos deverão ser executados. Esse processo é fundamental para auxiliar as decisões que devem ser tomadas em cenários de recursos (Recursos Humanos, Financeiros, TI) escassos, além de focar o monitoramento e controle dos projetos.

Para cada Cesta foram identificados os critérios de priorização mais adequados e com pesos diferentes entre eles. A figura abaixo mostra as Cestas e os critérios que fazem parte de cada uma delas.



Cada aspecto tem um peso diferenciado conforme mostra a figura abaixo:

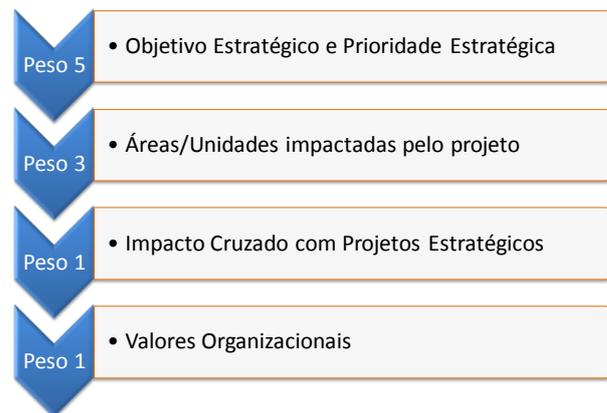


Figura 5 – Critérios do Alinhamento Estratégico

Cada aspecto é coberto por uma pergunta com 4(quatro) opções de respostas com pontuação correspondente às notas 1(um), 4(quatro), 7(sete) ou 10(dez).

O questionário completo encontra-se no Anexo C.

Multiplicando-se o valor de cada resposta pelo respectivo peso e somando os resultados, teremos uma nota variando de 10 a 100 pontos para cada projeto.

Após a avaliação, quanto ao critério Alinhamento Estratégico, o projeto terá uma classificação conforme a pontuação obtida:

- De 70 a 100 pontos – Fortemente Alinhado
- De 43 a 69 pontos – Alinhado
- De 31 a 42 pontos – Pouco Alinhado
- De 10 a 30 pontos – Não Alinhado

Essa classificação é utilizada dentro do modelo de priorização que é específico para cada Cesta.

Além do critério Alinhamento Estratégico são utilizados os critérios:

- Impacto Operacional – analisados sob o aspecto dos prejuízos pela não realização e dos benefícios pela realização;
- Urgência – considerando os prazos para iniciar e para terminar o projeto
- Risco Reputacional – considerando os danos à Imagem do Banco Central pela não realização do projeto.



Os critérios, parâmetros e respectivos pesos são apresentados a seguir.
Modelo de Priorização por Cesta

CESTAS : NEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL						
CRITÉRIO	PESO	PARÂMETROS				
		10	7	4	1	
Alinhamento Estratégico	4	Como pode ser classificado o alinhamento do projeto com a estratégia do Banco Central ?	Fortemente alinhado	Alinhado	Pouco alinhado	Não alinhado
Impacto Operacional	2	Qual o impacto da não realização do projeto para a operação do Banco Central ?	Inviabiliza a operação	Compromete a operação	Impacta operação de forma não significativa	Não impacta a operação
	1	Qual o impacto da realização do projeto para a operação do Banco Central ? (Resultados positivos em Custos, Modernização, Sustentabilidade , etc.)	Traz ganhos significativos para a operação	Melhora a operação	Impacta operação de forma não significativa	Não impacta a operação
Urgência	0,5	Existe prazo limite para iniciar o projeto ?	SIM			NÃO
	0,5	Qual o prazo limite para finalizar o projeto ?	Até 6 meses	de 7 a 12 meses	de 13 a 24 meses	acima de 24 meses
Risco Reputacional	2	A não realização do projeto provoca danos à Imagem do Banco Central ?	Provoca danos imediatos	Provoca danos a médio prazo	Provoca danos não significativos	Não provoca danos

CESTA : SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO						
CRITÉRIO	PESO	PARÂMETROS				
		10	7	4	1	
Impacto Operacional	4	Qual o impacto da não realização do projeto para a operação do Banco Central ?	Inviabiliza a operação	Compromete a operação	Impacta operação de forma não significativa	Não impacta a operação
	2	Qual o impacto da realização do projeto para a operação do Banco Central ? (Resultados positivos em Custos, Modernização, Sustentabilidade , etc.)	Traz ganhos significativos para a operação	Melhora a operação	Impacta operação de forma não significativa	Não impacta a operação
Urgência	1,5	Existe prazo limite para iniciar o projeto ?	SIM			NÃO
	1,5	Qual o prazo limite para finalizar o projeto ?	Até 6 meses	de 7 a 12 meses	de 13 a 24 meses	acima de 24 meses
Risco Reputacional	1	A não realização do projeto provoca danos à Imagem do Banco Central ?	Provoca danos imediatos	Provoca danos a médio prazo	Provoca danos não significativos	Não provoca danos

CESTA : EVENTOS						
CRITÉRIO	PESO	PARÂMETROS				
		10	7	4	1	
Alinhamento Estratégico	4	Como pode ser classificado o alinhamento do projeto com a estratégia do Banco Central ?	Fortemente alinhado	Alinhado	Pouco alinhado	Não alinhado
Impacto Operacional	1,3	Qual o impacto da não realização do projeto para a operação do Banco Central ?	Inviabiliza a operação	Compromete a operação	Impacta operação de forma não significativa	Não impacta a operação
	0,7	Qual o impacto da realização do projeto para a operação do Banco Central ? (Resultados positivos em Custos, Modernização, Sustentabilidade , etc.)	Traz ganhos significativos para a operação	Melhora a operação	Impacta operação de forma não significativa	Não impacta a operação
Urgência	1,5	Existe prazo limite para iniciar o projeto ?	SIM			NÃO
	1,5	Qual o prazo limite para finalizar o projeto ?	Até 6 meses	de 7 a 12 meses	de 13 a 24 meses	acima de 24 meses
Risco Reputacional	1	A não realização do projeto provoca danos à Imagem do Banco Central ?	Provoca danos imediatos	Provoca danos a médio prazo	Provoca danos não significativos	Não provoca danos

CESTA : MANDATÓRIOS						
CRITÉRIO	PESO	PARÂMETROS				
		10	7	4	1	
Urgência	5	Existe prazo limite para iniciar o projeto ?	SIM			NÃO
	5	Qual o prazo limite para finalizar o projeto ?	Até 6 meses	de 7 a 12 meses	de 13 a 24 meses	acima de 24 meses



A pontuação máxima equivalente a cada critério em cada Cesta é apresentada abaixo:

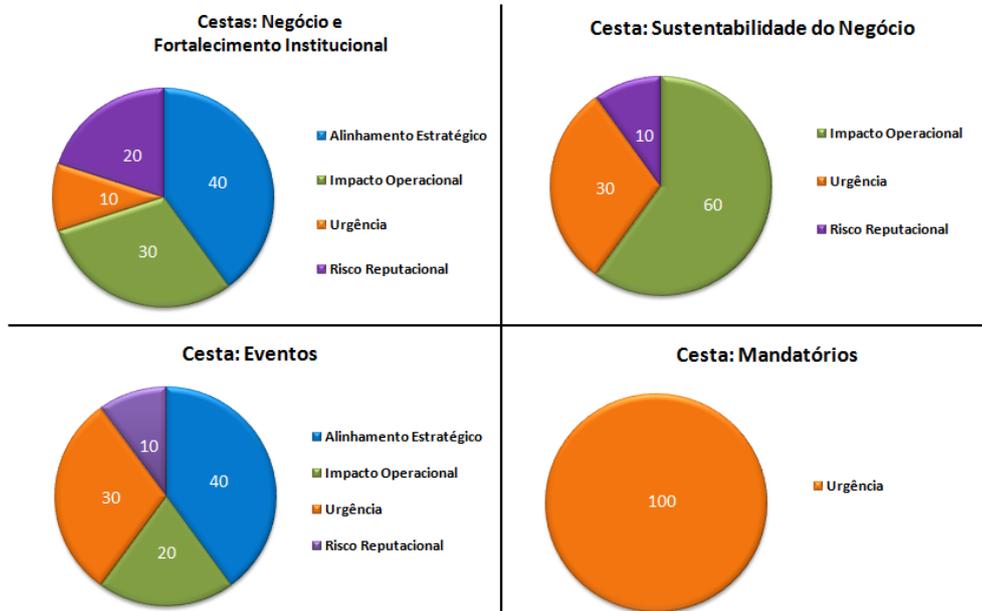


Figura 6 – Pontuação dos Critérios por Cesta

Como saída do Processo de Priorização, teremos a lista dos projetos e anteprojetos em cada Cesta, contendo a pontuação total obtida e de cada critério.

A planilha Controle do Portfólio suporta essas análises e está no Anexo E.

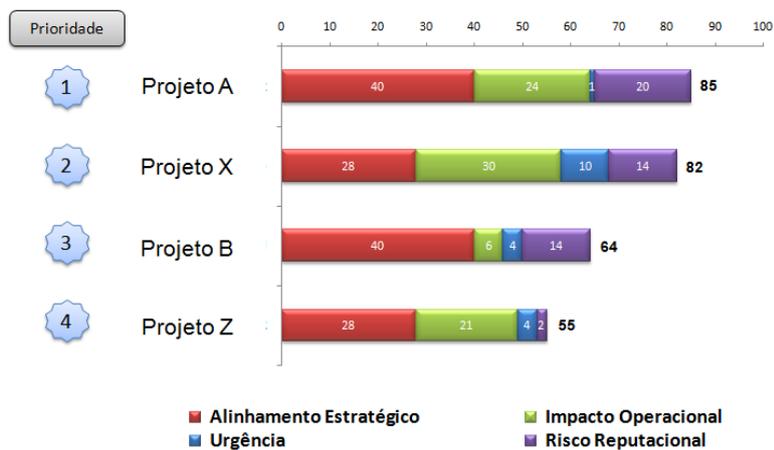


Figura 7 – Saída do Processo de Priorização

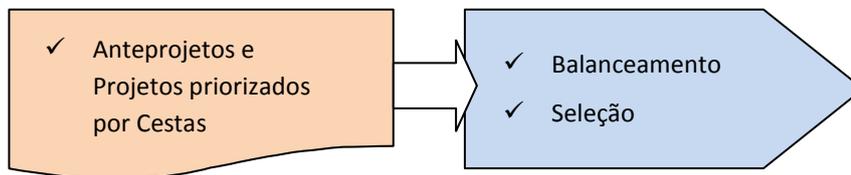


É importante salientar que a priorização feita antes das reuniões do CPC e da Diretoria Colegiada é baseada em critérios técnicos constantes do modelo de priorização, devendo ser ressaltado que se trata de uma lista sugestiva e não restritiva, cabendo ao CPC e à Diretoria Colegiada decidir quanto à manutenção ou alteração da ordem de prioridade dos projetos, nos termos previstos na OS 4453/09. Assim, nada impede que um projeto que obteve uma pontuação geral menor possa ser colocado como mais prioritário em função de uma análise do CPC ou da Diretoria Colegiada que envolva outros fatores não contemplados no modelo.

Saídas do Processo

Como saídas do processo de Priorização, temos:

- Anteprojetos e Projetos priorizados dentro de cada Cesta.



Stakeholders envolvidos

- Gepro/Espro/Espro e Depog

PROCESSO DE ANÁLISE DE RISCOS

Visão macro



Descrição do Processo

O processo de Análise de Riscos é alimentado pelas informações obtidas a partir das análises dos ambientes externo e interno, além dos riscos dos projetos, anteprojetos e programas.



O objetivo da Análise de Riscos é desenvolver opções e determinar ações para captar oportunidades e reduzir ameaças aos objetivos do portfólio. Essa análise é feita por Cesta, pois proporciona uma visão mais específica dos riscos. Sempre que o plano de resposta envolver ações que não estão na esfera de atuação da Gepro/Espro/Espro e Depog, as ações serão direcionadas para o CPC e Diretoria Executiva. As análises de risco podem envolver especialistas do Banco Central de outras Áreas.

Os modelos do Quadro de análise e da Matriz de Riscos estão no Anexo D.

Outra importante análise que subsidia o Processo de Balanceamento é a representação gráfica da pontuação obtida pelo anteprojeto ou projeto em duas análises realizadas. São elas o Índice de Complexidade que define o rito a ser usado dentro da MGPro (simples, intermediário ou completo) onde estão contidos diversos elementos de riscos associados e a pontuação obtida no Processo de Priorização. O gráfico resultante tem o seguinte formato:



Figura 8 – Gráfico de Bolhas

No eixo x temos a pontuação do Processo de Priorização e no eixo y a pontuação da Complexidade. O tamanho da bolha representa o custo total do projeto.

Devem ser buscados projetos posicionados no quadrante superior direito, pois são aqueles que possuem alta prioridade e baixa complexidade. Em contrapartida devem ser evitados projetos com baixa prioridade e alto risco associado.

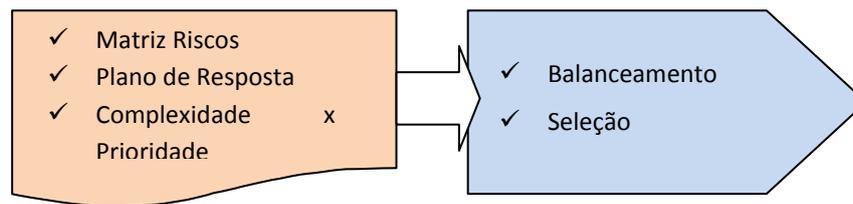


Esse gráfico é usado pelo CPC nos processos de Balanceamento e Seleção de projetos.

Saídas do Processo

Como saídas do processo de Análise de Riscos, temos:

- Matriz de Riscos;
- Plano de Resposta aos Riscos do Portfólio;
- Análise Complexidade x Prioridade

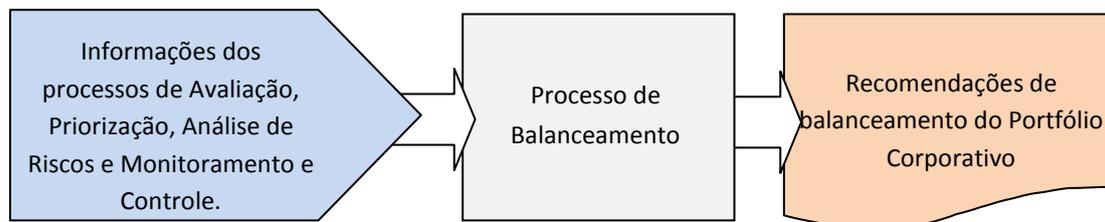


Stakeholders envolvidos

- Gepro/Espro/Espro, Depog e Especialistas em Riscos, sob demanda.

PROCESSO DE BALANCEAMENTO

Visão macro



Descrição do Processo

O processo de Análise de Balanceamento é alimentado pelas informações obtidas dos processos de Avaliação, Priorização, Análise de Riscos e Monitoramento e Controle.

O objetivo do processo de Balanceamento é desenvolver uma combinação de componentes com grande potencial para desenvolvimento das estratégias e alcance dos objetivos estratégicos.



As análises do Balanceamento são feitas sob a ótica das Cestas e dos Objetivos Estratégicos. Essas análises podem indicar a necessidade de proposição de novos projetos para alcance das estratégias não contempladas pelo portfólio em execução.

A responsabilidade pela execução do processo de Balanceamento é do Comitê de Projetos Corporativos (CPC) que recomenda à Diretoria Colegiada as decisões referentes ao portfólio. Com base no conjunto de informações recebidas, o CPC pode propor uma priorização diferente da recebida do processo executado pela Gepro/Espro e Depog.

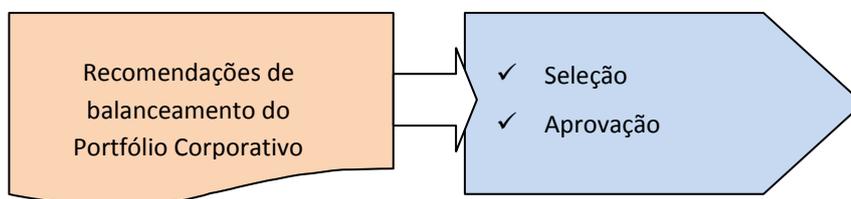
Nas situações em que a Gepro/Espro constatar mudanças no momento de aprovação do Plano de Projeto que impactam a Priorização ou o Balanceamento, deve encaminhar o anteprojeto novamente ao CPC com as justificativas.

Preferencialmente devem ser executadas duas reuniões anuais para Balanceamento do Portfólio, sendo uma reunião principal e outra de revisão.

Saídas do Processo

Como saída do processo de Balanceamento, temos:

- Recomendações de balanceamento do Portfólio Corporativo.

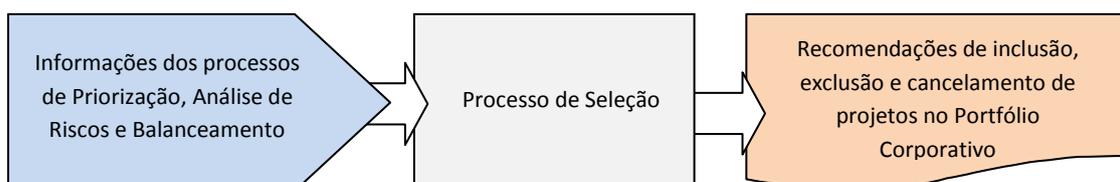


Stakeholders envolvidos

- Comitê de Projetos Corporativos (CPC).

PROCESSO DE SELEÇÃO

Visão macro



Descrição do Processo

O processo de Seleção é alimentado pelas informações obtidas dos processos de Priorização, Análise de Riscos e Balanceamento.

O objetivo do processo de Seleção é recomendar a inclusão, exclusão ou cancelamento de projetos levando em conta que os recursos humanos, financeiros e ativos da Instituição são finitos e limitados.

Outra situação que pode ocorrer é a recomendação para que um projeto fique em situação de “em espera”, ou seja, só seja iniciado após a liberação de recursos que estão sendo utilizados em outros projetos do portfólio.

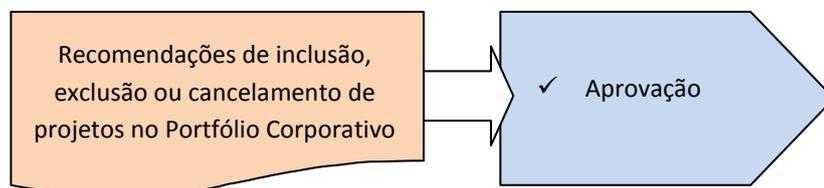
O processo de Seleção ocorre simultâneo ao processo de Balanceamento e também é executado pelo Comitê de Projetos Corporativos (CPC).

O processo de Seleção é beneficiado por um bom processo de Priorização, pois em cenário de restrição de recursos financeiros sempre se deve optar pelos projetos mais prioritários, sempre com o cuidado de analisar os riscos associados.

Saídas do Processo

Como saída do processo de Seleção, temos:

- Recomendações de inclusão, exclusão ou cancelamento de projetos no Portfólio Corporativo.

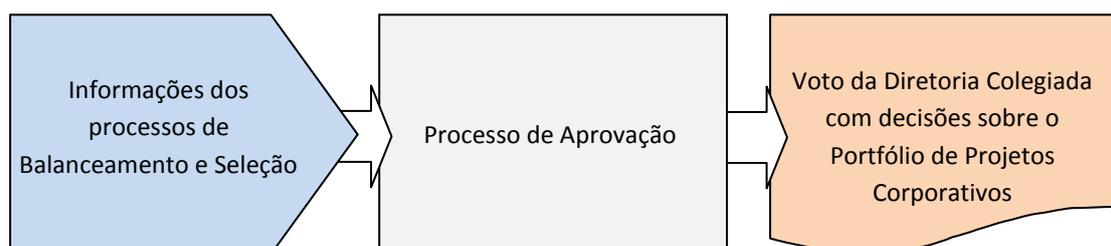


Stakeholders envolvidos

- Comitê de Projetos Corporativos (CPC).

PROCESSO DE APROVAÇÃO

Visão macro



Descrição do Processo

O processo de Aprovação é alimentado pelas informações obtidas dos processos de Priorização, Análise de Riscos e Balanceamento.

O objetivo do processo de Aprovação é decidir sobre as alterações no portfólio decorrentes de inclusão, exclusão ou cancelamento.

O processo de Aprovação é executado pela Diretoria Colegiada e todas as decisões são comunicadas por meio da aprovação de um Voto, encaminhado pela Gepro/Espro.

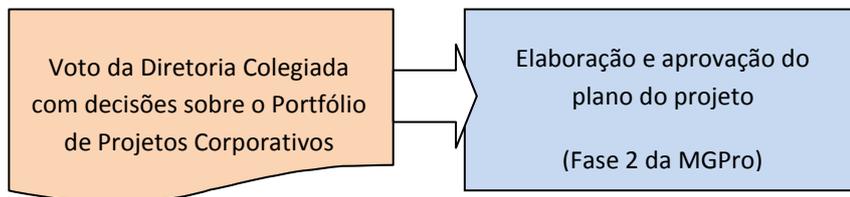
Por estar no último nível de decisão, a Diretoria Colegiada pode alterar as recomendações de priorização, balanceamento e seleção de projetos, propostas nas fases anteriores.

As decisões da Diretoria Colegiada têm sempre como foco assegurar o alcance dos Objetivos Estratégicos e de suas metas.

Saídas do Processo

Como saída do processo de Aprovação, temos:

- Voto da Diretoria Colegiada com as decisões sobre o portfólio.

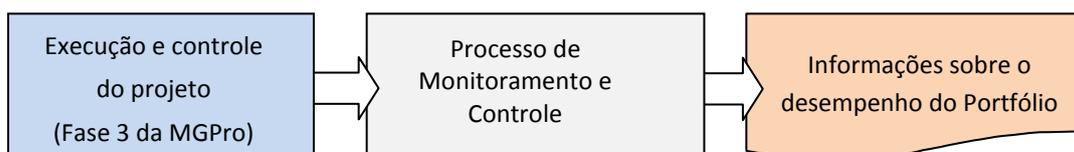


Stakeholders envolvidos

- Diretoria Colegiada

PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE

Visão macro



Descrição do Processo

O processo de Monitoramento e Controle é alimentado pelas informações de desempenho dos projetos vindas da Fase 3 da MGPro – Execução e controle do projeto.

O objetivo do processo de Monitoramento e Controle é reunir indicadores de desempenho em relatórios e revisar periodicamente o portfólio para garantir o alinhamento estratégico e a efetiva utilização dos recursos, além de aplicar técnicas para monitoramento e controle dos riscos. As análises são feitas sob a ótica das Cestas e dos Objetivos Estratégicos.

O processo de Monitoramento e Controle é executado pela Gepro/Espro e Depog, porém também participam do processo o CPC como cliente das informações geradas e os Comitês Executivos como responsáveis pelo desempenho dos projetos.

Várias visualizações gráficas são geradas entre elas:

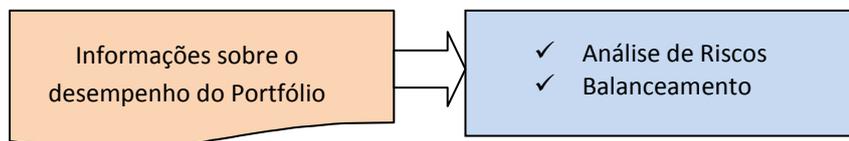
- Desempenho financeiro do portfólio por Cesta;
- Desempenho físico do portfólio por Cesta;
- Número de projetos e custo dos projetos por Cesta e por Objetivo Estratégico;
- Média de pontuação dos critérios de priorização por Cesta;
- Projetos por Cesta por Diretoria;
- Gráfico de bolhas com desempenho financeiro, físico e custo dos projetos por Cesta.

A planilha Controle do Portfólio suporta essas análises e está no Anexo E.

Saídas do Processo

Como saída do processo de Monitoramento e Controle, temos:

- Informações sobre o desempenho do Portfólio.



Stakeholders envolvidos

- Gepro/Espro, Depog, Comitês Executivos e CPC.



IMPACTO DO RESULTADO DO PROJETO

Após a conclusão do projeto deve ser feita uma análise sobre o impacto do resultado do projeto para a Estratégia do Banco Central.

Com o novo Planejamento Estratégico, divulgado em 2010, os Objetivos Estratégicos e Prioridades Estratégicas passam a ter metas e indicadores.

Esse processo de desdobramento da estratégia vai permitir que, após o encerramento de um projeto, se verifique a sua real contribuição para o atingimento das metas.

Esse trabalho deve ser liderado pelo Depog, mas com participação da Gepro/Espro e das Unidades Interessadas e Envolvidas.

Considerando que após o encerramento de um projeto o seu produto passa para a operação, muitas vezes a aferição do impacto do seu resultado não é imediata, mas sempre deve ser alvo de uma avaliação.

Processo semelhante já está previsto na MGPro em sua fase 4 – Monitoramento dos resultados, porém nesse caso o foco é o impacto dos resultados para a estratégia do Banco Central.

4 CONCLUSÃO

A metodologia de Gerenciamento do Portfólio de Projetos Corporativos foi construída a partir das referências bibliográficas, experiências de outras Instituições e discussões internas.

Dentro do conceito de Melhoria Contínua, essa primeira versão deve ser periodicamente avaliada e revisada para que a prática seja incorporada e cada vez mais contribua para o aumento da maturidade em gestão de projetos no Banco Central do Brasil.



5 GLOSSÁRIO

Componente – Pode ser um projeto ou programa que fará parte do portfólio.

CPC – Comitê de Projetos Corporativos, criado no Banco Central com a competência de avaliar os estudos preliminares propostos e os respectivos projetos corporativos, propor escala de prioridades para execução dos projetos e submeter suas deliberações à aprovação da Diretoria do Banco.

MGPro- Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Banco Central.

OGU – Orçamento Geral da União.

PMI – *Project Management Institute* (Instituto de Gerenciamento de Projetos) – Instituição sem fins lucrativos criada em 1969, com objetivo de instituir as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, com sede na Philadelphia, Pensilvânia, USA.

OGC – *Office Government of Commerce* – Instituição do Governo Britânico que atua na gestão de projetos e é responsável pela metodologia Prince2™ e MSP™.

INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial – Consultoria.

Projetos Corporativos – São aqueles que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos, definidos pela Diretoria Colegiada no contexto do planejamento estratégico do Banco Central, que suportam o negócio ou que visem ao atendimento de expressa determinação legal.

Stakeholders – Pessoas ou organizações cujos interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativamente, também conhecidos como interessados ou envolvidos.

Unidade Interessada – É a unidade responsável pelo negócio ao qual o projeto se vincula

Unidades Envolvidas – Representam as demais unidades que participam do projeto com atribuições e responsabilidades específicas.



8 REFERÊNCIAS

COOPER, Robert; EDGETT, Scott; KLEINSCHMIDT, Elko, **Portfolio Management for New Products** – Second Edition. Perseus Publishing, 2001.

LEVINE, Harvey. **Project Portfolio Management**. John Wiley & Sons, San Francisco, 2005.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações**, INDG Tecs, São Paulo, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **The Standard for Portfolio Management Second Edition**. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA, 2009.

THE OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC). **Portfolio Management Guide** – Final Public Consultation Draft, Cabinet Office, 2008.

VENNING, Chris. **Managing Portfolios of Change: whit MSP™ for programmers and Prince2™ for Projects**, The Stationery Office, 2007.



7 ANEXOS

A – Questionário de Identificação do Anteprojeto

B – Modelo de Ata de Validação do Anteprojeto

C – Questionário para avaliação do Alinhamento Estratégico

D – Matriz de Impacto de Riscos

E – Planilha de Controle do Portfólio



Processo: Identificação

A- Questionário de Identificação do Anteprojeto

- 1) O anteprojeto origina-se de uma determinação direta e específica dos poderes Legislativo, Judiciário ou Executivo, inseridas em instrumentos, tais como: demandas de CPIs, leis e atos regulatórios, decisões judiciais, recomendações do TCU, etc.

() Sim » Vá para pergunta 11

() Não » Vá para próxima pergunta

Em caso afirmativo, justifique: _____

- 2) O anteprojeto pertence e destina-se exclusivamente às áreas de Tecnologia da Informação, Segurança, Infraestrutura (Material e Patrimônio) ou Educação Corporativa?

() Sim » Vá para pergunta 8

() Não » Vá para próxima pergunta

Em caso afirmativo, justifique: _____

- 3) O anteprojeto refere-se exclusivamente a atividades relacionadas à organização e realização de evento ou seminário?

() Sim

() Não

- 4) Em sua avaliação, o anteprojeto contribui para algum Objetivo Estratégico?

() Sim

() Não » Vá para pergunta 8

- 5) Caso tenha respondido “sim” na questão anterior, avalie e marque qual seria o Objetivo Estratégico:

() 1 – Assegurar o cumprimento das metas de inflação estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional.

() 2 – Assegurar a solidez e o regular funcionamento do Sistema Financeiro Nacional.

() 3 – Promover a eficiência do Sistema Financeiro Nacional e a inclusão financeira da população.

() 4 – Assegurar o suprimento de numerário adequado às necessidades da sociedade.

() 5 – Aprimorar o marco regulatório para o cumprimento da missão institucional.



6 – Promover melhorias constantes na comunicação e no relacionamento com os públicos interno e externo.

7 – Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição.

8 – Fortalecer a inserção internacional da Instituição.

Justifique: _____

6) Em sua avaliação, o anteprojeto contribui para alguma Prioridade Estratégica?

Sim – Descreva _____

Não » Vá para pergunta 8

7) Em sua avaliação, o anteprojeto contribui para alguma Meta dessa Prioridade Estratégica?

Sim – Descreva _____

Não

8) Qual o número de Áreas/Unidades que serão impactadas pelos resultados do projeto?

1

2

3

Mais de 3

9) O anteprojeto apresentado possui relação com outros projetos estratégicos?

Sim

Não

Em caso afirmativo, relacione o(s) projeto(s): _____

10) O anteprojeto fortalece quais Valores Organizacionais?

Ética

Excelência

Compromisso com a Instituição

Foco em resultados

Transparência

Responsabilidade Social



11) Em caso de não realização do projeto, como isso impacta a operação (processos de trabalho e atividades rotineiras) do Banco Central? Justifique.

- Inviabiliza a operação
- Compromete a operação
- Impacta a operação de forma não significativa
- Não impacta a operação

Justifique: _____

12) Em caso de realização do projeto, como isso impacta a operação (processos de trabalho e atividades rotineiras) do Banco Central (Resultados positivos em Custos, Modernização, Sustentabilidade, etc.)? Justifique.

- Traz ganhos significativos para a operação
- Melhora a operação
- Impacta a operação de forma não significativa
- Não impacta a operação

Justifique: _____

13) Em caso de não realização do Projeto, como você classificaria os danos à imagem do Banco Central?

- Provoca danos imediatos
- Provoca danos a médio prazo
- Provoca danos não significativos
- Não provoca danos

Justifique: _____

14) Existe prazo limite para iniciar o projeto? Considere o prazo limite como a possibilidade de aplicação de sanções ou de ocorrência de prejuízos ao Banco Central ou a seus gestores. Justifique

- Sim Prazo Máximo: _____
- Não

Justifique: _____

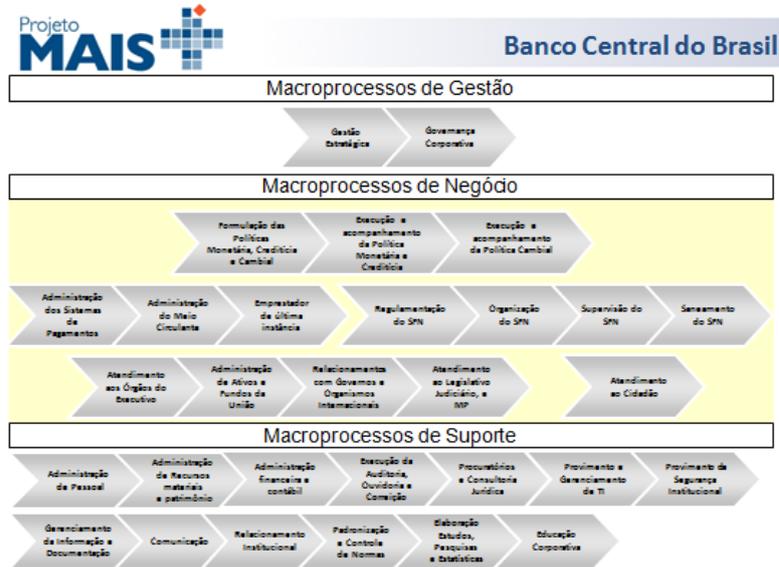
15) Qual o prazo limite para finalizar o projeto? Considere o prazo limite como a possibilidade de aplicação de sanções ou de ocorrência de prejuízos ao Banco Central ou a seus gestores. Justifique e indique a data:

- até 6 meses
- de 7 a 12 meses
- de 13 a 24 meses
- mais de 24 meses

Justifique: _____



16) Como você posiciona o escopo do anteprojeto apresentado dentro da Cadeia de Valor do Banco Central? Em caso de dúvida consultar o DEPOG.



Processo: Identificação

B- Modelo de Ata de Validação do Anteprojeto

1.1.1.1 Projeto

1.1.1.2 Unidade Interessada

1.1.1.3 Descrição da Reunião
Data:
Local:
Participantes:
Pauta:



Objetivo:
Assuntos Discutidos:
Decisões:

1.1.1.4 Qual a disponibilidade de recursos humanos HOJE na unidade interessada para a execução de atividades rotineiras e de projetos?	
<input type="checkbox"/>	Suficiente para rotina e projetos
<input type="checkbox"/>	Suficiente para rotina e insuficiente para projetos
<input type="checkbox"/>	Suficiente para rotina e suficiente para projetos
<input type="checkbox"/>	Insuficiente para rotina e para projetos



1.1.1.5 Qual a disponibilidade de recursos humanos, na unidade interessada, DURANTE a realização do projeto proposto, para a execução de atividades rotineiras e de projetos?	
<input type="checkbox"/>	Suficiente para rotina e projetos
<input type="checkbox"/>	Suficiente para rotina e insuficiente para projetos
<input type="checkbox"/>	Suficiente para rotina e suficiente para projetos
<input type="checkbox"/>	Insuficiente para rotina e para projetos

1.1.1.6 Como será a dedicação do gerente do projeto?	
<input type="checkbox"/>	Se dedicará exclusivamente ao projeto
<input type="checkbox"/>	Terá tempo dividido entre o projeto e outros projetos da Unidade
<input type="checkbox"/>	Terá tempo dividido entre o projeto e a rotina da Unidade

1.1.1.7 Como será a dedicação da equipe do projeto?	
<input type="checkbox"/>	Se dedicará exclusivamente ao projeto
<input type="checkbox"/>	Terá tempo dividido entre o projeto e outros projetos da Unidade
<input type="checkbox"/>	Terá tempo dividido entre o projeto e a rotina da Unidade



1.1.1.8 Qual a disponibilidade de recursos humanos HOJE na unidade envolvida para a execução de atividades rotineiras e de projetos?					
UNIDADES ENVOLVIDAS					
Suficiente para rotina e projetos	<input type="checkbox"/>				
Suficiente para rotina e insuficiente para projetos	<input type="checkbox"/>				
Suficiente para rotina e suficiente para projetos	<input type="checkbox"/>				
Insuficiente para rotina e para projetos	<input type="checkbox"/>				

1.1.1.9 Qual a disponibilidade de recursos humanos, na unidade envolvida, DURANTE a realização do projeto proposto, para a execução de atividades rotineiras e de projetos?					
UNIDADES ENVOLVIDAS					
Suficiente para rotina e projetos	<input type="checkbox"/>				
Suficiente para rotina e insuficiente para projetos	<input type="checkbox"/>				
Suficiente para rotina e suficiente para projetos	<input type="checkbox"/>				
Insuficiente para rotina e para projetos	<input type="checkbox"/>				



1.1.1.10 Gerente do Projeto	1.1.1.11 Chefe da Unidade Interessada
Assinatura e Carimbo	Assinatura e Carimbo

1.1.1.12 Unidade Envolvida –	1.1.1.13 Unidade Envolvida -
Assinatura e Carimbo	Assinatura e Carimbo

1.1.1.14 Unidade Envolvida –	1.1.1.15 Unidade Envolvida –
Assinatura e Carimbo	Assinatura e Carimbo

1.1.1.16 Unidade Envolvida -
Assinatura e Carimbo



Processo: Priorização

C- Análise de Alinhamento Estratégico

Peso 5 – Qual a relação do anteprojeto com os Objetivos Estratégicos e Prioridades Estratégicas?

- 10 () O anteprojeto está vinculado a um Objetivo Estratégico e a uma Prioridade Estratégica, e ainda está vinculado a um indicador/meta desta Prioridade.
- 7 () O anteprojeto está vinculado a um Objetivo Estratégico e a uma Prioridade Estratégica, no entanto não está vinculado a um indicador/meta desta Prioridade.
- 4 () O anteprojeto está vinculado a um Objetivo Estratégico, no entanto não está vinculado a uma Prioridade Estratégica.
- 1 () O anteprojeto não está vinculado a um Objetivo Estratégico.

Peso 3 – Qual o impacto do projeto nas Áreas/Unidades?

- 10 () Impacto do projeto estende-se a 3 ou mais Áreas
- 7 () Impacto do projeto estende-se a 2 Áreas
- 4 () Impacto do projeto estende-se a apenas 1 Área
- 1 () Impacto do projeto estende-se apenas a 1 Unidade

Peso 1 – Qual a relação do anteprojeto apresentado com outros projetos estratégicos (Impacto cruzado)?

- 10 () Forte sinergia com outro(s) projeto(s) estratégicos em andamento (Entrega de um projeto é insumo para outro).
- 7 () Sinergia com outro(s) projeto(s) estratégicos em andamento (Relação de complementaridade com outro projeto).
- 4 () Não existe correlação com outro(s) projeto(s) estratégicos em andamento.
- 1 () Potencial divergência ou sobreposição com outro(s) projetos estratégicos em andamento.

Peso 1 – Como o anteprojeto se relaciona com os Valores Organizacionais?

- 10 () Fortalece 4 ou mais Valores Organizacionais
- 7 () Fortalece de 2 ou 3 Valores Organizacionais
- 4 () Fortalece um Valor Organizacional
- 1 () Não fortalece nenhum Valor Organizacional



Processo: Análise de Riscos

D- Matriz de Impacto de Riscos

Riscos por Cesta

Nº	DESCRIÇÃO	P	I	Ação de Prevenção ou Mitigação	Responsável	Prazo	Ação de Contingência	Responsável

P – Probabilidade I – Impacto

LEGENDA: MA – Muito alta - 80%
 A – Alta - 40%
 M – Média - 20%
 B – Baixa - 10%
 MB – Muito Baixa - 5%

		IMPACTO				
		Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo
PROBABILIDADE	Muito alta					
	Alta					
	Média					
	Baixa					
	Muito Baixa					



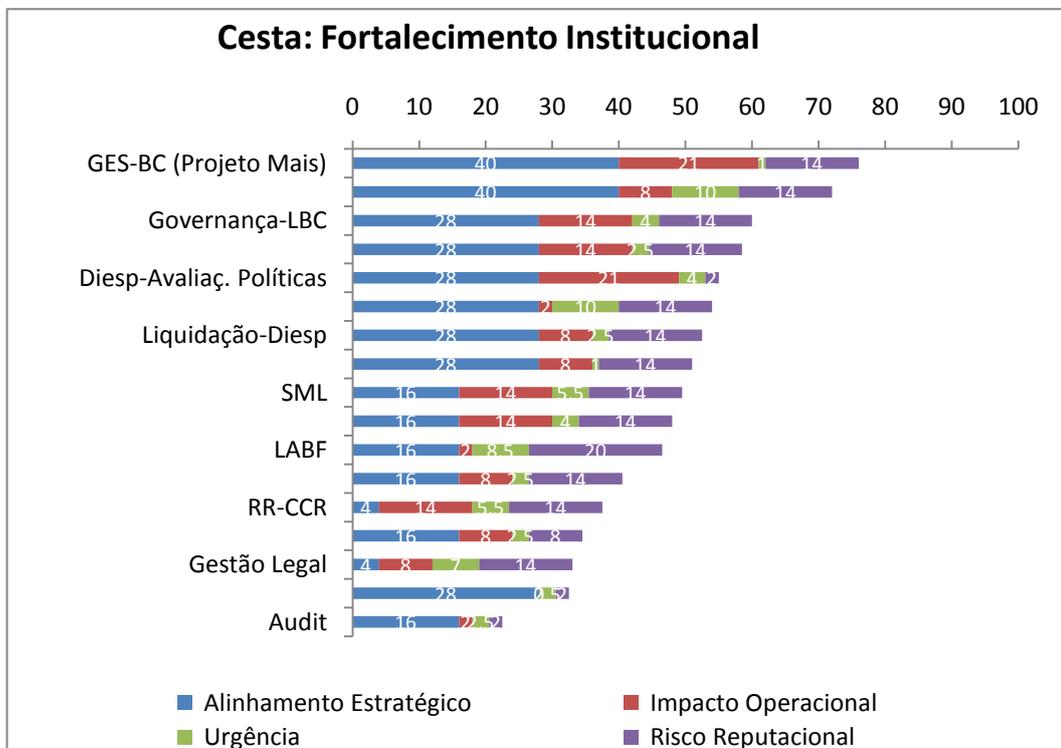
Processos: Priorização e Monitoramento e Controle

A- Planilha Controle do Portfólio

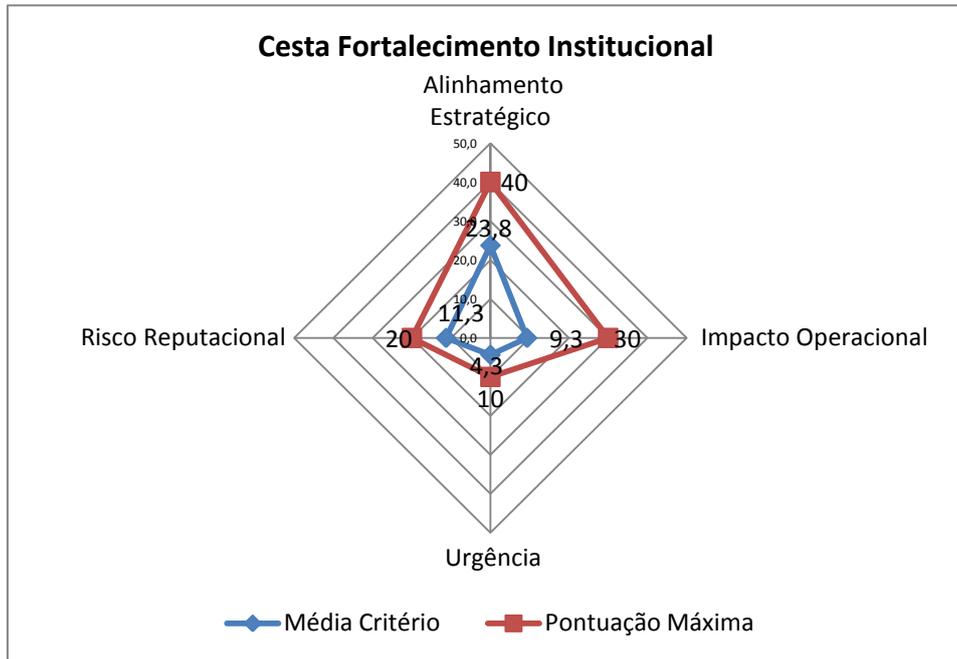
1. Tela Inicial da Planilha



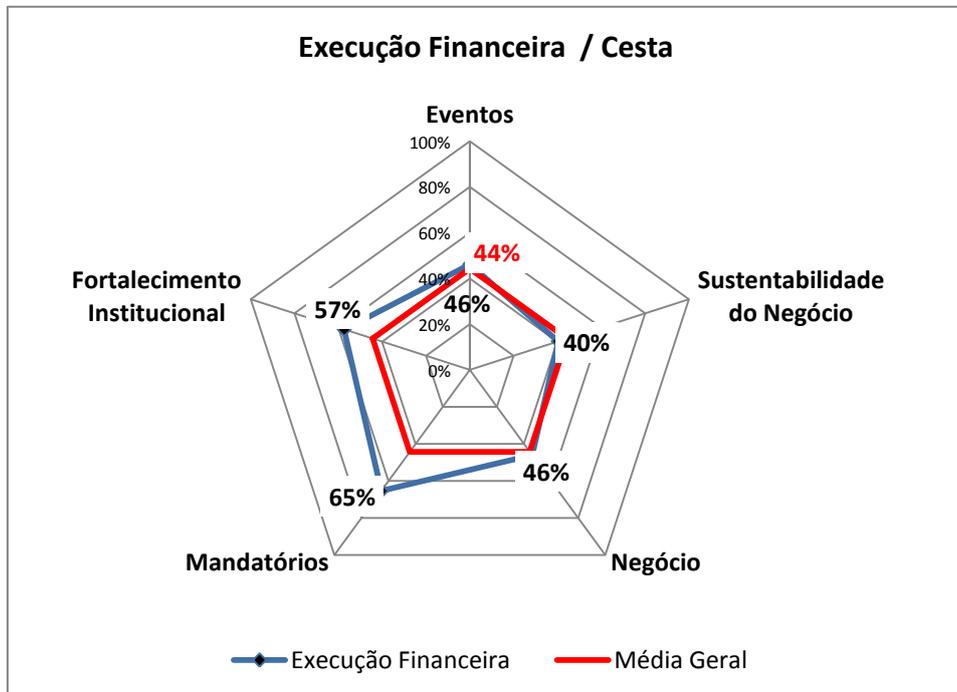
2. Saída do Processo de Priorização – Exemplo



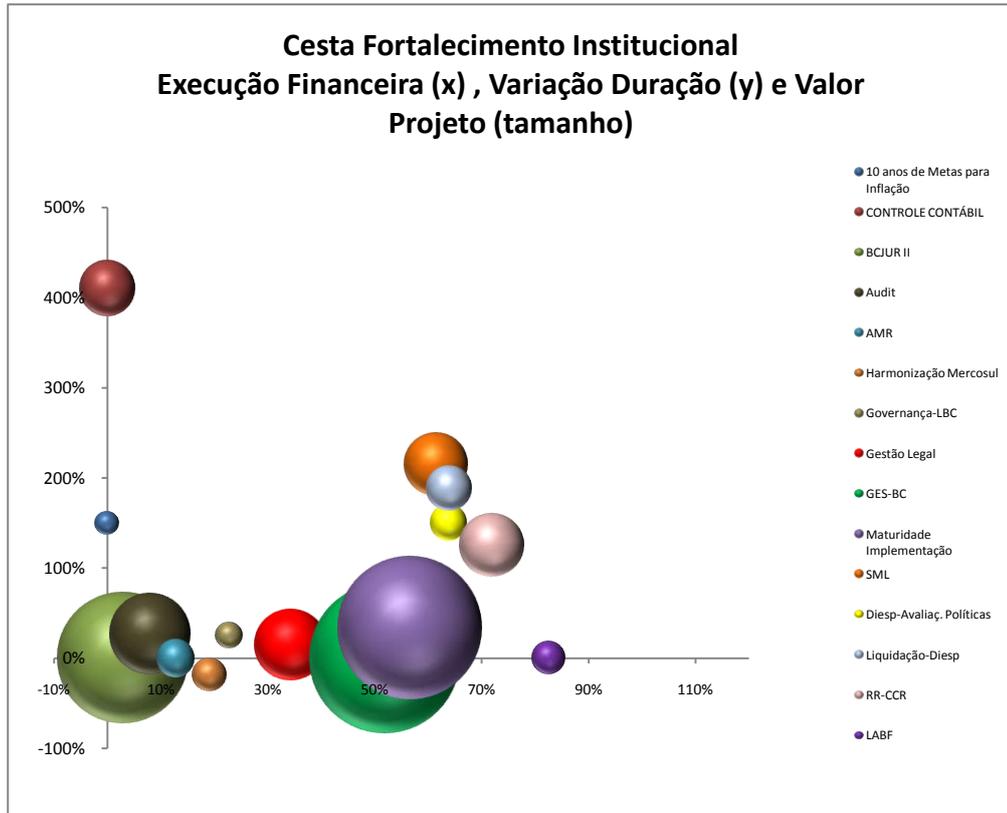
3. Média de Pontuação dos Critérios por Cesta – Exemplo



4. Desempenho Financeiro do Portfólio por Cesta – Exemplo



5. Gráfico de Bolhas por Cesta – Exemplo



AUTORIA

André Pinheiro Machado Mueller – Banco Central do Brasil

Endereço eletrônico: gabin.depog@bcb.gov.br



GESTÃO CORPORATIVA DE PROCESSOS

Silvânia Vieira de Miranda
Luis Fernando Zepeda Wills



GESTÃO CORPORATIVA DE PROCESSOS

Silvânia Vieira de Miranda
Luis Fernando Zepeda Wills

RESUMO

O texto conceitua a gestão de processos em um nível corporativo, descrevendo um modelo de gestão e uma forma de aplicação do modelo. A forma de aplicação compreende sugestão da árvore de produtos e serviços, modelos de suporte, processos a serem executados e forma de atendimento de demandas corporativas de modelagem de processos.



1 APRESENTAÇÃO

O presente texto tem por objetivo conceituar a gestão de processos no nível corporativo. Visa também descrever um modelo de gestão e uma forma de funcionamento para este modelo com base na experiência da equipe de gestão corporativa de processos do Banco Central do Brasil. A instituição iniciou a implantação da gestão de processos em 2009, por meio de um projeto conjunto das áreas de planejamento, processos, projetos e cultura organizacional. A iniciativa buscava um salto de qualidade nas práticas de gestão da organização. A premissa foi de que a instituição já possuía reconhecida capacidade técnica, mas houve consenso da alta administração de que a melhoria dos níveis de gestão seria um passo adiante para atingir patamares superiores de qualidade técnica e de resultados.

A experiência dos servidores que trabalharam no projeto foi concretizada em manuais, sistemas e práticas organizacionais. Essa experiência contribuiu para transformar o modelo de gestão da instituição. Como resultados dessa transformação foi iniciada a implantação de nova fase do planejamento estratégico e a introdução da gestão de processos de forma corporativa, houve aumento do nível maturidade da gestão de projetos e foi iniciado novo modelo de capacitação gerencial como forma de transformar a cultura organizacional e investir na gestão por resultados.

2 INTRODUÇÃO

A gestão de processos é uma ferramenta que ajuda a responder à necessidade de melhoria da gestão institucional quando se torna parte do cotidiano e parte da sua cultura gerencial contribuindo para os vários aspectos da gestão (ver figura 1).



A modelagem de processos, como ferramenta gerencial, deve ser internalizada como requisito da estruturação dos negócios e da busca de resultados organizacionais concretos, por meio da adoção de práticas mais uniformes, capacitação, consolidação e análise de informações, estabelecimento de controles e indicadores. Há possibilidades de ganhos de eficiência (no caso do Bacen especificamente a otimização da força de trabalho devido a perspectiva do grande número de aposentadorias) e de eficácia, com reflexo na melhoria na qualidade, nos custos e nos prazos com a utilização do mapeamento e melhoria de processos.

No modelo conceitual adotado, pode-se estabelecer uma diferença entre a gestão de processos e a gestão corporativa de processos com base nos objetivos de cada uma delas. A gestão corporativa de processos trata das atividades de documentação, avaliação, monitoramento e melhoria contínua do conjunto de processos da organização, com foco em eficácia, eficiência e efetividade. A gestão corporativa de processos é o conjunto de atividades de análise, avaliação, acompanhamento e controle contínuos do portfólio de processos da organização. O escopo da gestão corporativa centra-se nos aspectos abaixo:

- a) interação entre os processos, principalmente de diferentes partes da organização;
- b) análise e acompanhamento de problemas de interfaces entre processos e proposição de ações corretivas para problemas detectados aos níveis adequados de decisão quando os processos percorrem várias áreas da organização.
- c) avaliação da gestão e dos resultados dos processos, principalmente os estratégicos para atingir os resultados organizacionais;
- d) acompanhamento e análise do conjunto de processos e dos planos de implantação de melhorias (redesenhos) e de sua efetividade para atingir os objetivos da organização;
- e) acompanhamento do conjunto dos indicadores de processos e seus resultados com relação ao alcance dos resultados da organização;



- f) mensuração do nível de maturidade de processos bem como propor melhorias para aumentar a maturidade em gestão de processos (GP) da organização;
- g) acompanhar o impacto dos projetos corporativos nos processos;
- h) Disseminação da cultura em GP.

A gestão corporativa pode surgir da necessidade de criar um espaço comum de análise e acompanhamento, com visão sistêmica e compartilhada dos processos, capaz de apoiar a todas as unidades da organização na gestão de seus processos e no alcance de resultados organizacionais. Outro objetivo da gestão corporativa é o foco na permanência: deve-se envidar esforços para que as práticas de gestão de processos e a lógica da gestão de ou por processos sejam internalizadas na organização. Ou seja, deve-se cultivar a visão de longo prazo com foco no atendimento da missão da organização por meio da análise e melhoria contínua dos processos e dos seus resultados.

A gestão corporativa deve disseminar, uniformizar e institucionalizar o entendimento sobre a gestão de processos, definindo o escopo das atividades em níveis de gestão (Gestão Corporativa; Gestão da Modelagem e Gerenciamento de Processos). Deve ser preocupação da gestão corporativa: o acompanhamento do portfólio de processos com vistas a eliminar sobreposições e minimizar redundâncias e a manutenção do alinhamento entre os processos e seus resultados com os objetivos organizacionais, a visão de futuro e os valores institucionais. Para isso, deverá haver também um alinhamento entre as ações relativas à gestão corporativa de processos, ao planejamento estratégico e ao gerenciamento de projetos. A estratégia, a rotina (processos) e as mudanças ou inovações (projetos) devem ser tratadas de maneira conjunta de forma a aumentar as chances de a organização atingir seus resultados de forma mais integrada e harmônica.





Figura 1 – Objetivos da gestão de processos

Outra maneira de incrementar a integração e a harmonia entre as ações organizacionais é buscar relacionamento proveitoso da área de processos com as outras áreas da organização. Essas áreas podem ser clientes dos produtos gerenciados pela equipe de processos; agentes que participam do processo de gestão de processos; ou fornecedoras de suporte técnico ou material, tecnologia ou informação ou ainda repassadoras de demandas. As principais áreas que podem se inter-relacionar com a gestão de processos na organização são:

- a) Planejamento e Gestão;
- b) Organização e Estrutura Administrativa;
- c) Tecnologia da Informação – áreas de desenvolvimento de sistemas e de BPM;
- d) Auditoria;
- e) Gestão de Pessoas;
- f) Gestão de Projetos;
- g) Gestão de Riscos;
- h) Gestão de Custos.



3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA GESTÃO CORPORATIVA DE PROCESSOS

Governança consiste em criar, comunicar e impor políticas e processos num ambiente corporativo com o objetivo de habilitar a organização a atingir seus objetivos. Podem ser políticas relacionadas a padrões, a resultados, a eficiência, segurança, privacidade, qualidade de serviços ou outras áreas. Pode tratar-se de estratégias, planos, implementação ou monitoramento de processos (Miller, 2010).

A gestão corporativa de processos deve se utilizar de mecanismos de governança como forma de garantir o cumprimento de seus objetivos dentro da organização. Como é ressaltado na cartilha de governança Associação Brasileira de Bancos (ABBC), alguns dos benefícios de boas práticas de governança é o aprimoramento do processo decisório da alta gestão das corporações, o aperfeiçoamento de seus processos internos, redução de riscos, aumento de credibilidade e ganhos de imagem (ABBC, 2009). Dentre os mecanismos internos de governança estão os conselhos de administração, a definição de estrutura de propriedade e de códigos de conduta e de resolução de conflitos de interesses, e a implantação de controles internos. Segundo o Bank of International Settlements (BIS), para garantir o controle e equilíbrio nos bancos é necessário haver fiscalização por um conselho fiscal, realizada por pessoas não envolvidas no dia-a-dia dos negócios, uma linha direta de supervisão dos diferentes setores de negócio e funções independentes das áreas de gestão de riscos, *compliance* e auditoria.

A gestão de processo pode ser incluída dentro das ações de *compliance* e de risco, e também como disciplina correlata à auditoria. Os riscos operacionais são normalmente avaliados nos processos de trabalho e o *compliance* de processos pode ser uma das responsabilidades compartilhadas entre as áreas de processos e de auditoria. Para cumprir essas funções, as responsabilidades da área de processos devem ficar bem claras e seus serviços e modelos devem ser de conhecimento de todos na organização de forma a estabelecer o nicho de ação que a gestão de processos deverá ter e que tipo de relacionamento deverá estabelecer com as outras áreas da organização.



3.1 Funções e Responsabilidades da área de gestão corporativa de processos:

A área de gestão corporativa de processos no BCB pode ter duas formas de atuação junto às unidades da instituição e seus processos (Elo Group, 2009):

Atuação normativa e coordenadora (não executa processos):

1. prescreve métodos e ferramentas que orientem o gerenciamento dos processos-chave da organização, atua como elo de comunicação e negociação entre diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciados;
2. mantém uma visão sistêmica sobre os processos e sobre a cadeia de valor que permita inserir a prática de gestão no escopo de atuação e na cultura da organização;
3. integra e uniformiza o entendimento da forma de trabalho, analisa e melhora o fluxo de informações, explicita e armazena o conhecimento sobre os processos.

Atuação executiva (gerencia o ciclo de cada processo):

1. identifica processos;
2. modela, estuda, analisa e identifica problemas;
3. identifica formas de melhoria e projeta processos melhorados;
4. implanta novos processos;
5. registra, avalia e acompanha resultados;
6. registra os caminhos percorridos e gera aprendizado.

A forma de atuação da área de gestão corporativa de processos deve estar adequada à cultura organizacional, aos marcos legais e regulamentares da organização e aos seus recursos.

3.2 Árvore de produtos e serviços da área de gestão corporativa de processos:

As atividades da área de gestão corporativa de processos buscam manter o corpo gerencial da organização informado sobre como estão sendo gerenciados os processos e que resultados estão sendo atingidos. Para isso, oferece um portfólio de produtos e serviços às unidades organizacionais para ajudá-las na concretização de seus objetivos (MGCP, 2011):



1. Gestão estratégica de processos (estabelecimento e manutenção da cadeia de valor da organização) e consultoria em estratégia de gerenciamento de processos;
2. Matriz de impacto de projetos na cadeia de valor (processos) e de impacto dos processos nos objetivos estratégicos;
3. Priorização de processos nos trabalhos de modelagem de acordo com critérios a serem estabelecidos tendo em conta as matrizes de impacto e o atendimento aos objetivos estratégicos da organização;
4. Redesenho e implantação de processos e gestão da arquitetura de processos (modelagem de processos, mapeamento de riscos, apoio aos gestores, gestão de portfólio);
5. Gestão integrada das melhorias nos processos organizacionais (controle dos processos, riscos operacionais e *compliance*);
6. Definição de padrões tecnológicos em processos (padrão metodológico, padrões de informação e manualização, integração, automação);
7. Gestão de mudanças (implantação e gerenciamento de mudanças e apoio aos gestores na mudança em interface com a gestão da cultura organizacional);
8. Coordenação das iniciativas de modelagem de processos buscando uma visão sistêmica da interação dos processos do ponto de vista organizacional (redundâncias, sobreposições, padronização, suporte tecnológicos, integração de processos que suportam mais de uma função etc.).

3.3 Modelos e sistemas de suporte para a equipe de processos.

Para cumprir suas funções, a área de gestão corporativa de processos conta com vários suportes conceituais (modelos) baseados ou não em sistemas ou ferramentas informatizadas: Cadeia de valor; Indicadores de processos; Matriz de impacto dos processos nos objetivos estratégicos e nos projetos corporativos e vice-versa; Matriz de priorização de processos e de projetos de processos; Manual de modelagem e gestão de processos; Manual de gestão corporativa dos processos; Modelo de Maturidade da gestão de processos; Modelo de Riscos e *Compliance* para a gestão dos processos.



a) Cadeia de Valor

A agregação de valor de cada produto entregue pela organização deve ser um guia para análise de atividades, processos e macroprocessos. A modelagem lógica da cadeia de valor deve fornecer aos gestores, participantes e atores dos processos a visualização de sua contribuição para construir os produtos e resultados. É importante contar com alguma ferramenta que permita o gerenciamento das informações da cadeia de valor e um painel de visualização que seja reconhecível a todos na organização. Dessa forma, a idéia de agregação de valor e a participação de cada pessoa ou área da organização na agregação de valor pode se tornar mais perceptível.

Segundo Braga (2010) a construção da cadeia de valor fornece base para um modelo formal de arquitetura de processos sem que seja necessário modelar todos os processos da organização para visualizar como eles agregam valor. Uma das formas de construção da cadeia de valor é mapear os produtos e suas respectivas cadeias de construção de valor, o que pode ser feito de maneira relativamente rápida. As figuras 2 e 3 mostram a idéia básica da arquitetura combinada de produtos e processos e a lógica de desdobramento dos produtos e processos.

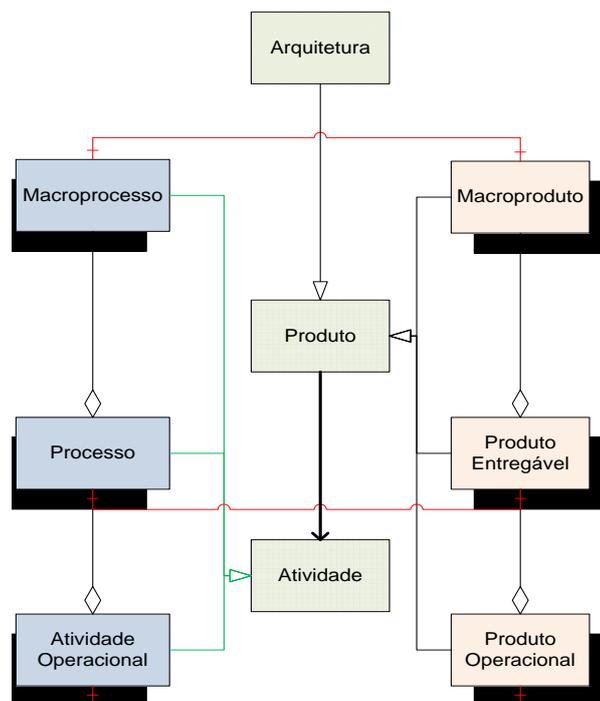


Figura 2 – Arquitetura de Processos e Produto



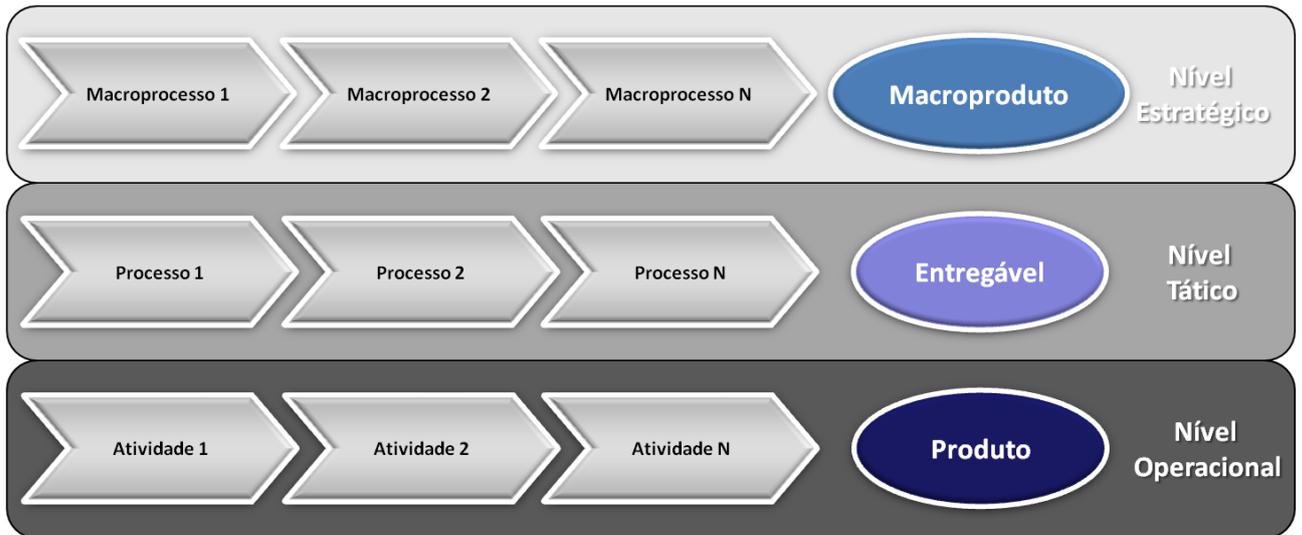


Figura 3 – Arquitetura da Cadeia de Valor (Braga, 2010, adaptado)

b) Matriz de Priorização de Processos

O objetivo da priorização de Processos é racionalizar os trabalhos de análise e reprojeto de processos no BCB de acordo com a necessidade, urgência, impacto, riscos etc., itens relevantes utilizados para a priorização são as matrizes de impacto dos processos nos objetivos estratégicos e dos projetos corporativos nos processos.

Os critérios para esta priorização podem ser estabelecidos na fase de planejamento anual da área de gestão corporativa de processos de acordo com os parâmetros eleitos para cada ciclo de projetos de melhoria em processos guardando integração com os ciclos de planejamento e com o atingimento dos objetivos e prioridades estratégicos da organização e na busca de eficiência operacional.

A matriz de prioridades pode ser elaborada de acordo com os critérios pré-estabelecidos de forma a ordenar a necessidade de investir na melhoria dos processos. A necessidade, aliada à oportunidade e à disponibilidade das equipes de trabalho, darão forma a uma agenda a ser cumprida no período estabelecido pela área de processos em conjunto com as áreas responsáveis pelos processos. É importante incluir a formulação da agenda anual de processos como parte do planejamento da organização em todos os níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional).



c) Matrizes de Impacto dos Processos nos Objetivos Estratégicos e dos Projetos Corporativos nos Processos

O objetivo da matriz de impacto dos processos nos objetivos estratégicos é avaliar os processos como meios utilizados para se cumprir esses objetivos e manter alinhada a rotina de trabalho com os objetivos maiores a serem alcançados pela organização. A análise de impacto pode ser importante insumo para decisões na área administrativa. Essa matriz deve ser sempre atualizada guardando integração com as revisões do planejamento estratégico e com as modificações da cadeia de valor.

Outra matriz de impacto importante é a matriz de impacto dos projetos corporativos nos processos. O escritório ou área de projetos deve analisar as proposições de novos projetos avaliando o impacto desses projetos nos processos. Objetivos para proposição de novos projetos são as melhorias necessárias em processos ou a inovação, que provavelmente irá criar novos processos. Esses novos projetos deverão ser incluídos no planejamento de alguma unidade organizacional ou mesmo o planejamento estratégico caso se trate de um projeto estratégico para a organização. Dessa forma esses projetos serão acompanhados visando seu resultado final e não somente pelos indicadores de projeto. A matriz de impacto dos projetos nos processos também é uma forma de avaliar resultados de projetos na forma dos objetivos iniciais a que se propuseram como, por exemplo, melhorar a eficiência de algum processo. Essa matriz deverá ser sempre atualizada guardando integração com a evolução do portfólio de projetos e com as modificações da cadeia de valor.

d) Manuais de Modelagem e de Gestão de Processos

A manutenção de manuais objetiva a obtenção de um padrão corporativo de tratamento dos diversos assuntos da organização de forma a cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento, comparabilidade de resultados, facilitar a auditoria e o treinamento de novos servidores.

Um dos manuais que guia a equipe de processos é o Manual de Gestão de Processos (MGP), onde estão descritas as informações sobre o processo de modelar processos e o processo de gerenciar processos. Trata-se de um manual corporativo que repassa para todas as áreas da organização um formato de modelagem a ser seguido e informações sobre atividades desenvolvidas pelos gerentes processo no nível tático.



Outro guia importante é o Manual de Gestão Corporativa dos Processos (MGCP), onde estão descritas as informações sobre como a equipe de processos acompanha o portfólio de processos da organização e programa a agenda de melhorias para os processos corporativos. Este manual descreve uma dimensão mais “estratégica” da gestão de processos de forma a guiar objetivos corporativos, principalmente para processos que percorrem mais de uma área da organização.

e) Modelo de Maturidade

Modelos de maturidade são abordagens que podem prover escalas de melhorias na gestão corporativa dos processos, fornecendo à organização elementos essenciais para tornar os processos mais efetivos e obter melhores resultados. Os modelos de maturidade auxiliam na integração de funções organizacionais tradicionalmente separadas, estabelecem objetivos e prioridades para ações de melhorias nos processos, servem de guia para promover a qualidade dos processos, indicam melhores práticas na área, proporcionam itens de referência para avaliação de processos correntes.

Segundo Rosmemann e Bruin (2010), os modelos mais recentemente desenvolvidos tratam da maturidade do gerenciamento de processos de negócio (business process management-BPM) mas com escopo e aplicação limitados. Os itens costumeiros de avaliação de maturidade são: formas de ação organizacionais relativamente a processos (estática / inovadora, coordenada/isolada, reativa/proativa); nível de entendimento dos processos na organização (isolado/abrangente); tecnologias de processo (automação/manual); nível de expertise em processos na organização, alcance etc.

O Modelo Integrado de Capacidade de Maturidade (Capability Maturity Model Integration - CMMI), embora tenha sido uma abordagem voltada para o desenvolvimento de softwares em sua origem, é um dos modelos que podem ser usados como um guia para gestão de projetos e para melhoria contínua da gestão de processos em uma organização. Os níveis utilizados, seguindo o modelo CMMI, para orientar o alcance de maiores níveis de desenvolvimento na gestão de/por processos, podem ser descritos conforme se segue (Miranda, 2007 e 2010):



- I. Nível Um (inicial) – sem abordagem formal ou sistemática, com processos e práticas fragmentados ou não existentes;
- II. Nível Dois (definição) – processos e práticas definidas mas não sistemáticos, existe apenas um nível mínimo de disciplina e controle;
- III. Nível Três (padronização) – processos e práticas bem definidos, documentados, e usados com consistência e considerados, em geral, como eficientes;
- IV. Nível Quatro (gerenciamento) – estrutura bem definida, processos e práticas embebidos nos valores da organização, sendo gerenciados e medidos para assegurar obtenção dos resultados desejados;
- V. Nível Cinco (otimização) – envolve a consistência nos processos e práticas e a incorporação dos conceitos de inovação, aprendizagem organizacional, e melhoria contínua nos valores da organização.

Rosmemann e Bruin (2010) propuseram realizar um cruzamento entre os níveis de maturidade com a avaliação em seis fatores de avaliação buscando focar em resultados, em como os processos podem ser realmente melhorados e não somente mensurados: alinhamento estratégico; cultura; pessoas; governança; métodos e tecnologia da informação. O objetivo é proporcionar maior aplicabilidade e aceitação ao modelo de maturidade.

Fisher (2004) propõe o conceito de níveis de mudança ao invés de níveis de maturidade, em cinco dimensões que representam patamares a serem atingidos na busca do alinhamento entre: processos, pessoas, tecnologia, controles e estratégia. Cada nível é uma fase de mudança que a organização atinge no seu caminho de melhoria e maturidade: funcionamento em silos; taticamente integrado; dirigido a processos; empresa otimizada; rede de operações inteligente.

Na gestão pública, um dos marcos é o Gespública que possui um método desenvolvido para avaliação da gestão nas organizações públicas onde processos é um dos itens avaliados. Os indicadores do Gespública também podem servir de guia para construção de indicadores para a área de processos embora não seja suficiente para constituir um modelo de avaliação da maturidade na gestão de processos (Gespública, 2010).



Qualquer que seja a abordagem de maturidade escolhida ela deverá ser um guia para que a área de gestão corporativa de processos consiga avaliar o nível de desenvolvimento da gestão corporativa do portfólio de processos da organização.

f) Modelo de Risco e Compliance.

Risco operacional pode ser definido como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos, incluindo o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição (BCB, 2006).

Dessa forma, a identificação e mensuração do risco operacional podem ser realizadas por meio dos processos de trabalho. Um dos objetivos de uma modelagem de processos pode ser identificar e mensurar riscos e incluir ações de controle e mitigação de riscos no plano de implantação de melhorias do processo.

Para os processos que tenham sido mapeados e que necessitem de ações no sentido de controle e mitigação de riscos deve existir um acompanhamento mais específico para garantir revisão e melhoria constante desses processos. Essas ações de controle podem fazer parte de um sistema de *compliance* administrado pela área de gestão corporativa de processos. Como ações de *compliance* poderiam ser incluídas: verificação das ações de melhoria, conformidade por parte dos responsáveis, verificação de atualização da modelagem, verificação da adequação de manuais e responsabilidades, planos de continuidade de negócios etc.

A área de gestão corporativa pode ter como um de seus objetivos acompanhar a atualização dos controles e indicadores dos processos, em colaboração com a Auditoria Interna que faz o controle da atualização e aderência das práticas organizacionais aos regulamentos e normas internas.



4 PROCESSOS E ATIVIDADES DA GESTÃO CORPORATIVA DE PROCESSOS

A seguir descreve-se o modelo de gestão de processos, definido de acordo com os níveis de gestão (Gestão Corporativa, Gestão da Modelagem e Gerenciamento de Processos).

A gestão corporativa dos processos corresponde a um nível mais estratégico de gestão onde a preocupação é viabilizar a estratégia, planejar os serviços e promover a maturidade.

A gestão da modelagem é a gestão de nível tático onde se controla o portfólio de processos e seus resultados, se cuida da agregação de valor, e fornece consultoria em modelagem de processos.

O gerenciamento de cada processo é o nível operacional onde se realiza o acompanhamento individual de cada processo, onde se acompanham os indicadores, os planos de melhoria e seus resultados.

Cada nível de gestão possui seu próprio grupo de subprocessos, atividades e produtos conforme pode ser visto nas figuras de 5 a 7.



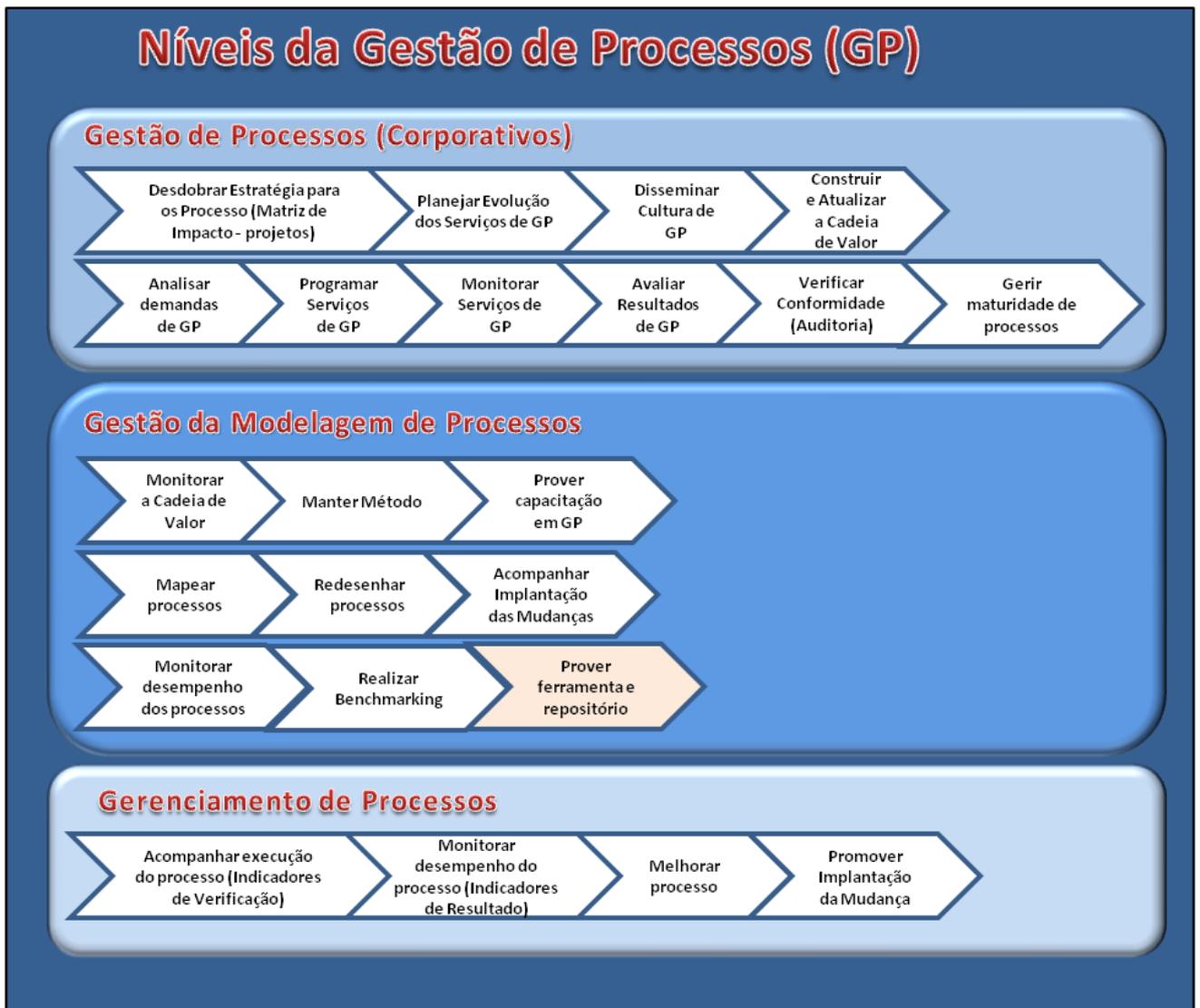


Figura 4 – Modelo de Gestão de Processos



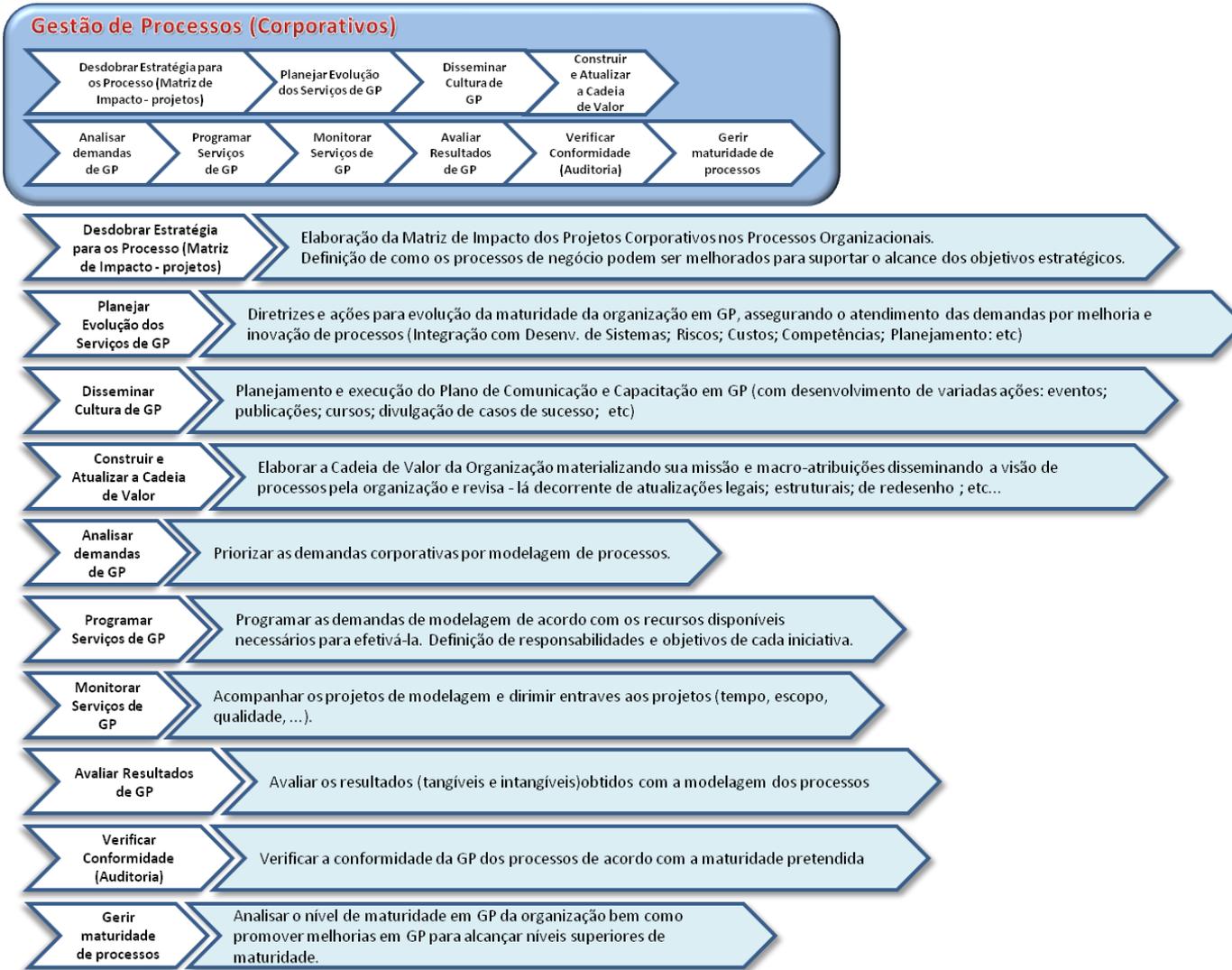


Figura 5 – Processos da Cadeia de Valor da Gestão Corporativa dos Processos



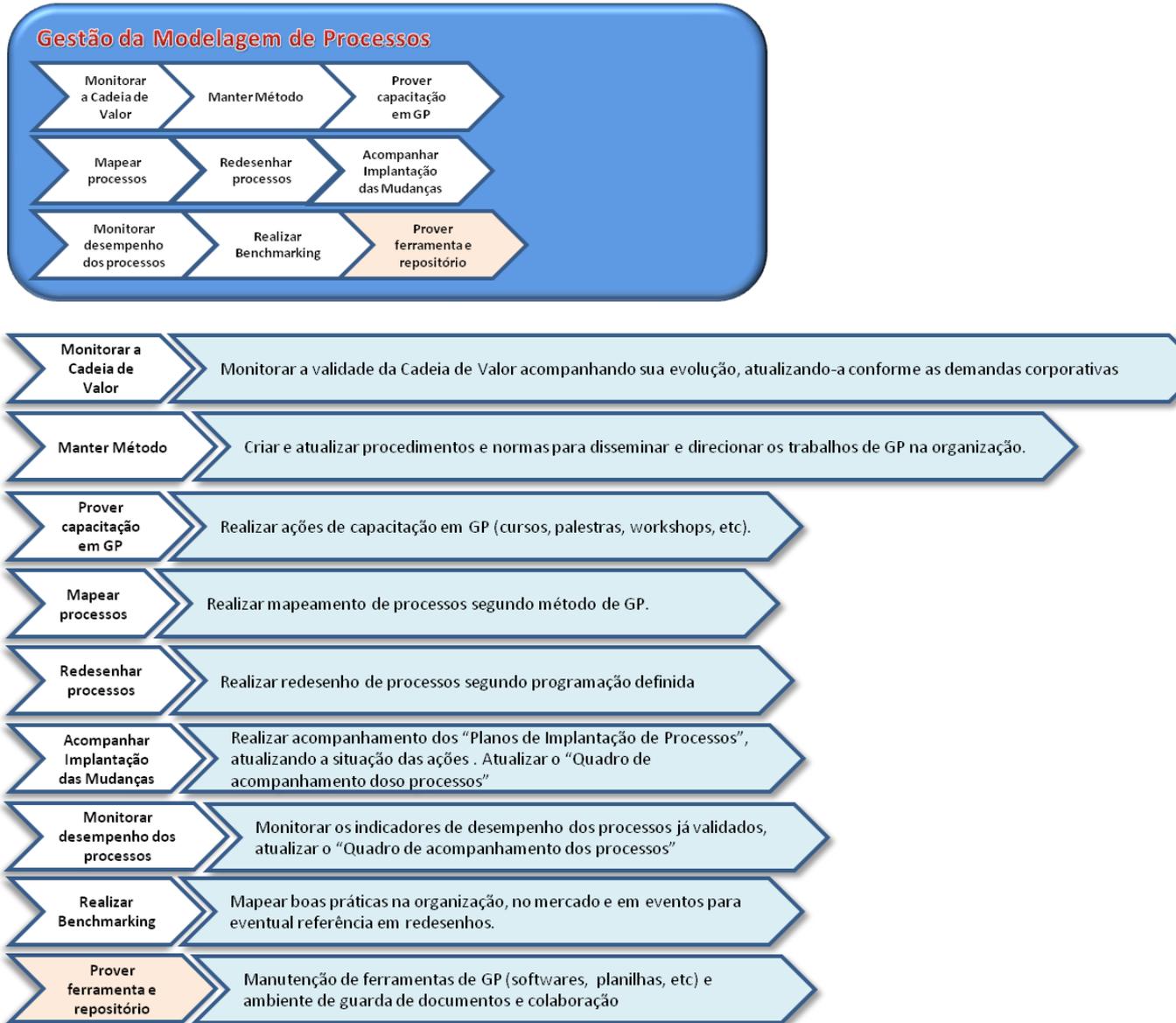


Figura 6 – Processos da Cadeia de Valor da Gestão da Modelagem de Processos



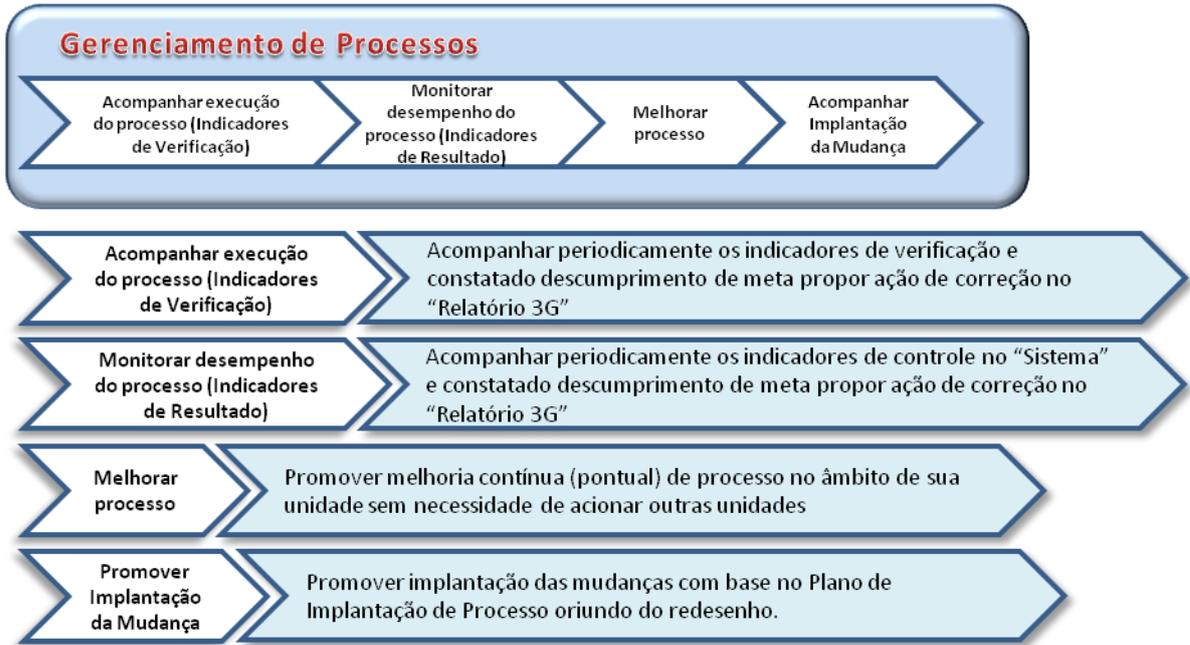


Figura 7 – Processos da Cadeia de Valor da Gestão do Gerenciamento de Processos



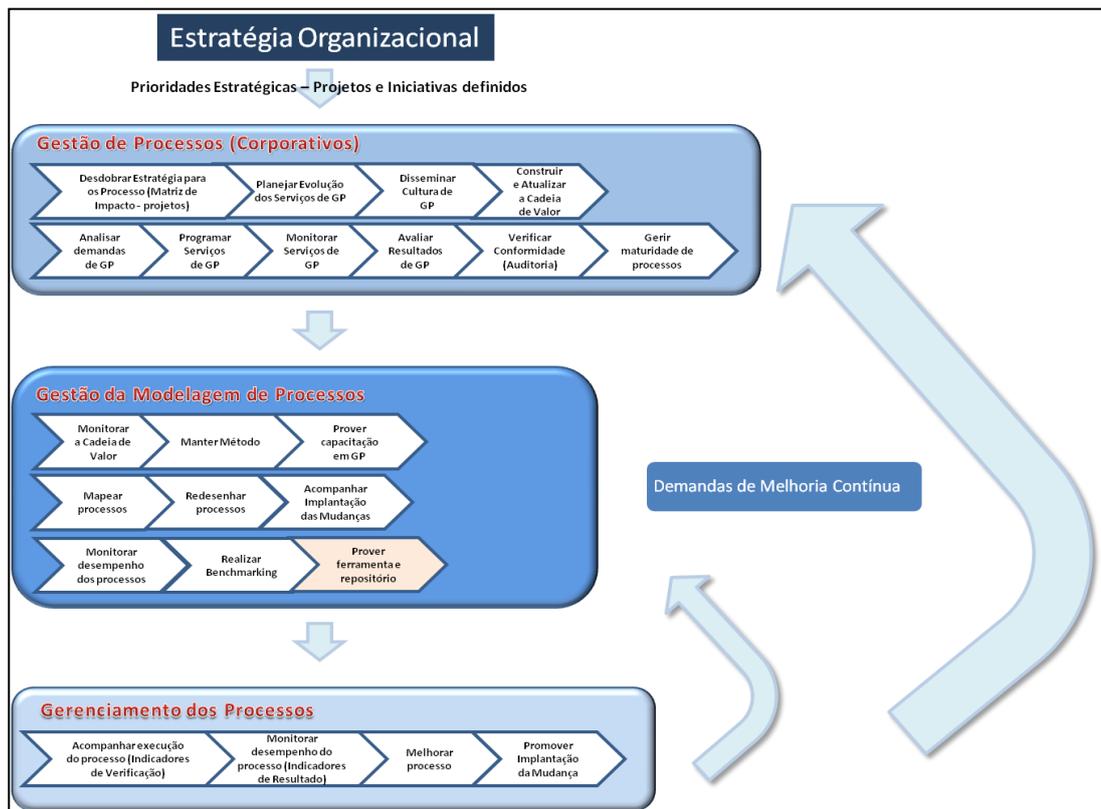


Figura 8 – Relacionamento existente entre os níveis de Gestão de Processos e a Estratégia Organizacional

5 GESTÃO CORPORATIVA DE PROCESSOS E DEMANDAS DE MELHORIA CONTÍNUA

Uma das formas de se atender às necessidades de melhoria dos processos da organização é atender as demandas dos gestores dos processos de negócio, gestão e suporte adotando algum critério de prioridade. Podem existir pelo menos três formas para o surgimento de demandas por melhoria contínua nos processos:

1. Demandas vindas das Prioridades Estratégicas: Projetos que necessitem de modelagem de negócio;
2. Demandas vindas do Gerenciamento de Processos: necessidades de automatizações de processos, desenvolvimento de sistemas, dificuldade de alcance de metas, existência de risco de RH, problemas com atendimento a clientes, sugestão de oportunidades de melhoria etc.;



3. Outras demandas provenientes de: recomendações de auditoria, demandas de legislação ou regulamentos – carta de serviços, etc.

O atendimento das demandas deve obedecer algum tipo de priorização dos trabalhos de modelagem de processos no nível da gestão corporativa de processos ou no nível tático das unidades organizacionais com seus colaboradores por meio de ações pontuais (iniciativas). Uma das formas de atender coordenadamente as demandas é catalogá-las e programar os trabalhos com antecedência. Uma boa prática é incluir essas demandas no planejamento das áreas a serem atendidas de forma a institucionalizar as solicitações dos serviços da área de processos. Dessa forma, há maiores chances de melhoria integrada e harmônica, principalmente dos processos que percorrem mais de uma unidade organizacional.

A utilização da cadeia de valor como guia nos permite seguir com as rotinas sem necessariamente modelar todos os processos. A organização e integração das necessidades de melhoria apresentadas ajuda a manter o foco da agregação de valor no cumprimento da missão organizacional e dos objetivos estratégicos da organização.

5.1 Programação anual das demandas por melhoria nos processos:

A programação ou planejamento anual do trabalho de implantação de melhorias em processos é um passo muito importante para manter o alinhamento dos processos à estratégia e manter a coordenação e integração entre as iniciativas de melhoria de processos e os projetos organizacionais. Uma forma que pode ser adotada para organizar a demanda de melhorias é realizar paulatinamente as atividades abaixo:

- 1) Catalogar, organizar e priorizar as demandas surgidas durante o ano;
- 2) Estabelecer donos e gestores para os processos e os objetivos das modelagens em contato inicial com as unidades responsáveis;
- 3) Revisar a cadeia de valor para os macroprocessos demandantes caso necessário;
- 4) Estabelecer calendário de modelagem para organizar os trabalhos ao longo do tempo;
- 5) Treinar os colaboradores da área que irão participar dos trabalhos, se necessário.



A escolha dos processos a serem modelados é de grande importância para o sucesso dos trabalhos a serem desenvolvidos. A seguir são listadas alguns itens de análise para seleção de processos:

- Impacto direto sobre clientes externos;
- Existência de transições de estrutura, construção de sistemas, projetos em andamento ou outros fatos que demandem a revisão de um processo;
- Potencial para gerar benefícios tendo como base a cadeia de valor;
- Integração com objetivos estratégicos da área e da organização, que pode ser identificada via matrizes de impacto de processos nos objetivos, impacto de projetos nos processos, e impacto dos processos nos projetos.

6 CONCLUSÕES

O modelo e o método descritos neste texto foram formulados e estão sendo colocados em prática pela equipe de processos do Banco Central do Brasil, estando ainda em fase inicial de maturidade. A organização pode ser classificada como nível 2 de maturidade de acordo com a escala descrita neste texto.

Os processos e as práticas de modelagem já estão definidos, mas ainda não estão sendo aplicados sistematicamente em toda a instituição dado que os trabalhos de modelagem atingiram, até meados de 2011, apenas cerca de 20% dos processos identificados. Existe um nível mínimo de disciplina e controle porque a área de processos tem disseminado a metodologia e a cultura de gerenciamento de processos em unidades chave da organização mesmo que nem todos os processos dessas áreas estejam modelados e tenham indicadores.

O que se espera como continuidade na implantação da gestão corporativa de processos é que o detalhamento cada vez mais apurado da cadeia de valor permitirá um melhor acompanhamento dos produtos, processos e atividades da organização. O acompanhamento do portfólio de processos pode ser possível mesmo que as modelagens de todos os processos ainda não estejam registradas. Existe um entendimento de que não é necessário modelar todos os processos de uma organização para melhorar o nível de consciência e de controle do portfólio de



processos. Fator essencial para melhorar o nível de maturidade é instaurar uma “cultura de gestão de processos” mais consistente. Não é a modelagem dos processos por si só que garante o êxito da gestão de processos e o aperfeiçoamento dos controles. Deve haver um trabalho conjunto de implantação da gestão de processos, da integração com as demais ferramentas de gestão e de uma transformação cultural que leve os gerentes de todos os níveis a incorporar a gestão por resultados com base na agregação de valor.

Ademais, a organização já adota como prática o registro de manuais de procedimentos de suas atividades e responde por indicadores de resultados constantes no Plano Plurianual do Governo (PPA). Os níveis mínimos de registro, controle e prestação de contas já se encontram assegurados e disseminados dadas as características da instituição e de suas atividades. O passo seguinte é elevar cada vez mais a maturidade e disseminar a cultura de gestão de processos e de gestão por resultados.



7 REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Bancos (ABBC). Cartilha de Governança Corporativa. **ABBC**, set/2009.

BCB – Banco Central do Brasil. Resolução 3380. **Banco Central do Brasil**, www.bcb.gov.br, 2006.

BRAGA, B. R. Modelagem da Arquitetura de Processos para a Gestão da Estrutura de Custos: a abordagem desenvolvida no Banco Central do Brasil. In: **I Congresso de Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público**, 2010, Brasília. custosnoetorpublico.info, 2010.

ELO GROUP. Os 3 Papéis Estratégicos de um Escritório de Processos. **Elo Group**, www.elogroup.com.br. 2009.

FISHER, David M. The Business Process Maturity Model: A practical approach for identifying opportunities or optimization. **BPTrends**, 2004.

MANUAL DE GESTÃO CORPORATIVA DE PROCESSOS DO BANCO CENTRAL DO BRASIL (MGCP BCB), **Banco Central do Brasil**, 2011.

MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS DO BANCO CENTRAL DO BRASIL (MGP BCB), **Banco Central do Brasil**, 2010.

MILLER, Perry. Governance: subject-based or service-based? **Business Process Management Group**, 30.8.2010.

MIRANDA, Silvânia V. – A gestão da informação e a modelagem de processos. **RSP**, vol. 61, jan/mar 2010.

MIRANDA, Silvânia e STREIT, Rosalvo H. O Processo de Gestão da Informação em Organizações Públicas. **I Encontro de Administração da Informação - EnADI**. Florianópolis-SC. Out 2007.

MPOG. GESPÚBLICA - Instrumento para Avaliação da Gestão Pública. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Ministério do Planejamento e Gestão**. 2010.

ROSEMANN, Michael e de BRUIN, Tonia. Towards a business process management maturity model. **Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems**, 2005.



AUTORIA

Silvânia Vieira de Miranda – Banco Central do Brasil

Endereço eletrônico: gabin.depog@bcb.gov.br

Luis Fernando Zepeda Wills – Banco Central do Brasil

Endereço eletrônico: gabin.depog@bcb.gov.br



NOVAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO BANCO CENTRAL DO BRASIL

Rosalvo Ermes Streit



NOVAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO BANCO CENTRAL DO BRASIL

Rosalvo Ernes Streit

RESUMO

O planejamento estratégico representa uma ferramenta de gestão das organizações que permite o direcionamento de seu futuro pela definição de objetivos, estratégias e ações. O Banco Central do Brasil (BCB) empreendeu esforços para o aprimoramento dos processos de planejamento estratégico e de gestão no âmbito de um projeto institucional mediante o alinhamento do gerenciamento dos níveis estratégico e tático. O trabalho iniciou-se com a revisão das orientações estratégicas pela Diretoria Colegiada, divulgadas para a instituição em fevereiro de 2010. Em um primeiro momento, realizou-se o trabalho de desdobramento do Planejamento Estratégico nos diversos níveis hierárquicos da instituição, até o nível de definição de ações. Para verificar o alcance dos resultados, o BCB estabeleceu uma sistemática de acompanhamento periódico com cada componente organizacional, garantindo um fluxo de informações aos gestores nos diferentes níveis da organização. A comunicação aos servidores a respeito da evolução e resultados das principais ações estratégicas de cada componente e da sua vinculação às orientações estratégicas. São fornecidas pelo recém-criado Painel de Gestão à Vista.



1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável de gestão das organizações que permite o direcionamento de seu futuro, mediante definição de objetivos, estratégias e ações. A gestão estratégica das ações decorrentes do planejamento, por sua vez, aumenta a capacidade de mobilização de esforços para a consecução dos resultados. O principal propósito é o de assegurar o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro e dos objetivos da organização mediante a definição, implementação e controle de um conjunto de ações estratégicas.

O planejamento estratégico do BCB tem como objetivo focar a atuação da Instituição e leva em conta os desafios identificados e as mudanças ocorridas nos ambientes interno e externo e as orientações emanadas da alta administração. O planejamento é revisado periodicamente e inicia com a definição das orientações estratégicas, o que envolve um esforço coletivo de reflexão por parte dos executivos da Instituição.

O alinhamento das orientações da alta administração da instituição nos níveis estratégico, tático e operacional é realizado pelo Escritório de Planejamento do BCB (Espla). O trabalho do Espla iniciou de forma efetiva após a finalização da revisão das orientações estratégicas pelo corpo diretivo do BCB, no final de fevereiro de 2010.

Este documento apresenta os principais esforços da equipe do Espla para o alinhamento das orientações estratégicas na organização (níveis estratégico, tático e operacional). As orientações estratégicas são descritas na seção 2. As etapas de desdobramento do planejamento estratégico e acompanhamento encontram-se detalhadas na seção 3. A seção 4 trata de entregas relevantes geradas durante o processo de alinhamento do Planejamento Estratégico no BCB. As lições aprendidas e as práticas de sucesso, com base na experiência do trabalho desenvolvido são descritas na seção 5. Por fim, a conclusão apresenta algumas considerações sobre o trabalho e desafios futuros para a equipe de planejamento.



Cabe destacar que o trabalho da equipe do Espla, descrito neste documento, foi desenvolvido no âmbito de um projeto corporativo, denominado Projeto Mais, voltado para o aprimoramento da gestão da instituição. Este projeto teve como escopo a implantação da gestão por resultados e da gestão de processos de trabalho em todo o BCB, contemplando o alinhamento do gerenciamento estratégico, tático e operacional e a análise e melhoria de processos de trabalho priorizados. O projeto foi executado com o apoio da consultoria INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial), compreendendo: sensibilização dos dirigentes; preparação dos gestores; capacitação da equipe do projeto e dos servidores; documentação de todas as metodologias utilizadas; detalhamento das orientações estratégicas do BCB para o período 2010 / 2011 com quadro de metas; elaboração de plano de ação; levantamento da situação atual e identificação da cadeia de valor da estrutura atual dos macroprocessos e dos processos de trabalho; seleção e priorização de processos para mapeamento e redesenho.

2 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS 2010 - 2014

A revisão das orientações estratégicas para o período 2010-2014 envolveu toda a Diretoria Colegiada. Essas definições foram complementadas com o detalhamento de cada Objetivo Estratégico em termos de resultados associados esperados, de indicações de métricas e formas de aferição, metas para o ano de 2010 e para o período 2011-2014, além da indicação de algumas iniciativas a desenvolver.

Durante o processo de revisão das orientações estratégicas, a Diretoria Colegiada solicitou, aos chefes de unidade e consultores de diretoria, a análise, o aprimoramento e a complementação das orientações estratégicas e, sobretudo, seu detalhamento. Os chefes de unidade e consultores, reunidos em grupos, atenderam à demanda e sugeriram ajustes que foram avaliados pela Diretoria Colegiada.

As orientações estratégicas definem quatro enunciados: (i) Missão; (ii) Visão de Futuro; (iii) Valores Organizacionais; e (iv) Objetivos Estratégicos. Em relação às orientações estratégicas do período anterior, 2007-2011, as novas



definições da Diretoria Colegiada trouxeram mudanças relevantes nos Objetivos Estratégicos. Foi criado um novo Objetivo Estratégico, relacionado especificamente à inserção internacional do BCB, e quatro Objetivos Estratégicos tiveram a sua redação modificada. O enunciado da Visão de Futuro sofreu um pequeno ajuste, para caracterizar a importância dos processos de gestão no alcance das metas futuras. Os enunciados da Missão Institucional e os Valores Organizacionais não foram alterados. As orientações estratégicas do Planejamento Estratégico 2010-2014 são descritas a seguir:

Missão Institucional

Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente.

Valores Organizacionais

Ética	Agir com integridade, honestidade e probidade para a preservação dos interesses institucionais e dos princípios que regem a Administração Pública.
Excelência	Aprimorar continuamente os padrões de desempenho para atender às expectativas dos clientes internos e externos, mantendo-se alinhado às melhores práticas internacionais.
Compromisso com a Instituição	Priorizar os interesses da Instituição em relação a interesses pessoais ou de grupos e atuar com foco na missão, na visão e nos objetivos estratégicos da Instituição.
Foco em resultados	Atuar com iniciativa e proatividade, identificando prioridades e concentrando ações no que é relevante para alcançar os resultados pretendidos pela Instituição.
Transparência	Informar, interna e externamente, sobre decisões de políticas e procedimentos, de forma aberta, clara e em tempo oportuno, observadas as restrições de ordem legal ou de caráter estratégico.
Responsabilidade social	Agir tendo a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com servidores, colaboradores, fornecedores, parceiros, usuários, comunidade, governo.



Visão de Futuro 2014

O Banco Central, por sua atuação autônoma, pela qualidade dos seus produtos e serviços, assegurada pelos seus processos de gestão, pela competência dos seus servidores, será reconhecido cada vez mais como instituição essencial à estabilidade econômica e financeira, indispensável ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

Objetivos Estratégicos 2010- 2014

- 1 Assegurar o cumprimento das metas de inflação estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional.
- 2 Assegurar a solidez e o regular funcionamento do Sistema Financeiro Nacional.
- 3 Promover a eficiência do Sistema Financeiro Nacional e a inclusão financeira da população.
- 4 Assegurar o suprimento de numerário adequado às necessidades da sociedade.
- 5 Aprimorar o marco regulatório para o cumprimento da missão institucional.
- 6 Promover melhorias na comunicação e no relacionamento com os públicos interno e externo.
- 7 Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição.
- 8 Fortalecer a inserção internacional da Instituição.

Após a finalização da revisão das orientações estratégicas, a equipe do Espla iniciou o trabalho de desdobramento do Planejamento Estratégico, ou seja, o alinhamento das orientações estratégicas nos níveis estratégico, tático e operacional do BCB. Em seguida ao desdobramento, a equipe promoveu reuniões periódicas junto aos componentes do BCB para o acompanhamento das ações estratégicas decorrentes do planejamento.



3 DESDOBRAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

O processo de desdobramento do planejamento estratégico percorreu os diversos níveis hierárquicos da instituição até alcançar o nível tático de definição de ações concretas específicas. O principal objetivo foi alinhar o gerenciamento estratégico, tático e operacional do BCB. Em um primeiro momento, cada diretor definiu para a sua área as respectivas prioridades estratégicas para o período 2010-2011, e seus indicadores e metas. Em seguida, os chefes de unidade identificaram as ações estratégicas (projetos e iniciativas) pelas quais poderiam contribuir para o cumprimento das metas priorizadas pelo respectivo diretor, informando as ações já em curso alinhadas ao planejamento estratégico e estabelecendo e detalhando novas ações estratégicas.

Deste modo, a lógica de desdobramento da estratégia a partir dos objetivos estratégicos envolveu dois níveis de desdobramento:

- Nível 1: desdobramento dos Objetivos Estratégicos estabelecidos pela Diretoria Colegiada em prioridades estratégicas definidas pelo Diretor de cada área;
- Nível 2: desdobramento das Prioridades Estratégicas estabelecidas pelo Diretor em ações estratégicas na unidade (projetos ou iniciativas), que são executadas pela equipe técnica de cada componente.

A Figura 1, a seguir, representa a lógica de desdobramento descrita nos parágrafos anteriores.



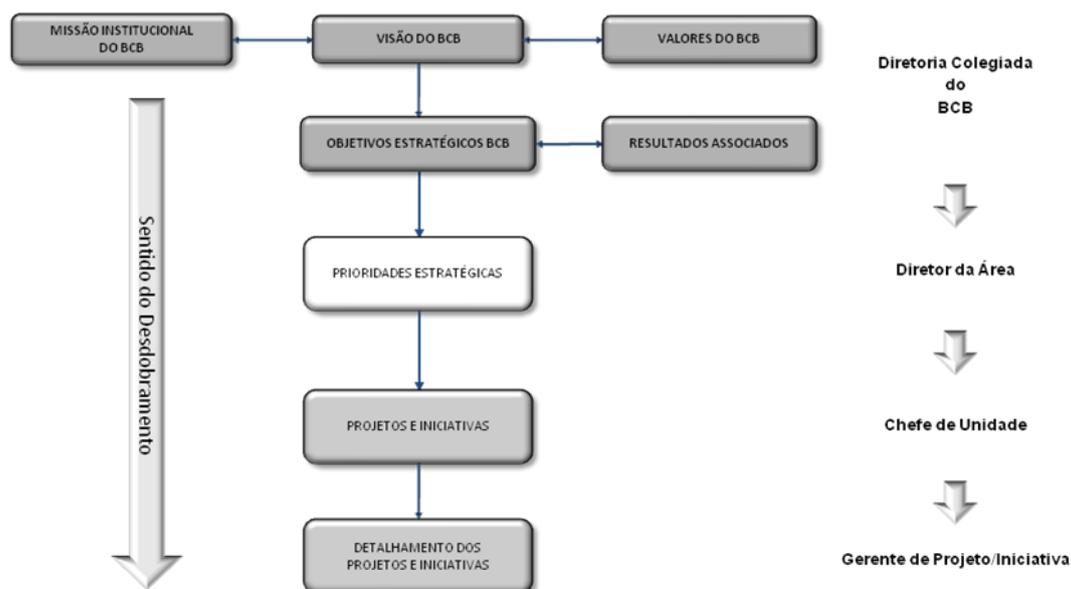


Figura 1 – Lógica de desdobramento das orientações estratégicas.

Cabe destacar que, para a execução do desdobramento das orientações estratégicas em toda a organização, a equipe do Espla promoveu em torno de 90 reuniões, considerando os encontros de preparação das reuniões com os colaboradores dos componentes.

Para verificar o alcance dos resultados estabelecidos pela Diretoria Colegiada nos diferentes níveis hierárquicos do BCB, o Espla propôs e estabeleceu uma sistemática de acompanhamento com cada componente do BCB, de modo a garantir um fluxo de informações de acompanhamentos periódicos dos resultados estabelecidos nos diferentes níveis hierárquicos da organização. O acompanhamento da estratégia ocorreu no sentido contrário da hierarquia organizacional. Inicialmente, os gerentes dos projetos e responsáveis pelas iniciativas atualizaram os indicadores dessas ações estratégicas. Em seguida, o acompanhamento ocorreu no nível das unidades e das áreas e, posteriormente, culminou na Diretoria Colegiada, conforme mostra a Figura 2.

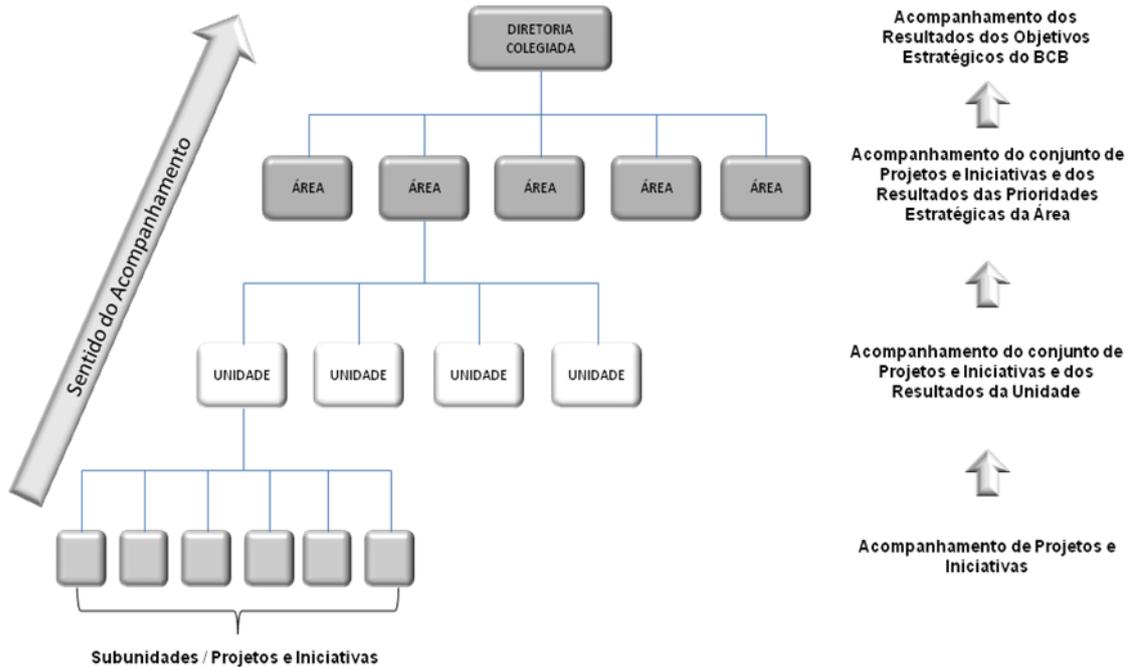


Figura 2 – Lógica de acompanhamento da execução das orientações estratégicas.

Com relação ao atendimento do Planejamento Estratégico 2010-2014, a Tabela 1 mostra o quantitativo de Prioridades Estratégicas definidas pelos diretores das áreas e de projetos/iniciativas para o alcance das metas definidas. A Tabela 2, por sua vez, detalha a distribuição dos projetos/iniciativas em cada área. Cabe destacar que o desdobramento das orientações estratégicas ocorreu em maior grau no Objetivo Estratégico 2 (Assegurar a solidez e o regular funcionamento do SFN), com 22 Prioridades Estratégicas e 59 projetos/iniciativas, e no Objetivo Estratégico 7 (Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da instituição), com 12 Prioridades Estratégicas e 72 projetos/iniciativas. No total, o processo de desdobramento promoveu a definição de 67 Prioridades Estratégicas e 214 projetos/iniciativas.



Tabela 1 – Objetivos Estratégicos X Prioridades Estratégicas X Projetos/Iniciativas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	PROJETOS / INICIATIVAS
1. Assegurar o cumprimento das metas de inflação estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional	2	13
2. Assegurar a solidez e o regular funcionamento do Sistema Financeiro Nacional.	21	59
3. Promover a eficiência do Sistema Financeiro Nacional e a inclusão financeira da população	6	12
4. Assegurar o suprimento de numerário adequado às necessidades da sociedade	6	9
5. Aprimorar o marco regulatório para o cumprimento da missão institucional	5	20
6. Promover melhorias na comunicação e no relacionamento com os públicos interno e externo	4	16
7. Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição.	12	72
8. Fortalecer a inserção internacional da Instituição	11	13
TOTAL	67	214

Tabela 2 – Objetivos Estratégicos X Diretorias X Projetos/Iniciativas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROJETOS/INICIATIVAS (ÁREA)								TOTAL
	Difis	Dilid	Dinor	Dipec	Dipom	Dirad	Direx	Presi	
1. Assegurar o cumprimento das metas de inflação estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional				9	4				13
2. Assegurar a solidez e o regular funcionamento do Sistema Financeiro Nacional	26	9	5	3	16				59
3. Promover a eficiência do Sistema Financeiro Nacional e a inclusão financeira da população			6	2	4				12
4. Assegurar o suprimento de numerário adequado às necessidades da sociedade					1	8			9
5. Aprimorar o marco regulatório para o cumprimento da missão institucional	1		2	2	1		13	1	20
6. Promover melhorias na comunicação e no relacionamento com os públicos interno e externo				7		1		8	16
7. Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição.	16			1	15	33		7	72
8. Fortalecer a inserção internacional da Instituição			1	4	3		5		13
TOTAL	43	9	14	28	44	42	18	16	214

4 PRODUTOS DO ESPLA

A principal atividade do Espla esteve relacionada ao alinhamento do Planejamento Estratégico nos níveis estratégico, tático e operacional. Conforme descrito na seção anterior, esse trabalho promoveu a definição das Prioridades Estratégicas pelos diretores, para o alcance das metas dos Objetivos Estratégicos, e a identificação das ações estratégicas pelos chefes de unidades e suas equipes, que



indicaram, mediante a definição de projetos ou iniciativas, de que forma atingiriam os direcionamentos estabelecidos pelo diretor de sua área. Ao longo desse processo, outros produtos foram desenvolvidos e entregues, à medida que a equipe adquiria experiência sobre o trabalho e sobre a metodologia, que estava sendo aprimorada e adaptada, e são descritos a seguir:

Árvore de Indicadores

Antes da revisão das orientações estratégicas pela Diretoria Colegiada do BCB, entregue no final de fevereiro de 2010, a equipe do Espla procurou identificar os principais indicadores das entregas dos componentes do BCB (saídas), isto é, os indicadores relevantes que permitissem avaliar os produtos ou serviços e formas de mensuração. As dimensões de avaliação consideraram características de: (i) qualidade (padrão e conformidade); (ii) custo; (iii) entrega (prazo, local e quantidade); (iv) moral (satisfação e motivação das equipes em relação às entregas); (v) segurança (processos e clientes).

Após o levantamento dos indicadores do componente, a sua árvore de indicadores era construída, com associação nos diferentes níveis da estrutura (nível de coordenação ou divisão, até nível de diretoria). Os indicadores foram detalhados em um formulário denominado Identidade do Indicador, que particulariza informações relativas à unidade de medida, frequência de medição, objetivo do indicador, meta, fonte de dados, responsável, fórmula de cálculo, entre outros.

Ao final do processo de levantamento dos indicadores das principais entregas das unidades, foi preparado o desenho da árvore de indicadores do BCB, contemplando todos os indicadores das unidades. Esses indicadores foram categorizados em grupos, de acordo com o tipo do produto ou serviço medido pelo indicador.

Modelo de Gestão do BCB

O Modelo de Gestão do Banco Central do Brasil foi elaborado inicialmente a partir de ideias e sugestões que foram recebidas por colaboradores de outras unidades do BCB. O modelo busca conectar as prioridades da alta administração, com a execução dos processos de trabalho. Baseia-se, portanto, numa percepção de organização na qual as pessoas devem conhecer as orientações estratégicas,



dominar as técnicas vinculadas aos processos de trabalho, identificar sua contribuição para os resultados finais e compreender os impactos produzidos por sua atuação.

O modelo, conforme a representação visual delineada na Figura 3, parte das funções e das obrigações legais da instituição, definidas pela Constituição Federal (artigo 164), pela Lei nº 4.595, de 1964, e por legislação complementar. Em síntese, são funções legais do BCBB a formulação, a execução, o acompanhamento e o controle das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior; a organização, disciplina e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional; e a gestão do Sistema de Pagamentos Brasileiro e dos serviços do meio circulante. Além disso, cabe ao Banco Central cumprir uma série de obrigações legais relacionadas à gestão de pessoas, recursos financeiros, compras, contratos, informações etc inerentes às instituições públicas ou de cumprimento geral. As funções e obrigações legais orientam todo o trabalho e todas as ações da instituição, e os trabalhos e ações devem ter foco em resultados.

O processo de planejamento institucional do BCB envolve dois níveis de decisão, referidos na parte esquerda da representação gráfica do modelo: o nível estratégico, de orientação, no âmbito da Diretoria Colegiada e de cada Diretor, e o nível tático-operacional, de execução nas áreas e unidades. Dito de outra maneira, o modelo de gestão se divide em duas camadas: (i) a camada de orientação; e (ii) a camada de execução.

O modelo de gestão adotado pelo BCB opera em ciclos de planejamento e gestão que percorrem etapas de formulação, desdobramento, execução, monitoramento, avaliação e revisão das ações, consonantes com o modelo de planejamento do governo federal, expresso no Plano Plurianual (PPA) e na Lei Orçamentária Anual (LOA). Conforme descrito na parte direita da representação gráfica, as ações de mudança (inovação e melhoria) exigem ciclos de planejamento e gestão de médio e longo prazo (plurianuais), tal como o PPA, e as ações permanentes são programadas em ciclos de planejamento e gestão de curto prazo (anuais), correspondentes ao horizonte de tempo do orçamento federal.



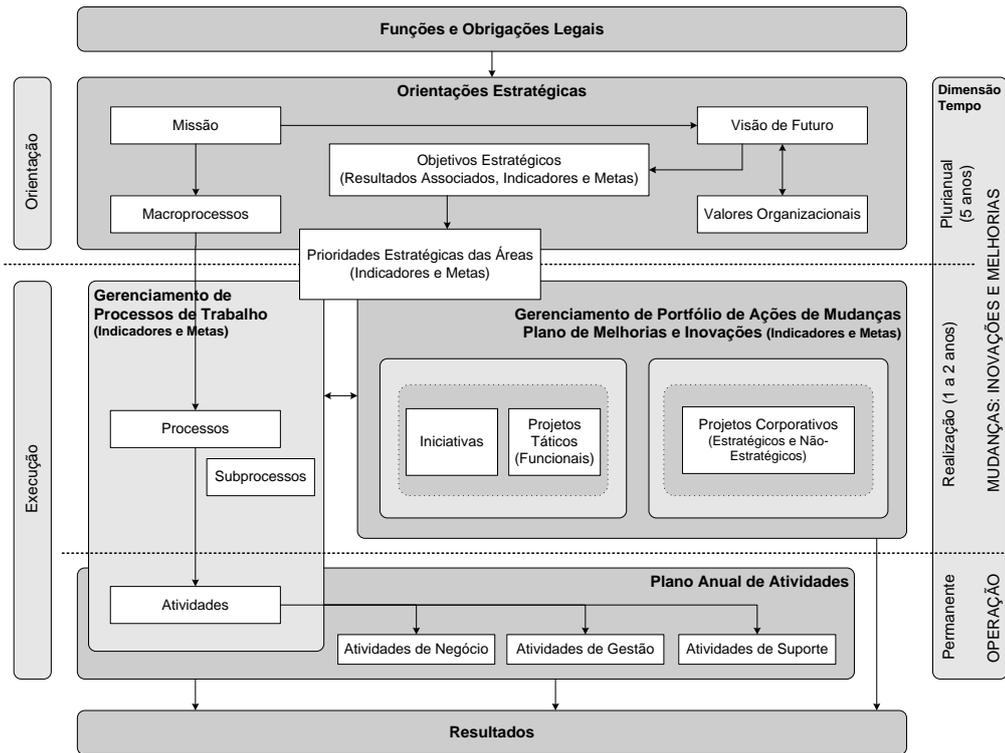


Figura 3 – Modelo de gestão do Banco Central do Brasil.

A gestão visa potencializar as ações em busca de eficácia, eficiência e efetividade. Exige a combinação de esforços institucionais interdependentes de planejamento e gestão estratégica, tática e operacional, bem como da gestão de processos de trabalho, projetos, pessoas, orçamento, custos e finanças, riscos, informação e conhecimento, documentos e estrutura organizacional. Na representação gráfica do modelo, um retrato ainda parcial, o processo de planejamento e gestão estratégica trata das orientações estratégicas e de seu desdobramento; a gestão de processos cuida do gerenciamento de processos de trabalho; a gestão de projetos e do portfólio de projetos se ocupa do gerenciamento do portfólio das ações de mudanças; e o planejamento operacional versa sobre o plano anual de atividades. A representação ainda apresenta o desdobramento do planejamento estratégico da organização, o qual parte dos objetivos estratégicos, se desdobra em prioridades estratégicas, que definem ações estratégicas (projetos e iniciativas) a executar.

A gestão de pessoas se aplica nas camadas de orientação e de execução representadas no gráfico. Na camada de orientação, a liderança da organização promove o desenvolvimento da cultura organizacional, a partir dos valores

organizacionais definidos. Na camada da execução, os gestores definem a alocação das pessoas, conforme os macroprocessos, objetivos e prioridades estabelecidos, e a capacitação das pessoas, nas competências necessárias à execução das ações (atividades, projetos e iniciativas).

Os resultados esperados e as ações a desenvolver em toda a instituição devem ser monitorados por indicadores de gestão, para os quais são definidas as respectivas metas. A gestão e a avaliação de desempenho com uso de indicadores é dimensão fundamental de um modelo de gestão focado em resultados, que se alinha a boas práticas de gestão pública, abordagem recomendada pelos órgãos de controle externo do país e já presente no âmbito do PPA.

O modelo de gestão do BCB busca conectar as prioridades da alta administração com a execução dos processos de trabalho. Baseia-se, portanto, numa percepção de organização na qual as pessoas devem conhecer as orientações estratégicas, dominar as técnicas vinculadas aos processos de trabalho, identificar sua contribuição para os resultados finais e compreender os impactos produzidos por sua atuação. Ao promover a aproximação entre a alta administração e seu corpo técnico, o modelo de gestão favorece a agilidade na tomada de decisões e promove um maior alinhamento e coordenação entre suas diferentes unidades, em torno dos desafios estratégicos da instituição.

Metodologia de Planejamento e Gestão Estratégica

A Metodologia de Planejamento e Gestão Estratégica (MPG) do BCB foi concebida com o propósito de definir papéis e instrumentos para a efetividade dos processos de planejamento e de gestão estratégica, contribuindo para o fortalecimento da atuação da organização. Ela abrange a aplicação completa do método PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) para a condução da estratégia da instituição. Em cada ciclo de planejamento e gestão estratégica são desenvolvidas as fases de formulação, execução, acompanhamento e avaliação da estratégia e das ações estratégicas. A fase de planejamento trata da discussão, formulação, detalhamento e comunicação interna da estratégia e dos planos de ação, que traduzem objetivos gerais em metas e ações, e buscam a conexão do planejamento com a gestão diária da organização. A fase da gestão estratégica diz respeito à execução, avaliação, correção e ajuste das ações.



Para uma visão geral da MPG, as principais etapas dos processos de gerenciamento do planejamento estratégico, processos e projetos estão descritas na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Metodologia de Planejamento e Gestão Estratégica (MPG).

Fase 1 - Planejamento Estratégico - Formulação e Desdobramento da Estratégia (PLAN)
Etapa 1 – Análise de ambiente
Etapa 2 – Formulação da estratégia
Etapa 3 – Detalhamento dos Objetivos Estratégicos
Etapa 4 – Desdobramento da estratégia – Nível 1 - Prioridades Estratégicas
Etapa 5 – Desdobramento da estratégia – Nível 2 - Ações Estratégicas
Etapa 6 – Detalhamento das ações estratégicas planejadas
Etapa 7 – Consolidação e ajuste do Plano Estratégico (a partir da visão integral da estratégia)
Etapa 8 – Comunicação
Fase 2 – Execução da Estratégia - Gerenciamento das Ações de Mudanças (DO)
Etapa 1 – Disponibilização dos recursos para operacionalização da estratégia
Etapa 2 – Execução das ações estratégicas
Fase 3 – Acompanhamento e Revisão da Estratégia - Gerenciamento das Ações de Mudanças (CHECK and ACT)
Etapa 1 – Apuração e atualização das informações para acompanhamento dos resultados e das ações estratégicas
Etapa 2 – Avaliação da execução da estratégia (Relatório de situação e reuniões de acompanhamento):
Etapa 3 – Replanejamento – Revisão da Estratégia
Etapa 4 – Comunicação – Gestão a Vista
Fase 4 - Avaliação / Registro / Prestação de Contas / Comunicação dos Resultados
Etapa 1 – Elaboração de relatórios gerenciais de avaliação - BCB / Diretorias / Unidades
Etapa 2 – Avaliação dos impactos das ações estratégicas na cadeia de valor e nos processos de trabalho do BCB
Etapa 3 – Elaboração de documentos de prestação de contas do BCB

Painel de Gestão à Vista

O Painel Gestão à Vista objetiva comunicar aos servidores as principais ações de planejamento de cada componente, de que forma estas estão vinculadas às orientações estratégicas e, além disso, a estrutura da cadeia de valor da qual o componente participa (macroprocessos, processos e entregáveis). Este produto foi elaborado de forma conjunta pelas equipes de processos e planejamento (Espla). Esse painel é acessado via página da intranet do BCB e foi desenvolvido procurando atender demanda dos servidores, diagnosticada em eventos de alinhamento cultural, que solicitaram informações sobre o Planejamento Estratégico do BCB.

Além de sugestões na diagramação das imagens, principalmente na apresentação do desdobramento estratégico das unidades e áreas, o Espla contribuiu para que a situação das ações estratégicas e Prioridades Estratégicas estivesse sempre atualizada no painel. A exibição das informações em tempo real foi



possível mediante acesso à base de dados do sistema de registro dos indicadores, no momento da consulta.

A Figura 4 mostra a tela inicial de acesso ao Painel de Gestão à Vista. A Figura 5, por sua vez, apresenta a tela do desdobramento do Planejamento Estratégico no âmbito da unidade (no exemplo, Depla) e a tela que informa o andamento das ações estratégicas da unidade e Prioridades Estratégicas da área (situação corrente).



Figura 4 – Tela inicial do Painel de Gestão à Vista.



Figura 5 – Telas do desdobramento estratégico e andamento dos projetos/iniciativas e Prioridades Estratégicas da unidade.



Identificação dos Impactos das Ações Estratégicas na Cadeia de Valor

Ainda no âmbito do trabalho do Espla foram desenvolvidos esforços para a identificação do impacto da carteira de projetos/iniciativas estratégicos na Cadeia de Valor do BCB. A partir desta análise, foram verificadas propostas de melhorias na Cadeia de Valor que deflagraram ações de aperfeiçoamento. Neste trabalho, foram elaboradas matrizes listando os projetos, os macroprocessos e processos impactados e o impacto nas respectivas rotinas de trabalho, a partir da implementação dos projetos.

Nos *workshops* de identificação de impacto foram colhidas e identificadas oportunidades de melhoria na cadeia de agregação de valor do banco. A partir das informações obtidas nos *worshops* também foi montada uma matriz correlacionando os macroprocessos aos objetivos estratégicos, conforme exemplo apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Exemplo de identificação da correlação entre a cadeia de valor e os Objetivos Estratégicos.

Macroprocesso	Processo	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
		1. Assegurar o cumprimento das metas de inflação estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional	2. Assegurar a solidez e o regular funcionamento do Sistema Financeiro Nacional.	3. Promover a eficiência do Sistema Financeiro Nacional e a inclusão financeira da população	4. Assegurar o suprimento de numerário adequado às necessidades da sociedade	5. Aprimorar o marco regulatório para o cumprimento da missão institucional	6. Promover melhorias na comunicação e no relacionamento com os públicos interno e externo	7. Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição.	8. Fortalecer a inserção internacional da Instituição
Execução e acompanhamento da Política Monetária e Creditícia	Administrar Sistema de Expectativas do Mercado	X	X						

5 LIÇÕES APRENDIDAS

O Espla enfrentou diversos desafios e dificuldades durante o processo de alinhamento das orientações estratégicas nos níveis estratégico, tático e operacional, e acompanhamento das ações estratégicas. Nesta seção, são apresentadas as práticas de sucesso e lições aprendidas, segundo a experiência do trabalho desenvolvido por ambas as equipes.

As principais práticas de sucesso verificadas no desenvolvimento das atividades do projeto estão listadas a seguir:



- Identificação de um ou mais colaboradores nos componentes do BCB, para servir como interlocutor junto à chefia e demais colegas do componente. Em alguns componentes o colaborador tem a função de chefe adjunto.

Ponto(s) Forte(s): O colaborador contribuiu para a avaliação e validação das informações verificadas nos sistemas corporativos do BCB; ajudou na preparação das reuniões; participou das reuniões, contribuindo com esclarecimentos sobre o projeto e trabalho de alinhamento dos níveis estratégico, tático e operacional.

- Preparação antecipada das reuniões com os componentes do BCB: Verificação antecipada das informações disponíveis nos sistemas corporativos, organização do material para a reunião, validação e ajuste das informações com o(s) colaborador(es) do componente.

Ponto(s) Forte(s): As reuniões foram mais objetivas na medida em que foi possível realizar uma boa preparação. Os gestores identificaram-se com o trabalho apresentado pela equipe do projeto, que contribuiu sobre o planejamento estratégico com esclarecimentos fundamentados no negócio do componente. O processo de alinhamento das orientações estratégicas no nível tático e operacional foi mais facilitado.

- Patrocínio da alta administração e da coordenação do projeto.

Ponto(s) Forte(s): A demonstração periódica de patrocínio dos diretores e da coordenação do projeto estimulou as equipes de trabalho e ratificou a importância do trabalho em momentos mais críticos, que exigiu empenho maior da equipe.

- Contato pessoal, presencial ou via telefone, antes do envio de mensagens para o agendamento das reuniões.

Ponto(s) Forte(s): O contato pessoal proporcionou melhor contextualização dos objetivos das reuniões para o gestor, e oportunizou apresentar esclarecimentos sobre o desenvolvimento do trabalho e próximos passos.

- Comunicação mensal da situação do projeto para os diretores, consultores, chefes de unidade, chefes adjuntos e colaboradores mediante o envio de Informativo Executivo, denominado InfoMais.



Ponto(s) Forte(s): A comunicação do andamento do trabalho contribuiu para que alguns componentes buscassem alcançar os prazos de entregas do planejamento estratégico.

- Reuniões periódicas com a equipe do Espla e colaboradores mais relevantes (outras equipes de gestão): (i) reuniões semanais de coordenação; (ii) reuniões mensais com o diretor patrocinador do trabalho (Diretor de Administração); e (iii) encontros mensais informais com as equipes envolvidas, para a celebração dos aniversariantes e marcos importantes alcançados no trabalho.

Ponto(s) Forte(s): As reuniões mantinham toda a equipe informada e eram discutidos temas sobre as necessidades, os objetivos atendidos, o status das atividades em andamento, os problemas apresentados durante a execução das atividades. Nesses contatos eram definidos encaminhamentos, encontradas soluções e caminhos alternativos para os problemas e dificuldades.

- Acompanhamento do planejamento estratégico em um único aplicativo.
Ponto(s) Forte(s): A organização dos dados organizados em um mesmo aplicativo facilitou a consolidação das informações e a elaboração dos relatórios gerenciais.
- Foco da equipe em resultados.

Ponto(s) Forte(s): O foco nos resultados e nas prioridades permitiu que a equipe conseguisse atender as principais demandas do trabalho de forma tempestiva. A equipe mantinha a motivação com o reconhecimento dos resultados alcançados. Os aspectos de menor importância ou impacto eram tratados quando a carga de trabalho reduzia.

Durante a execução das atividades de alinhamento das orientações estratégicas nos níveis estratégico, tático e operacional, e acompanhamento das ações estratégicas, foram identificadas diversas dificuldades. A tabela 5 a seguir apresenta as principais dificuldades enfrentadas e as ações tomadas para sua resolução ou redução de seus efeitos. Estas ações foram definidas em reuniões de trabalho com a equipe.



Tabela 5 – Dificuldades no trabalho e ações para a resolução

Dificuldades	Ações para a resolução
1. Agendamento das reuniões	Envolvimento da coordenação do projeto para os agendamentos críticos. Apresentação da situação do projeto pelo Diretor de Administração, reiterando a importância da conclusão das fases críticas.
2. Diagnóstico junto aos servidores sobre o não-entendimento do planejamento estratégico do Bacen	Criação de um instrumento para a divulgação do processo de alinhamento das orientações estratégicas, denominado Painel de Gestão à Vista. A divulgação foi realizada pelos chefes de unidade às suas equipes via e-mail. A proposta do modelo de mensagem de envio da comunicação foi elaborado pela equipe da frente de planejamento do projeto.
3. Falta de comprometimento de algumas chefias às demandas do projeto	O estabelecimento de um instrumento para a divulgação dos resultados do planejamento estratégico (item 2 anterior), contribuiu para promover a transparência da gestão estratégica e, conseqüentemente, estimulou a priorização das demandas do projeto pelas chefias dos componentes mais refratárias às questões do planejamento estratégico.
4. Utilização de um sistema transitório para o acompanhamento da execução da estratégia	Definição de um conjunto mínimo de funcionalidades a serem utilizadas no sistema, necessárias ao acompanhamento da execução do planejamento estratégico, para não onerar o usuário. Paralelamente, foi informado aos usuários o início da definição dos requisitos para o desenvolvimento de uma plataforma de TI que possibilitará a integração dos diversos instrumentos de gestão corporativos em uso.
5. Pouco conhecimento dos servidores na manipulação do sistema utilizado para o acompanhamento da execução da estratégia para o acompanhamento da execução da estratégia	Realização de treinamento para diversos servidores do BCB, para utilização adequada do aplicativo, inclusive nos seus locais de trabalho.



CONCLUSÃO

Os resultados positivos do trabalho puderam ser observados pelas manifestações espontâneas das chefias e colaboradores das unidades. Como o esforço do Espla estava dedicado ao alinhamento das orientações estratégicas na organização (níveis estratégico, tático e operacional), o retorno esteve principalmente relacionado ao êxito do desdobramento do planejamento estratégico e ganhos auferidos pela unidade. Os ganhos alcançados foram confirmados pelos gestores, que destacaram: (i) a “oportunidade de repensar a forma que trabalhava”; (ii) a “priorização” para a concretização de atividades relevantes; (iii) os aperfeiçoamentos “na forma de agir de toda a equipe diante dos desafios”; (iv) as “maneiras diferentes de realizar as atividades”; (v) que o “interesse em buscar um aprimoramento na realização das atividades gerou mais integração das equipes”; (vi) que as equipes “lembram dos compromissos necessários para alcançarmos nossas metas”; (vii) que o desdobramento estratégico e o estabelecimento de indicadores e metas fizeram as unidades repensarem as suas estratégias; (viii) que as unidades estão “conseguindo implantar inovações e colocar em prática o seu objetivo”. Cabe destacar que, durante o processo de desdobramento do Planejamento Estratégico, algumas situações foram observadas, conforme segue:

- A necessidade de eixos/instâncias no BCB que promovam a execução harmônica e coordenada das ações que envolvem mais de uma área. Essa situação ficou mais clara no desdobramento do Objetivo Estratégico 8 (*Fortalecer a inserção internacional da instituição*), que trata da participação do BCB em fóruns internacionais e intercâmbio com organizações estrangeiras, nas ações para a convergência para as melhores práticas de supervisão e regulação bancária e para a efetividade da comunicação do BCB, em nível externo e interno;
- O desdobramento das orientações estratégicas nas áreas não contemplou algumas definições da Diretoria Colegiada. Neste caso, os resultados associados à “confiança da sociedade no SFN”, ao



“alongamento dos prazos de referência na economia de forma a favorecer o crescimento econômico em bases sustentáveis”, à “efetividade da comunicação do BCB” e à “representação de organismos internacionais e bancos centrais no Brasil” não foram desdobrados em ações (projetos/iniciativas), para o alcance das metas estabelecidas nas orientações estratégicas.

O trabalho realizado pela equipe junto às unidades e áreas do BCB proporcionou a geração de novas ideias para as atividades de planejamento no BCB. Em função da agenda intensa de reuniões e tarefas planejadas para a equipe do Espla, esses aprimoramentos e inovações ainda não puderam ser avaliados para fins de incorporação às práticas e aos instrumentos de gestão. Deste modo, além da continuidade das atividades relacionadas à execução das orientações estratégicas, revisão e ajustes do Planejamento Estratégico e consolidação e aperfeiçoamento dos processos de gestão no BCB, os itens descritos abaixo fazem parte desse conjunto de desafios futuros para a Equipe de Planejamento do BCB.

- Ampliação e documentação do Modelo de Gestão. O Modelo de Gestão do BCB compreende os processos de planejamento, de gestão de processos de trabalho e de gestão de projetos, sendo que cada um desses processos possui metodologia própria. Contudo, outros processos de gestão, importantes para a organização, ainda não estão contemplados no modelo, como o processo de gestão de pessoas, competências, orçamento e de riscos. Neste sentido, o modelo de gestão necessita ser ampliado para refletir esses processos e documentado, para que seja o elemento de integração entre as diferentes metodologias dos processos de gestão existentes.
- Adequação da Matriz de Impactos Cruzados ao processo de desdobramento e gestão estratégica. A matriz é um instrumento que possibilita dar coerência ao conjunto das ações estratégicas nas diferentes áreas e unidades, por intermédio da avaliação das ações interdependentes entre os componentes demandantes e demandados, com a adequada compatibilização de expectativas, agendas e cronogramas.
- Corporatização de um sistema de gestão, identificando e adequando funcionalidades que serão utilizadas por todo o BCB. O sistema terá



que passar por uma preparação visando a sua abrangência corporativa. Tal preparação envolve questões de tecnologia, infraestrutura e preparação dos componentes do BCB, como treinamento, divulgação, migração de dados e implantação assistida. Essa ação faz parte do escopo de um novo projeto que está sendo criado com a participação do Departamento de Informática (Deinf), para o desenvolvimento de um sistema de gestão amplo. Esse novo sistema está sendo designado SPG (Sistema de Planejamento e Gestão).

- Divulgação da Metodologia de Planejamento e Gestão (MPG) para o BCB e avaliação das críticas e sugestões, para promover a sua utilização no âmbito da organização.
- Avaliação do uso de fatores de ponderação para as ações em termos da sua contribuição para o alcance das metas dos objetivos estratégicos. Na metodologia atual, as ações estratégicas não são priorizadas e classificadas com base na sua capacidade de influenciar o sucesso das estratégias definidas pela Diretoria Colegiada. A ponderação das ações permitiria identificar aquelas ações mais críticas para a estratégia do BCB.
- Promoção de reuniões e organização de encontros de gestão com as unidades do BCB. Embora o processo de Planejamento e Gestão Estratégica das unidades siga a metodologia adotada pela instituição (MPG), há necessidade de ajustar esse processo às circunstâncias e peculiaridades de cada componente e ao seu nível de maturidade em gestão. Assim, os procedimentos de apoio e de organização de eventos de planejamento estratégico junto às unidades necessitam ser revisados e estabelecidos como um serviço a ser disponibilizado pela Equipe de Planejamento do BCB.
- Incorporação do processo de mapeamento dos riscos estratégicos, que podem trazer conseqüências na capacidade do BCB executar sua estratégia e atingir os seus objetivos. Esse foco estratégico não se destina a identificar todos os riscos enfrentados pelo Banco, mas apenas os mais significativos para a realização da sua estratégia. O enfoque no risco estratégico reforça a relação entre os processos da estratégia da organização, sua execução e gestão.



REFERÊNCIAS

BCB – Banco Central do Brasil. Metodologia de Planejamento e Gestão Estratégica (MPG). **Banco Central do Brasil**, www.bcb.gov.br, 2006.

AUTORIA

Rosalvo Ermes Streit – Banco Central do Brasil
Endereço eletrônico: gabin.depog@bcb.gov.br



ALINHAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO GERENCIAL AO MODELO DE GESTÃO COM FOCO EM RESULTADOS

Adalberto Felinto da Cruz Junior
Helcio Almeida Sa Freire de Abreu
Liziane Castilhos de Oliveira Freitas
Miriam de Oliveira

RESUMO

O esforço de alinhamento da cultura organizacional ao modelo de gestão com foco em resultados do Banco Central do Brasil (BCB) teve como ponto de partida a mobilização dos gestores para o alinhamento do estilo de liderança ao modelo de gestão. Foram realizados 30 seminários, onde se verificou necessidade da revisão das competências gerenciais críticas, representando oportunidade para a estruturação de novo programa de desenvolvimento de liderança. Outra iniciativa foi elaborar propostas de ações individuais dos gestores para fortalecimento dos valores organizacionais – Ética, Excelência, Compromisso com a Instituição, Foco em Resultados, Transparência e Responsabilidade Social –, com base nos resultados de pesquisas qualitativas e quantitativas sobre a prática dos valores organizacionais e na realização de 40 oficinas de trabalho com os gestores. Para 2011-2012, em continuidade a esse processo, será feito um trabalho integrado de gestão da cultura e do clima organizacional. Essa integração, aliada a outras ações de aprimoramento da gestão, deverá oferecer condições de sustentabilidade, no médio e longo prazos, aos êxitos alcançados pelo Banco Central em suas áreas de negócio.



INTRODUÇÃO

A questão da liderança há muito tempo tem ocupado as discussões sobre desenvolvimento de pessoas no BCB. Em 2006, no processo de revisão das orientações estratégicas chegou-se ao diagnóstico de que era necessário desenvolver ações que considerassem duas dimensões fundamentais para o êxito das estratégias organizacionais, quais sejam: 1 – definições estratégicas claras; e 2 – intervenção na cultura e no estilo gerencial. As duas dimensões são complementares e, para o êxito de um plano estratégico, é importante considerar os aspectos culturais e a maneira como o trabalho é gerenciado na organização e intervir para remover obstáculos à implantação de estratégias e potencializar os fatores impulsionadores.

Algumas mudanças ocorreram de forma efetiva desde aquela época. Uma que pode ser ressaltada é a atual ênfase dada ao desenvolvimento de pessoas que passou a fazer parte do dia-a-dia do banco. Outras são: o Comitê de Projetos Corporativos, Planejamento Estratégico 2006-2010, o envolvimento da Diretoria nos assuntos relacionados à gestão. Alguns pontos ainda necessitavam de mudança de postura.

Para tratar de tais pontos, em abril/2009, a Diretoria Colegiada do BCB, aprovou ações visando a modernização da gestão no Banco. Foi aprovado o desenvolvimento de três projetos: (a) planejamento e processos; (b) cultura e estilo gerencial; e (c) gerenciamento de portfólio de projetos. Tais projetos foram agrupados em quatro frentes de trabalho do Projeto MAIS (a) Planejamento; (b) Processos; (c) Projetos; e (d) Cultura -, sob uma mesma coordenação, para que, além da consecução de seus objetivos, as quatro frentes se desenvolvessem de maneira integrada entre si e alinhadas a outras iniciativas em curso à época.

Todo o esforço organizacional empreendido no Projeto MAIS tem como objetivo as forças de transformação organizacional, quais sejam:

- Estratégia → que constrói, ajusta, coletiviza e implementa (Frentes Planejamento e Projetos)
- Processos → Modelam, organizam, integram e preservam (Frentes Planejamento e Processos)



- Estrutura → Ajusta, transforma e integra processos (Frentes Processo e Planejamento)
- Pessoas → Pensam, aprendem, criam e fazem acontecer (Frente Cultura)

Ainda no foco corporativo, no Planejamento estratégico para 2010-2014 foi definido o objetivo estratégico nº 7: Aprimorar a governança, a estrutura e a gestão da Instituição, cujo um dos resultados associados é a gestão eficiente.

OBJETIVO

O objetivo estabelecido para o Alinhamento da Cultura Organizacional e do Estilo Gerencial para frente Cultura do Projeto MAIS foi o desenvolvimento de ações para iniciar uma intervenção na cultura organizacional e no estilo gerencial vigentes no Banco Central, com vistas a seu alinhamento a um modelo de gestão com foco em resultados, conforme definido pela Diretoria Colegiada.

As principais realizações da Frente foram:

- Orientações Estratégicas para o período de 2010/2014
- Workshops de Cultura Organizacional e Seminários de Liderança
- Pesquisa sobre a Cultura Organizacional – percepção sobre a prática dos valores do BCB
- I Semana de Cultura Organizacional
- Pesquisa de Clima Organizacional
- Novos projetos: Desenvolvimento de Liderança (UniBacen) e Gestão da Cultura e do Clima Organizacional (Depog)

METODOLOGIA

Os trabalhos foram desenvolvidos em etapas, de modo integrado, de maneira a promover a transferência de conhecimento da consultoria - FGV/RJ para a equipe interna do banco. As macros etapas foram: Planejamento Estratégico, Alinhamento da cultura organizacional, Alinhamento do Estilo Gerencial, Recomendações para Programa de Desenvolvimento de Liderança, Realização da Semana da Cultura Organizacional, Clima organizacional e Difusão dos valores organizacionais e sustentação do processo de alinhamento cultural.



As orientações estratégicas geradas na revisão do planejamento estratégico e os resultados das pesquisas realizadas guiaram os trabalhos de alinhamento da cultura organizacional e do estilo gerencial vigentes no banco a um modelo de gestão com foco em resultados. Os valores organizacionais estabelecidos foram a linha mestra adotada no desenvolvimento dos trabalhos da frente Cultura.

Os trabalhos de alinhamento cultural e do estilo gerencial se iniciaram o trabalho com a mobilização dos gestores pelo fato de serem eles os principais agentes de transmissão das diretrizes estratégicas para as equipes sob sua gestão.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A revisão do planejamento estratégico foi feita, em conjunto com os dirigentes e executivos do banco. Esse trabalho foi conduzido no âmbito da frente Cultura, em função da necessidade de se estabelecer as conexões adequadas entre o planejamento estratégico, a cultura organizacional e o estilo gerencial.

Foram entrevistados todos os membros da Diretoria Colegiada com o propósito de identificar os principais desafios estratégicos e expectativas sobre o futuro do banco. As entrevistas foram individuais e semiestruturadas. Também foram realizados grupos focais com amostra do grupo de gestores. A partir dos resultados das entrevistas e dos grupos focais foi elaborada uma síntese para discussão com os diretores e com os gestores do nível estratégico – chefes de unidade e consultores de diretor, com vistas à definição, ratificação ou retificação das orientações estratégicas então vigentes.

Em dezembro de 2009, a Diretoria Colegiada fez a revisão e a atualização do planejamento estratégico, trabalhando com dois horizontes de planejamento distintos: 2010 e 2011-2014 e definindo para cada um dos objetivos estratégicos: resultado associado, forma de aferição/métrica, metas/iniciativas-2010 e metas/iniciativas-2011-2014.

O material produzido pela Diretoria Colegiada foi apresentado ao colégio de chefes de unidade e consultores de diretor para que analisassem e apresentassem propostas de alteração, com inclusão e/ou exclusão de itens. O resultado desse trabalho foi apresentado à Diretoria Colegiada, em fevereiro/2010,



que após avaliação e ratificação da maioria das propostas e retificação de algumas, aprovou o planejamento estratégico para o período 2010-2014, apresentando sua decisão ao colégio de chefes de unidade e consultores de diretor.

Todo o trabalho de revisão foi conduzido de maneira a promover a ampla participação dos integrantes dos níveis estratégicos da Instituição na elaboração do planejamento estratégico.

A figura abaixo demonstra de maneira simplificada o processo adotado:



Os valores organizacionais estabelecidos no processo de planejamento estratégico foram:

Ética - Agir com integridade, honestidade e probidade para a preservação dos interesses institucionais e dos princípios que regem a Administração Pública.

Excelência - Aprimorar continuamente os padrões de desempenho para atender às expectativas dos clientes internos e externos, mantendo-se alinhado às melhores práticas internacionais.

Compromisso com a Instituição - Priorizar os interesses da Instituição em relação a interesses pessoais ou de grupos e atuar com foco na missão, na visão e nos objetivos estratégicos da Instituição.

Foco em resultados - Atuar com iniciativa e proatividade, identificando prioridades e concentrando ações no que é relevante para alcançar os resultados pretendidos pela Instituição.

Transparência - Informar, interna e externamente, sobre decisões de políticas e procedimentos, de forma aberta, clara e em tempo oportuno, observadas as restrições de ordem legal ou de caráter estratégico.

Responsabilidade social - Agir tendo a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com servidores, colaboradores, fornecedores, parceiros, usuários, comunidade, governo.

2 ALINHAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O processo de mapeamento da cultura organizacional foi realizado por meio de pesquisa para identificar a percepção sobre a prática dos valores organizacionais, que sustenta a operacionalização da visão de futuro, da missão e da estratégia no banco. A pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira qualitativa - de entrevistas individuais e semiestruturadas com os diretores e grupos focais com integrantes do nível estratégico da Organização - e outra quantitativa, realizada nos workshops de mobilização para alinhamento de cultura organizacional.

2.1 Fase qualitativa da pesquisa sobre cultura

Como resultado do mapeamento realizado na fase qualitativa foi observado que havia enorme convergência de percepção nos diversos níveis consultados sobre a cultura organizacional e o estilo gerencial vigentes.

Do mapeamento constou também uma avaliação de aspectos da cultura identificados durante o processo de planejamento estratégico de 2006 e da situação vigente em 2009/2010, considerando os seguintes aspectos: contexto externo, estratégia, estrutura, processos, pessoas, estilos gerenciais, cultura e valores organizacionais. Foi percebido que em todos os aspectos houve avanços, porém não foram suficientes para sustentar o processo de transformação desejado, ratificando a necessidade já percebida pelo banco de se promover um esforço abrangente e transversal de intervenção nos processos de gestão e no comportamento gerencial.

Importante destacar também outros pontos muito fortes que apareceram em 2009, quais sejam:



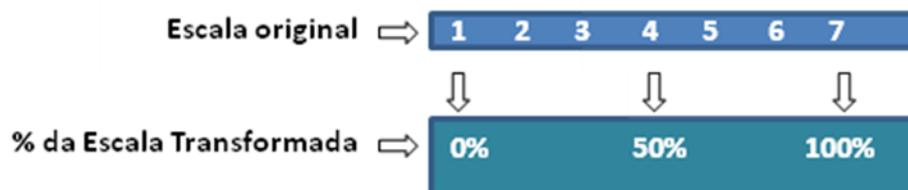
- Grande confiança na capacidade do Presidente do banco à época atuar como anteparo às pressões políticas;
- Significado do trabalho x compromisso com o produto; e,
- Ausência de modelo de liderança mobilizadora.

2.2 Fase quantitativa da pesquisa sobre cultura

A fase quantitativa foi realizada durante os workshops de mobilização para alinhamento cultural, e, em cada uma das turmas, o resultado serviu de base para as dinâmicas de alinhamento da cultura organizacional.

O público-alvo dessa fase da pesquisa foi cerca de **800** servidores: ocupantes de função comissionada gerencial, consultores de diretor a e equipe do Projeto MAIS – frente Cultura. Atenderam à convocação **670** servidores – cerca de **80%** do público-alvo.

Para a realização da fase quantitativa foi solicitado aos participantes que indicassem em uma escala de 1 a 7 qual sua percepção sobre a prática de cada um dos valores organizacionais. Objetivando a melhor compreensão dos resultados da fase quantitativa, a escala utilizada foi transformada em uma escala de 0 a 100%, conforme ilustrado abaixo:



A conversão da escala não afetou os resultados e sua adoção objetivou unicamente facilitar a interpretação dos resultados. Dessa forma, as médias foram expressas em percentuais e quanto maior a média, maior o percentual da escala. As médias transformadas são apresentadas na tabela e gráfico a seguir:



VALORES	% da escala transformada
Ética	80,0%
Excelência	68,3%
Compromisso com a Instituição	60,0%
Foco em Resultados	60,0%
Transparência	63,3%
Responsabilidade Social	65,0%

Base → 644 pessoas com respostas válidas (% da escala transformada)

Ética foi o valor que recebeu a melhor avaliação, mas de modo geral todos os valores foram bem avaliados do ponto de vista de sua prática no banco. As médias mais baixas foram para os valores **Foco em Resultados** e **Compromisso com a Instituição**, indicando certa criticidade e necessidade de maior atenção em relação à sua prática, de vez que o modelo de gestão escolhido pela Instituição é o modelo de gestão com foco em resultados.

2.3 Mobilização para alinhamento da cultura organizacional

Os workshops de mobilização para alinhamento da cultura organizacional foram conduzidos por facilitadores da consultoria e contaram com o apoio da equipe da frente Cultura do Projeto MAIS, da UniBacen e das Gerências Administrativas de Belo Horizonte, do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Foram realizados 40 workshops para um público-alvo composto das lideranças do banco – o mesmo da fase quantitativa da pesquisa sobre a cultura organizacional. Os eventos ocorreram nas praças de Belo Horizonte (12 turmas), Brasília (18 turmas), Rio de Janeiro (03 turmas) e São Paulo (07 turmas).

As dinâmicas empregadas eventos tinham por objetivo despertar nos participantes a disposição para serem coautores do processo de transformação da cultura do banco, de maneira a permitir seu alinhamento ao modelo de gestão com foco em resultados e garantir a sustentabilidade, no longo prazo, dos êxitos que a Instituição vem obtendo nos últimos anos.



Os participantes identificaram também, de forma individual e em grupo, que ações poderiam ser tomadas de forma individual ou corporativa para potencializar os fatores impulsionadores e eliminar ou reduzir os restritivos.

As avaliações de forma geral foram positivas, indicando o acerto da iniciativa. Na avaliação de reação, numa escala de 1 a 4, (1= avaliação mais baixa e 4 = avaliação mais alta), obteve-se nota 3,48 (87%).

À parte da qualidade dos eventos, nas avaliações, dois pontos foram bastante enfatizados pelos participantes:

- a oportunidade de os gestores reunirem-se para discutir com seus iguais questões sobre gestão; e
- a oportunidade de pessoas de praças diferentes encontrarem-se para trocar experiências (nesse caso, os participantes das turmas de Belo Horizonte).

2.4 Fatores Impulsionadores e Fatores Restritivos para a prática dos valores organizacionais

Nos workshops de mobilização para alinhamento cultural também foi solicitado aos participantes que indicassem quais eram, em sua opinião, os fatores impulsionadores e os fatores restritivos para a prática dos valores organizacionais. A seguir serão apresentados os pontos de destaque ou de atenção indicados como impulsionadores ou restritivos à prática dos valores organizacionais.

Valor Ética

A prática do valor Ética foi muito bem avaliada e é na cultura do banco que os participantes encontram a principal explicação para o elevado padrão ético da Instituição: o legado de gerações, a formação e a tradição de comportamento ético de seus servidores demonstrando que a prática do valor está internalizada.

Para alcançar melhores padrões na avaliação do valor, faz-se necessário conscientizar todos os gestores de seu papel como guardião deste valor e da necessidade de mais rigor com alguns servidores cuja conduta não seja pautada pelos padrões éticos defendidos pela Instituição (comportamentos não produtivos).



Valor Excelência

As respostas adequadas às crises e, em especial, à crise econômico-financeira mundial em 2008, mostraram os bons resultados obtidos e comprovados pela entrega, ao governo e à sociedade, de produtos e serviços de qualidade. A visibilidade positiva da Instituição e o reconhecimento da sociedade nacional e internacional são os resultados mais visíveis do padrão de Excelência já alcançado. Soma-se a isto a boa administração das reservas internacionais e a própria dinâmica da economia que leva a uma necessidade da Instituição se atualizar permanentemente com as práticas utilizadas pelo mercado (novos produtos, processos e etc.).

O fato de a governança corporativa ter sido citada tanto como fator impulsionador como restritivo do valor Excelência, indica demanda de aprimoramento e ajustes no modelo de governança vigente, bem como na gestão. É necessário constituir uma metodologia específica para medir e monitorar os resultados. Além disso, sugere-se que sejam verificados os problemas que são causados ao valor Excelência pelo excesso de burocracia, centralização e alocação inadequada dos recursos humanos.

Valor Compromisso com a Instituição

Remuneração, assistência à saúde em patamares acima do mercado, aposentadoria, estabilidade foram indicados como fatores facilitadores do Compromisso com a Instituição. A visibilidade, o status do banco, figurando como a instituição de grande relevância para o setor público, a boa reputação e a imagem positiva que o banco tem no país e no exterior ampliam o orgulho dos servidores em pertencer aos quadros da Autarquia e conseqüentemente seu compromisso. A não ingerência política na gestão de pessoas e a blindagem política também são consideradas facilitadores do valor.

A ausência de avaliação institucional periódica de desempenho, a dificuldade em lidar com determinados comportamentos improdutivos crônicos e o sentimento de impunidade geram insatisfações entre os servidores e diminuem o grau com o valor organizacional.



Valor Foco em Resultados

O primeiro fator indicado como impulsionador do valor Foco em Resultados foi o reconhecimento de sua importância pela alta administração do banco. Também fortalece essa percepção a cobrança externa, da sociedade e do governo, por uma atuação rápida e eficaz, notadamente em momentos de crise. Foi ponto de destaque na avaliação do valor a mudança de foco da instituição de executor para propositor de políticas públicas em alinhamento com a política macroeconômica do Estado.

A autonomia operacional do banco é considerada um importante fator impulsionador, bem como a elevada competência técnica do corpo funcional. Também foram citados como impulsionadores deste valor o profissionalismo e a resiliência presentes nos servidores do banco e adoção do regime de metas para a inflação e a cultura de gerenciamento de projetos.

Da análise das avaliações, o planejamento estratégico é apontado como impulsionador pelo nível estratégico, mas também é considerado como restritivo, para os níveis tático e operacional, que identificam algumas falhas no processo e método utilizados para o desdobramento e monitoramento das orientações estratégicas na estrutura do banco.

Existe ainda como ponto de atenção o fato de que há na Instituição uma preocupação maior no processo e na eficiência em detrimento do foco em resultados e na eficácia. O curto prazo é mais valorizado que o longo prazo, o que pode levar à banalização do planejamento.

Valor Transparência

Um dos fatores impulsionadores do valor Transparência mais citado pelos participantes dos workshops refere-se aos instrumentos utilizados pelo banco para comunicar-se com seus públicos interno e externo e com a sociedade. Foram citadas as ferramentas tecnológicas – internet, intranet, redes, portais – e canais de comunicação como ouvidoria, atendimento ao público, etc. Para os participantes, relatórios, normas, manuais, apresentações, notas à imprensa, entre outros, disponibilizados pelo banco em seu sítio, são instrumentos de comunicação ágeis, eficientes e acessíveis.



Entretanto, a falta de uma estratégia de comunicação institucional interna que sirva como orientador dificulta a prática do valor Transparência, resultando em falta de articulação entre as áreas, notadamente aquelas que têm atribuições relacionadas com comunicação. Outro fator restritivo apontado foi o excesso de burocracia e formalismo na comunicação – principalmente interna – dificultando a prática do valor.

Indica-se como pontos de atenção para a prática do valor Transparência: a não consideração da comunicação como estratégica, a utilização de instrumentos de comunicação pouco interativos e de mão única, e o despreparo de gestores para aperfeiçoar as relações com sua equipe.

Valor Responsabilidade Social

As desigualdades sociais, a demanda da sociedade como cliente bancário, as orientações e políticas do governo focando as classes menos favorecidas, criando cooperativa de crédito e formulando políticas de microcrédito, conferem ao Banco Central, em decorrência de sua missão como guardião da moeda, um papel único na promoção do uso adequado do dinheiro e na indução de comportamentos adequados na área financeira. Tal realidade é considerada como um grande impulsionador do valor Responsabilidade Social.

A predisposição, a receptividade e o grau de conscientização dos servidores do banco em relação à Responsabilidade Social são entendidos como impulsionadores da prática desse valor.

Apesar dos impulsionadores citados, foi considerado pelos participantes dos workshops que o enunciado do valor Responsabilidade Social não favorece a compreensão de seu significado, dificultando seu entendimento por parte dos servidores, que, de maneira acertada, ao apontarem os fatores impulsionadores, consideraram o sentido *stricto sensu* da expressão “responsabilidade social” e a natureza da organização Banco Central.

Foi citado o fato de que várias ações de Responsabilidade Social ocorrem de forma isolada e que deveriam ser inseridas em um projeto de dimensões macro e customizadas por região.



2.5 Consolidação - Temas sugeridos para trabalhar a prática dos valores organizacionais

Durante os workshops de mobilização para alinhamento cultural, foi solicitado também aos participantes que propusessem ações para potencializar os impulsores e mitigar os restritivos. Foram apresentadas mais de 900 ações que, em sua maioria referiam-se a iniciativas que devem ser tomadas pelo banco de forma corporativa e outras que devem ser tomadas pelos gestores com suas equipes ou de forma individual.

O número de ações sugeridas foi bastante significativo, os gráficos a seguir apresentam o percentual de sugestões/propostas por valor organizacional e por fator/tema:



Para organizar e priorizar (observada sua criticidade) tais propostas de maneira a possibilitar o desenvolvimento de projetos/iniciativas que as viabilizassem, foi realizado um evento de consolidação, do qual participaram 30 servidores que representaram as diversas turmas de alinhamento cultural. O grupo discutiu as propostas apresentadas, optando consolidá-las por temas/disciplinas e, ao final, fazer a priorização.



Algumas das ações priorizadas referiam-se a projetos em andamento – como é o caso da gestão de competências (GECOM), outras estão em fase de discussão para proposição de projeto – como o programa de desenvolvimento de competências gerenciais e a continuidade das ações iniciadas pelo Projeto MAIS e outras ainda necessitam de ser mais bem discutidas para definição de projetos/iniciativas que as viabilizem.

O resultado da consolidação por valor/tema foi o seguinte:

Valor	Tema
Excelência	Gestão de competências
	Sistema corporativo de avaliação de desempenho
	Plano Diretor de Educação Corporativa
Compromisso com a Instituição	Integração dos servidores na equipe, unidades e instituição, mediante a compreensão do seu papel e do impacto do seu trabalho no conjunto
Foco em Resultados	Agregação do valor ao dia-a-dia da organização
Transparência	Adoção de melhores práticas de transparência interna
	Adoção de melhores práticas de transparência externa
Responsabilidade Social	Re-significação, divulgação e conscientização do valor no banco.

3 ALINHAMENTO DO ESTILO GERENCIAL

Além dos trabalhos de mobilização para o alinhamento da cultura organizacional, foi realizado um intenso trabalho sobre Liderança com os integrantes dos diversos níveis gerenciais do banco.

Foram realizados 30 workshops para um público-alvo composto por gestores dos três níveis – estratégico tático e operacional. Os eventos foram realizados nas praças de Belo Horizonte, Brasília e São Paulo. Diferentemente dos workshops de alinhamento cultural e, principalmente como consequência de sugestões apresentadas pelos participantes daqueles primeiros eventos, optou-se por realizar turmas mistas com pessoas das diversas praças.

Nos workshops de Liderança foram abordados aspectos relacionados com os estilos utilizados pelos gestores junto às suas equipes – Liderança Situacional – e proposta uma reflexão sobre a importância de se adotar um modelo de Liderança Transformadora para ação na nova cultura que se deseja para o banco.



Uma abordagem que se mostrou muito proveitosa para o contexto do banco foi o fato de se fazer todo o processo tendo como base o que se chamou de forças de transformação organizacional.



Copyright Betania Tanure

Todas as dinâmicas trabalhadas durante os seminários de Liderança apresentavam conceitos e teorias que depois eram discutidas à luz de casos reais apresentados pelos gestores, ou seja, avaliar o comportamento decorrente do estilo vigente frente a um modelo de liderança transformadora a partir da própria realidade. Dentre os casos apresentados pelos participantes, um número bastante significativo era de servidores com desempenho insatisfatório ou de inadequação ao posto de trabalho e que, apesar de reconhecer a importância de se lidar com tais casos com rigor, na maioria das vezes os mesmos são deixados “de lado”, num claro processo de fuga de conflito.

Foi identificada ainda a demanda, por parte dos gestores, da definição de um perfil de liderança para o banco e do que se espera dos gestores, de forma que os mesmos possam ter clareza de suas necessidades de desenvolvimento e de capacitação para melhor preparar-se para desempenhar seu papel de líder na condução de suas equipes aos resultados desejados pela Instituição. O que representa uma oportunidade para se trabalhar a revisão do programa de desenvolvimento de liderança.

Ficou evidente que os gestores encontraram nas turmas um espaço para trocar experiências, impressões, avaliações, etc. sobre seu papel de líder o que resultou em um motivo de satisfação por parte dos participantes e em demanda por continuidade.



Com relação aos eventos de liderança, na avaliação de reação, numa escala de 1 a 4, (1= avaliação mais baixa e 4 = avaliação mais alta), obtiveram 3,50 (87,5%).

4 RECOMENDAÇÕES PARA PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Uma análise crítica do programa de desenvolvimento gerencial que vinha sendo adotado pelo banco apontou pontos de atenção em relação às estratégias de desenvolvimento gerencial adotadas pela organização, bem como fez algumas recomendações com o objetivo de estabelecer as bases dos trabalhos para o desenvolvimento gerencial do banco no campo da gestão. Esse trabalho teve como referencial as orientações estratégicas baixadas pela Diretoria Colegiada e considerou o resultado da pesquisa sobre cultura e o material produzido durante os workshops – tanto de alinhamento cultural como de liderança.

Com relação à construção de um programa de desenvolvimento de liderança, indicou –se que o alinhamento da cultura e do estilo gerencial deve ser feito por meio de ferramentas ancoradas nos valores organizacionais, os quais devem estar permeados nos módulos do programa. Além disso, deve haver praticidade e simplicidade na construção do programa, pois o gestor tem cada vez menos tempo e mais necessidade.

As ações do programa devem ser de curto e médio prazo e por ciclos, e construídas sobre estrutura flexível (trilhas e módulos). A formatação de trilhas de aprendizagem deverá ser estruturada por módulos correspondentes a líderes emergentes, novos líderes e líderes experientes.

Para o programa de desenvolvimento gerencial é fundamental o desenvolvimento de Plano de Comunicação com ações de sustentação e divulgação do status ou de iniciativas específicas.

Devem ainda ser definidas métricas para acompanhamento e aplicação do aprendizado, da atuação gerencial e do processo de mudança, pois além de garantir o processo de transformação cultural já iniciado, o programa deve demonstrar continuidade e alinhamento com ações de gestão no banco.



Com relação à metodologia a ser adotada no programa de desenvolvimento de lideranças, é fundamental a incorporação de atividades/ferramentas de caráter comportamental, mais subjetivo e emocional, por causa do domínio técnico e da imaturidade gerencial. Os participantes devem ser os atores do programa.

Assim, o ambiente de aprendizagem deve possibilitar, principalmente:

- compartilhamento de conteúdos e vivências entre os participantes com foco na cooperação ao invés de competição;
- valorização de casos de sucesso na gestão em iniciativas internas;
- dinâmica de grupo com diálogos e discussão a respeito de questões pré-fixadas que podem ser associadas aos valores ou à estratégia organizacional; e
- desenvolvimento de ações de liderança dirigidas a facilitar a evolução da equipe e feedback do grupo sobre seu próprio desempenho.

Deverá ainda existir a promoção de ações integradas entre os gerentes de níveis operacional, tático e estratégico, em torno dos diversos aspectos da gestão, focados de modo sistêmico e com atenção para a continuidade e interdependência da ação dos gerentes desses três níveis.

A proposta da equipe interna do banco prevê que o programa de desenvolvimento de liderança a ser elaborado deverá considerar os seguintes pontos:

- ter como referencial a cadeia de valor do banco, os valores organizacionais, a gestão com foco em resultados, a gestão de processos e projetos e o clima organizacional;
- incorporar os perfis de aprendizagem, a tecnologia, as competências gerenciais e as relações interpessoais;
- considerar o modelo regionalização do BCB na concepção das ações;
- ter caráter permanente e ser estruturado de maneira a trazer resultados concretos do ponto de vistas do alinhamento do perfil de liderança ao modelo de gestão com foco em resultados;e
- priorizar, em seu primeiro ano de implantação, os valores - Foco em resultado e Compromisso com a instituição.



5 SEMANA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A I Semana da Cultura Organizacional realizada entre os dias 29 de novembro e 3 de dezembro de 2010 teve como objetivo estimular o público interno (servidores, contratados e estagiários) para refletir sobre a prática, na instituição, dos seis valores organizacionais definidos no Planejamento Estratégico do BCB: ética, excelência, foco em resultados, compromisso com a instituição, transparência e responsabilidade social.

O evento teve a seguinte programação:

29/11 - segunda-feira - Programa Papel Social – Coleta Seletiva Solidária

Foram instalados coletores de lixo reciclável/não-reciclável em todo o banco, incentivando, assim, a prática do valor responsabilidade social.

30/11 - terça-feira – Lançamento da Pesquisa de Clima Organizacional

Foi o primeiro dia da pesquisa de clima organizacional. Os servidores foram convidados a responder o questionário e contribuir para a construção de um ambiente de trabalho melhor para todos, o que incide sobre os valores Excelência e Transparência.

1º/12 - quarta-feira – Palestra “Excelência: Busca e Sustentabilidade”, com Bernardinho

A proposta foi trazer um palestrante que pudesse relatar casos de sucesso na prática dos valores foco em resultados, excelência e compromisso com a instituição. O técnico da seleção masculina de vôlei Bernardinho é considerado referência no mercado quando se pensa nesses valores, pois, além de ser um grande vencedor, soube estimular o comprometimento da equipe e obteve, assim, desempenhos excepcionais. Houve transmissão para os auditórios de todas as regionais.

2/12 - quinta-feira – Dia do Reconhecimento

Cada servidor do BCB foi convidado a pensar nos colegas de trabalho que são, para ele, exemplo na prática dos seis valores organizacionais e agradecer o colega com o adesivo a ele correspondente. A ação visa estimular o feedback e a reflexão sobre a prática dos valores no ambiente de trabalho.



3/12 - sexta-feira – Lançamento do concurso “Nossos Valores”

Os servidores foram estimulados a refletir e a escrever texto sobre a prática dos valores organizacionais no BCB e concorrer a incentivos-capacitação.

No que se refere à importância das atividades da I Semana da Cultura Organizacional para a prática dos valores organizacionais do BCB, por meio de pesquisa, observou-se que os respondentes avaliaram as ações como importantes. A média em 3,30 na escala do tipo Likert de 4 pontos (4 – Excelente, 3 – Boa, 2 – Razoável e 1 – Ruim).

6 CLIMA ORGANIZACIONAL

No âmbito de trabalho da frente de Cultura, também foi elaborado instrumento para a realização da pesquisa de clima organizacional adequado à realidade do banco. Em março de 2010, foi realizado workshop de Clima Organizacional com a presença de 12 servidores. O objetivo foi discutir sobre aspectos relacionados à pesquisa de clima organizacional com vistas a identificar objetivos da gestão de clima no BCB, dificuldades para a gestão do clima, bem como pontos de tensão, de insatisfação e de satisfação sobre as questões internas relacionadas à gestão do clima organizacional. Após esse workshop se deu a construção do instrumento de pesquisa de clima.

Em maio de 2010, realizou-se encontro técnico com o intuito de conhecer como eram realizadas pesquisas de clima organizacional em outros órgãos públicos. Participaram do encontro instituições que fazem pesquisas de clima organizacional, como: Tribunal de Contas da União, Caixa Econômica Federal, Petrobrás, Tribunal de Justiça do Distrito Federal, Tribunal Superior Eleitoral, Eletronorte e Correios.

O instrumento de pesquisa de clima construído foi discutido por equipe interna em grupos focais. Os grupos focais contaram com a participação de cerca de 150 servidores entre maio e julho de 2010 com o objetivo de levantar informações para customizar os itens do questionário de clima organizacional às necessidades e à realidade do BCB. Esses grupos aconteceram na sede, em Brasília, e em todas as demais regionais do banco. Os participantes foram escolhidos por serem pessoas com interesse em assuntos de gestão e eram servidores das três carreiras e de todos os níveis hierárquicos.



A pedido dos participantes do evento acima mencionado, um segundo encontro técnico foi organizado, em novembro de 2010, com o objetivo de discutir aspectos relacionados à gestão do clima, aos indicadores de clima e à intervenção prática baseada nos achados estatísticos da pesquisa. Participaram representantes da Embrapa, da Caixa Econômica Federal, do Tribunal Superior Eleitoral, da Eletrobrás-Eletronorte, da ABIN, da Aneel e dos Correios.

De posse dos resultados do benchmarking, tanto junto a órgãos públicos brasileiros como junto a outros bancos centrais, e da análise das características e necessidades do BCB, formatou-se uma proposta que foi aprovada pela Diretoria em 19/11/2010. A aprovação previu a aplicação da pesquisa de clima em dezembro de 2010 assim como a aplicação a cada dois anos, a participação voluntária, a forma de divulgação dos resultados por públicos-alvo e a apresentação de projeto para estruturar o método de gestão do clima organizacional por meio de planos de ação no banco alinhados ao planejamento das áreas/unidades com estabelecimento de metas para melhoria do clima.

Para o desenvolvimento desse trabalho, adotou-se o conceito de que “Clima organizacional são percepções compartilhadas entre os servidores do BCB a respeito das políticas, das práticas e dos procedimentos de gestão organizacional.” Tal conceito foi adotado após um intenso trabalho de conhecimento das melhores práticas, inclusive junto a diversos bancos centrais. O clima organizacional, produto de interações entre os indivíduos, é interpretado socialmente pelos servidores e indica “como as coisas são por aqui”.

Os temas abordados no questionário de 76 itens foram: atuação gerencial, carreira, comunicação, condições de trabalho, treinamento e desenvolvimento, gestão de mudanças, gestão do trabalho da equipe, gestão institucional, imagem do banco, promoção da saúde, relações interpessoais e trabalho individual. Além desses itens, foram solicitados dados demográficos como: idade, sexo, nível de escolaridade, praça, cargo, tempo de banco, comissão, se participa de grupo de trabalho e departamento.



Aplicação da pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima foi aplicada, no período de 30 de novembro a 14 de dezembro de 2010, a todos os servidores em efetivo exercício no banco. A pesquisa, como instrumento que contribui para a transparência e a comunicação na instituição, contou com a participação de 42% do público-alvo, índice considerado bastante expressivo. Tal índice reflete a demanda da organização pelo conhecimento dos resultados da pesquisa e pela intervenção nos possíveis pontos críticos identificados.

Os resultados gerais do BCB foram apresentados à Diretoria Colegiada em março de 2011, e serão divulgados a todos os servidores em breve. Os resultados das áreas e departamentos ainda estão em análise, e sua divulgação será realizada de acordo com os critérios aprovados pela Diretoria do banco. A metodologia de intervenção proposta será a de planos de ação, com estabelecimento de metas para melhoria. A frente Cultura do Projeto MAIS propôs projeto corporativo para implantação de metodologia para a gestão do clima organizacional integrado à gestão da cultura, e sua aprovação pela Diretoria aconteceu em março de 2011.

7 DIFUSÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E SUSTENTAÇÃO DO PROCESSO DE ALINHAMENTO CULTURAL

Recomendações foram apresentadas para a elaboração de um processo de endomarketing para ampliar a difusão dos valores organizacionais para todos os níveis e segmentos do banco. Algumas dessas recomendações já foram experimentadas. A seguir, as recomendações e as ações já tomadas no sentido de implantá-las:

Programas de mobilização e comunicação intensiva em todos os níveis organizacionais:

Campanha de divulgação do Planejamento Estratégico – cartazes, prismas, banners, porta de elevadores.



Semana da Cultura; lançamento da campanha “Papel Social” – Responsabilidade social; palestra do técnico da seleção brasileira de voleibol, Bernardinho – reforço dos valores Compromisso com a Instituição, Foco em Resultados e Excelência; lançamento do concurso “Nossos Valores” - estimular a reflexão sobre os valores organizacionais; e o “Dia do Reconhecimento” – estimular o feedback e o reconhecimento, por parte de todos os servidores.

Praticagem:

- material orientador entregue aos chefes de unidade para repasse das informações do andamento do Projeto MAIS.
- modelo de mensagem para que as chefias divulgassem as orientações estratégicas e seus desdobramentos para sua unidade, com o objetivo de fortalecer os valores Foco em Resultado e Compromisso com a Instituição.

Organização e implantação de um portal “Cultura Organizacional”:

O desenvolvimento de um portal está previsto no anteprojeto de Cultura e Clima Organizacional

Encontros sistemáticos dos diretores com grupos funcionais heterogêneos:

Apresentação do anteprojeto de Cultura e Clima Organizacional, o qual também definirá o modelo de gestão integrada da cultura e do clima organizacional tendo como balizadores os valores organizacionais e o modelo de gestão com foco em resultados.

Manutenção e fortalecimento do “Grupo de Sustentação” e Alinhamento Cultural:

Apresentação do anteprojeto de Gestão da Cultura e do Clima Organizacional que propõe entre outros objetivos específicos implantar ações de endomarketing para catalisar o processo de mudança



Abordagem de coaching interequipes facilitando o processo de percepção e transformação da dinâmica cultural dos grupos:

É proposta da área de educação corporativa adotar a abordagem de coaching e de grupo focal de aprendizagem para o alinhamento dos gestores ao perfil (Projeto Alinhamento do Perfil de Liderança do BCB ao modelo de gestão com foco em resultados – APL)

Reforço dos conteúdos de feedback e comunicação nos Programas de Desenvolvimento e Capacitação:

O programa de “Alinhamento do perfil de liderança no BCB ao modelo de gestão com foco em resultados (APL)” prevê a utilização dos valores organizacionais como direcionadores do alinhamento gerencial, sendo que a comunicação bidirecional dos gestores com suas equipes é um eixo de grande importância no contexto do programa.

A sistemática de avaliação de servidores em estágio probatório implantada pela área de pessoal do banco prevê a prática do feedback como condição de utilização. Também a sistemática de avaliação de desempenho em desenvolvimento no banco considera o feedback como ferramenta indispensável à gestão do desempenho dos servidores.

Ainda com o objetivo de dar sustentação às ações necessárias ao alinhamento da cultura organizacional e do estilo gerencial vigentes no banco a um modelo de gestão com foco em resultados, destacam-se alguns pontos a serem permanentemente analisados e revisados em processos de mudança cultural. A seguir as recomendações são elencadas, bem como algumas ações que já vêm sendo adotadas ou estão previstas para breve.

- Acompanhamento do perfil gerencial e competências individuais para manter o alinhamento com os valores organizacionais.
- Desenvolvimento das competências organizacionais necessárias para a construção do futuro, o que pressupõe foco nas estratégias desenhadas para a Instituição.
- Revisão de símbolos e rituais, de maneira a garantir coerência com os valores organizacionais instituídos.



- Mecanismos de institucionalização de aprendizagem coletiva, que pode ser feita por meio de reuniões entre gestores e equipes e de encontros de valorização de boas práticas.

As ações de acompanhamento e monitoramento do processo de transformação cultural são indispensáveis ao reforço do modelo e ao realinhamento de caminhos. Conforme esta destacado “cada organização, como organismo vivo, reage de uma forma, e é preciso reconhecer os pontos de ajuste ao longo do processo, dando mais velocidade ou mais ênfase a pontos diferenciados.”

É importante destacar que o esforço realizado na frente Cultura do Projeto MAIS foi apenas o início do processo de alinhamento da cultura organizacional, há ainda um longo caminho a percorrer e ações a desenvolver, dentre as quais se destacam:

- análise dos “pontos críticos” apontados pelos participantes dos workshops, de maneira mais detalhada e sistematizando ações para questões reincidentes;
- identificação e adoção de instrumentos de reforço de comportamentos positivos (reconhecimento e recompensa individuais e grupais), em especial os que possam servir de feedback para ações exemplares;
- ações específicas para tratar de desalinhamentos crônicos para serem acompanhados por equipe responsável;
- aplicação periódica da pesquisa de Valores Organizacionais, para identificação da percepção da cultura organizacional, para monitorar e garantir a evolução do processo de transformação no sentido desejado;
- articulação das ações de transformação com o processo de comunicação interna como ponto fundamental para o sucesso do alinhamento da cultura organizacional.

Com o objetivo de dar prosseguimento e sustentação às ações de alinhamento da cultura organizacional a um modelo de gestão com foco em resultados foram propostos dois novos projetos, já mencionados em itens anteriores:



- 1) Gestão Integrada da Cultura e do Clima Organizacional (Cultura e Clima), com o objetivo de consolidar a gestão da cultura e seu alinhamento às estratégias da Instituição por meio da prática dos valores organizacionais e definir e implantar método de gestão do clima para o banco. Considerada a criticidade da cultura e do clima organizacional e suas intersecções, optou-se por buscar um modelo de gestão integrada dessas duas importantes dimensões organizacionais.
- 2) Alinhamento do perfil de liderança no BCB ao modelo de gestão com foco em resultados (APL), que tem por objetivo estruturar programa permanente de desenvolvimento de liderança de forma a alinhar o estilo gerencial vigente às orientações estratégicas da organização, fortalecer a prática dos valores organizacionais, reduzir lacunas de competências gerenciais e contribuir na preparação de potenciais sucessores.

CONCLUSÃO

Como ponto positivo desenvolvimento do projeto, podemos citar a oportunidade para diretores e executivos para tratar da gestão do banco, troca de experiência entre gerentes por meio da formação de turmas com gerentes de níveis diversos, de várias áreas e de praças diferentes nos workshops e seminários.

Para disseminação do processo de alinhamento e do estilo gerencial no banco, foi fundamental a existência de uma equipe de comunicação no Projeto Mais exclusiva e dedicada, divulgando o projeto para todos os servidores com ações de endomarketing desde o início para que os servidores fossem envolvidos e conhecessem o processo minimizando a resistência de servidores à mudança proposta.

No escopo desse trabalho foram identificados temas centrais para o alinhamento da cultura organizacional. Ressalta-se dentre eles a necessidade de se trabalhar o compromisso com a instituição, integrando os servidores na equipe, unidades e instituição, mediante a compreensão do seu papel e do impacto do seu



trabalho no conjunto; o foco em resultados e a excelência, agregando tais valores ao dia-a-dia da instituição; a transparência com melhores práticas de transparência interna e externa; e a responsabilidade social com a definição, a divulgação e a conscientização da responsabilidade social no banco.

Um ponto que chamou a atenção no diagnóstico é que os gerentes do banco têm amplo domínio dos aspectos técnicos das atividades sob seu comando. Durante os workshops e seminários realizados, os aspectos racionais eram facilmente absorvidos, reforçando a alta qualificação e o nível crítico apurado do grupo. Em contrapartida, revelou-se a dificuldade de incorporar atividades de caráter mais subjetivo e emocional.

Assim, e ainda de acordo com demanda dos gestores, faz-se necessária à definição de um perfil de liderança para o banco e do que se espera dos gestores, de forma que eles tenham clareza de suas necessidades de desenvolvimento e de capacitação para melhor desempenhar seu papel de líder na condução de suas equipes aos resultados desejados pela instituição. Assim, ficou claro pelos resultados da frente de cultura da necessidade de investimento prioritário em programas de desenvolvimento para superar as lacunas de liderança, pelo oferecimento de suporte aos líderes naqueles aspectos que precisem ser desenvolvidos ou fortalecidos.

O processo de consolidação da cultura deve ocorrer com o engajamento do demais servidores para fortalecimento da dinâmica das equipes naturais, pois os servidores precisam internalizar o fato de que todo este movimento deve ser permanente.

Outra oportunidade vislumbrada de forma positiva pelos gestores é a aposentadoria de muitos servidores e a entrada de novos concursados, de vez que é possível contar com os novos servidores como potenciais alavancadores do processo de transformação em conjunto com aqueles gestores que têm o comportamento fortalecido pela crença na força e na validade dos valores organizacionais.

Tendo em conta este cenário, constatou-se a necessidade do desdobramento do alinhamento cultural em novo ciclo sistematizado de modo a fortalecer o que já foi conquistado. Esse processo deve ocorrer com assessoramento técnico externo ao banco como ocorreu no 1º ciclo, para que o



processo seja imparcial e não seja influenciado pelas posições internas de manutenção do *status quo* desalinhadas à cultura organizacional com foco em resultados.

Considerando que o clima organizacional evidencia a percepção dos servidores sobre práticas, comportamentos e desempenho no trabalho e envolve aspectos da cultura organizacional, é importante que a organização estabeleça ainda um modelo de gestão que permita avaliar, e monitorar para corrigir aspectos críticos à gestão eficiente e eficaz e reforçar os aspectos positivos da instituição considerados a cultura organizacional vigente.

Organizações que apresentam bons índices de clima organizacional são mais eficientes e produtivas e seus trabalhadores são mais comprometidos, têm mais sentimento de pertencimento, portanto mais alinhados à cultura.

A definição de modelo de gestão de cultura e de clima organizacional é essencial para padronizar ações de gestão no banco; preparar as pessoas para atuar em cenários de transformação; identificar medidas de intervenção, quando necessárias; e propor modelos de governança e de estrutura organizacional.

Nos modelos de gestão da cultura e do clima organizacional, devem ainda estar previstos priorização de ações, acompanhamento da implantação das ações junto às áreas, propostas de rituais organizacionais para acentuar e consolidar a mudança organizacional, garantia do patrocínio da Diretoria Colegiada ao processo e estrutura necessária para prover suporte às pessoas que estejam engajadas no processo de mudança.

Nesse sentido ainda foi proposto e aprovado pela Diretoria colegiada em março de 2001, anteprojeto para Gestão da Cultura e do Clima Organizacional. O anteprojeto propõe, principalmente, definir o modelo de gestão integrada da cultura e do clima organizacional tendo como balizadores os valores organizacionais e o modelo de gestão com foco em resultado; implantar ações para a consolidação e o fortalecimento da prática dos valores organizacionais para todos os servidores de acordo com insumos advindos do Projeto Mais; e promover ações de gestão do clima com base nos resultados da pesquisa de Clima Organizacional 2010.

Podemos concluir que, se queremos implementar um modelo de gestão com foco em resultados, precisamos praticar cada vez mais os valores, como foco em resultados e compromisso com a instituição. Precisamos ainda garantir a transmissão dos valores para as equipes.



AUTORIA

Adalberto Felinto da Cruz Junior – Chefe do Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão do Banco Central do Brasil

Endereço eletrônico: adalberto.cruz@bcb.gov.br / gabin.depog@bcb.gov.br

Helcio Almeida Sa Freire de Abreu

Endereço eletrônico: gabin.depog@bcb.gov.br

Liziane Castilhos de Oliveira Freitas

Endereço eletrônico: gabin.depog@bcb.gov.br

Miriam de Oliveira

Endereço eletrônico: gabin.depog@bcb.gov.br

