



AVANÇAR: PROGRAMA DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL

**MÔNICA CÔRTEZ DE DOMENICO
GUILHERME DORNAS
MARIA TERESA ROSCOE
RICARDO JACOBINA**



AVANÇAR: PROGRAMA DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL

Mônica Côrtes De Domenico
Guilherme Dornas
Maria Teresa Roscoe
Ricardo Jacobina

RESUMO

Visando o aprimoramento de sua gestão, a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) desenvolveu, junto com a Fundação Dom Cabral (FDC), o Programa Avançar, contemplando um Modelo de Gestão Estratégica, o Redesenho de Processos, a estruturação de um Escritório de Projetos, com diversos resultados que foram sendo conquistados durante um processo de desenvolvimento customizado e participativo. O Modelo de Gestão Estratégica produzido se destaca por ser abrangente e complexo o suficiente para instrumentalizar a PCDF com metodologias e ferramentas para gerir, orientar, monitorar e avaliar sistematicamente seus projetos, programas, ações e resultados, de maneira transparente e eficaz, e ao mesmo tempo desenvolver seu capital organizacional, humano e do conhecimento. O Programa teve a duração de 18 meses e capacitou centenas de servidores, se estendendo dos níveis estratégico e tático até o nível operacional da Instituição, uma experiência de crescimento organizacional sem precedentes no setor de Segurança Pública brasileiro. Assim, a PCDF encontra-se capacitada e dispõe de um conjunto consistente de ferramentas para avançar em direção aos seus ideais, na busca de cumprir a sua missão.

INTRODUÇÃO

Visando o aprimoramento da Instituição, a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) desenvolveu, junto com a Fundação Dom Cabral (FDC), o Programa Avançar, contemplando um Modelo de Gestão Estratégica e diversos produtos e resultados que foram sendo conquistados no próprio processo de desenvolvimento do modelo. O Modelo de Gestão Estratégica produzido se destaca por ser abrangente e complexo o suficiente para instrumentalizar a PCDF com metodologias e ferramentas para gerir, orientar, monitorar e avaliar sistematicamente seus projetos, programas, ações e resultados, de maneira transparente e eficaz, e ao mesmo tempo desenvolver seu capital organizacional, humano e do conhecimento.

Para atender ao desafio de construir instrumentos para uma gestão estratégica de qualidade, servidores de todos os níveis da Organização engajaram-se no *AVANÇAR – Programa de Educação Executiva para Gestão Estratégica da Polícia Civil do Distrito Federal*, conduzido em duas linhas de trabalho concomitantes e interdependentes:

- Capacitação em Gestão Estratégica (execução e monitoramento) e Gestão de Projetos
- Construção conjunta do sistema de gestão estratégica para a PCDF.

O Programa aqui relatado teve a duração de 18 meses e capacitou, ao todo, 232 servidores da PCDF, uma experiência sem precedentes no setor de Segurança Pública brasileiro. O comprometimento dos envolvidos e a qualidade e importância dos resultados obtidos permitiram que o Programa se estendesse dos níveis estratégico e tático até o nível operacional da Instituição. Com isto, viabilizou-se a concepção de um modelo de gestão estratégica com a cobertura e consistência atingidas, bem como a integração dos servidores de todos os níveis nesse processo de crescimento organizacional.

RESULTADOS

Um dos principais produtos do AVANÇAR é o Planejamento Estratégico, objeto da demanda feita à FDC pela PCDF, ao qual as equipes de ambas as instituições se dedicaram com tenacidade. O Planejamento Estratégico está apresentado a partir das leituras do Mapa Estratégico, da Matriz Estratégica, Matriz de Indicadores e da Matriz de Projetos.

Ainda, destaca-se como resultados, a análise dos *stakeholders*; o redesenho de processos selecionados, que foi acompanhado do desenho do Mapa de Contexto; a concepção do Escritório de Projetos e as sugestões de mudança na estrutura da Organização em função das necessidades estratégicas identificadas.

Diferentes produtos e resultados, instrumentais para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico tal como praticado pela parceria técnica da FDC, foram sendo compreendidos, desenvolvidos, validados e implementados. Alguns, pode-se dizer, são reflexões de fundo, transformadoras do modo de ver a PCDF em seu contexto interno e externo. Outros figuram como sugestões de alterações favorecedoras do potencial do Planejamento Estratégico produzido.

Por fim, fazemos uma breve descrição do *Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE)*, que consolida um conjunto de ferramentas de gestão para a PCDF, incluindo o monitoramento de ações e resultados e apontamos sua funcionalidade no contexto da Organização.

Dentre os resultados concretos que foram sendo obtidos ao longo do Programa são notáveis: mudanças nas estruturas organizacionais que impulsionaram, de imediato, a dinâmica institucional, seja em função de novas estruturas que emergiram para sustentar processos que foram se mostrando necessários ao novo modelo de gestão, seja em função da descrição de novos papéis institucionais. A título de exemplo, são notáveis a criação da *Assessoria de Gestão Estratégica* e do *Departamento de Gestão de Informações*. Observou-se também maior eficiência em diversas áreas, em função de um conjunto de processos que foram priorizados e redesenhados. A *Academia da Polícia Civil* procedeu à implementação espontânea de todos os passos da gestão estratégica que estavam sendo detalhados no AVANÇAR. Um Programa de Capacitação foi

concebido à luz da estratégia, bem como foi proposto um projeto de implementação de gestão por competências, favorecendo a aferição da performance dos servidores. Cientes da importância crucial da credibilidade da Instituição por parte da população, foram providenciadas urnas para medir seu grau de satisfação, tendo sido ainda planejadas outras formas de monitoramento de desempenho pelo olhar dos principais interessados na qualidade dos serviços fornecidos – o cidadão brasileiro.

METODOLOGIA

O AVANÇAR foi estruturado em Ciclos de Desenvolvimento consecutivos (Fig. 1), conduzidos pela Equipe da FDC, com a participação dos membros da Equipe de Gestão Estratégica da PCDF e colaboradores, cuja presença foi identificada como fundamental nas diferentes fases do Programa. Cada Ciclo foi dedicado ao tratamento das definições pertinentes aos diferentes componentes do *MIEE* e do *SIGE* que estavam sendo examinadas a cada fase, instruído pelos resultados e compreensões obtidos no Ciclo anterior.

Lendo a Fig. 1, entendemos que cada Ciclo de Desenvolvimento inicia-se com um treinamento conceitual de curta duração sobre o tema pertinente àquela fase (1). Em seguida, dados e informações relevantes, que não estavam disponíveis no momento, são coletados pela equipe FDC por intermédio dos esforços da Equipe de Gestão Estratégica da PCDF (2), trabalhados em regime de *back-office* (3) e validados conjuntamente à luz dos conceitos já tratados (4). O componente do modelo desenvolvido em *back-office* passa, a partir daí, a ser tema de um treinamento prático (5). Essa etapa do Ciclo tem como objetivos avaliar a adequação dos conceitos examinados à realidade da equipe, identificar possíveis *gaps* do novo modelo em cotejo com a teoria, reforçar os conceitos e, principalmente, fazer as alterações necessárias para sua validação final (6).

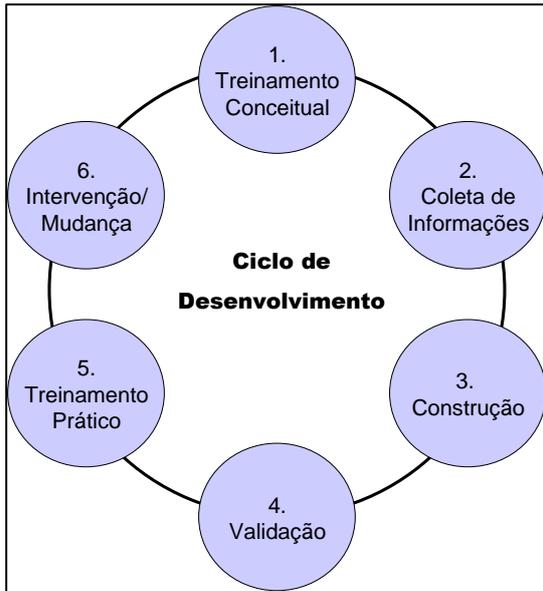


Figura 1: Metodologia Estruturante do Programa

Embora a sequência dessas etapas não seja sempre explícita e visível durante as atividades, é essa a lógica de capacitação, construção conjunta e entrega que presidiu a condução de todo o Programa.

A Metodologia empregada envolveu, portanto, eventos dedicados a questões conceituais e teóricas, ao aprofundamento de um pensamento estratégico adequado à PCDF. Envolveu, também, eventos nos quais as equipes se debruçaram sobre a construção de todos os instrumentos necessários para a concretização de um modelo estratégico que impulsionasse o desenvolvimento e o crescimento da PCDF, de maneira estruturada e coerente.

AUTORIA**Mônica Côrtes De Domenico**

Endereço eletrônico: monica.cortes@fdc.org.br

Guilherme Dornas

Endereço eletrônico: gdornas@fdc.org.br

Maria Teresa Roscoe

Endereço eletrônico: teroscoe@fdc.org.br

Ricardo Jacobina

Endereço eletrônico: ricardojacobina.associado@fdc.org.br