VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública

26, 27 e 28 de maio de 2015
Brasília / DF - Centro de Convenções Ulysses Guimarães

DIREITO E TECNOLOGIA DE GESTÃO: ANTAGONISTAS OU ALIADOS? A EXPERIÊNCIA DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DA BAHIA

CÉLIO ALCÂNTARA
MARGARETH GRAMACHO
MARIANA MASCARENHAS
FÁTIMA SAMPAIO

Painel 17052 | Regulação de serviços públicos e monitoramento de indicadores de resultados mercadológicos

DIREITO E TECNOLOGIA DE GESTÃO: ANTAGONISTAS OU ALIADOS? A EXPERIÊNCIA DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DA BAHIA

Célio Alcântara
Margareth Gramacho
Mariana Mascarenhas
Fátima Sampaio

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar a experiência exitosa da Procuradoria Geral do Estado da Bahia, hoje referência em gestão no Governo Estadual e entre as Procuradorias do país, que em meio à demanda sufocante de processos jurídicos (consultoria sobre legalidade dos atos praticados pela Administração Pública, Representação Judicial e Extra Judicial do Estado, recuperação da Dívida Ativa) abriu espaço para reflexão e implementação de uma gestão estratégica. Ciente das necessidades de aperfeiçoar sua infraestrutura física e tecnologia, a PGE percebe que precisa desenvolver um pensamento estratégico, capaz identificar as soluções para o seus problemas além de nortear os caminhos que levarão ao enfrentamento do futuro. Com essa percepção decidiu promover o seu primeiro planejamento estratégico. Para definir a metodologia adequada, empenhou esforços na prospecção de técnicas de elaboração e gestão de plano estratégico, optando pelo método Grumbach pela sua singularidade em incorporar o 'estado da arte' das técnicas acessórias de planejamento, destacando-se a metodologia de construção dos cenários prospectivos, a pesquisa DELPHI, a simulação Monte Carlo e o BSC-Balance Scorecard. Com fito de viabilizar a utilização do Plano como efetivo instrumento de gestão, a PGE reforçou a Coordenação de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas (CDOP), uma unidade da Coordenação de Gestão Estratégica (CGE), com uma equipe de especialistas em políticas públicas e gestão governamental para conduzir o planejamento estratégico, juntamente com a consultoria contratada, e a implementação do Plano. O Plano Estratégico foi elaborado de forma amplamente participativa. Todos os servidores, procuradores ou não, tiveram acesso ao sistema Brainstorming Web, para realizar o diagnóstico estratégico do ambiente interno (avaliando os recursos, os processos, as pessoas e as tecnologias) e o ambiente externo (eventos, instituições e atores com interação significativa com a instituição e seus comportamentos que poderiam representar oportunidades ou ameaça). Uma completa análise de SWOT. Ato contínuo, todos os servidores tiveram a oportunidade de propor medidas para potencializar as oportunidades e mitigar ou reduzir as ameaças. A Equipe de especialistas em gestão, recém-formada, passou à análise das medidas e criação das 266 iniciativas

estratégicas, que foram agrupadas em 63 Estratégias e sintetizadas em 28 Objetivos, distribuídos em 4 perspectivas: **Estado e a Sociedade**, com nove objetivos representando o resultado desejado; **Processos internos**, com 14 objetivos; **Aprendizagem e conhecimento**, com 3 objetivos; e um objetivo na perspectiva **Orçamento e Finanças**. Em paralelo à análise de medidas, toda procuradoria participou de oficina para prospecção de um cenário mais provável para sua atuação e enfrentamento. Esse cenário foi apresentado à especialistas na área jurídica, política, social e econômica para opinarem sobre a probabilidade de ocorrência dos 13 eventos identificados de relevante impacto na atuação da Procuradoria. Com o resultado da pesquisa, usando a Teoria dos Jogos, chegamos ao cenário ideal e ao cenário mais provável, que deverá ser monitorado através de sinalizadores, para disparar um alerta antecipatório para a alta direção em caso de alteração relevante, para que possa definir e adotar a estratégia mais indicada para reduzir ou impedir o impacto negativo ou para maximizar os impactos positivos. Após esse mergulho profundo no **RE**conhecimento da instituição, o grupo já estava maduro para identificar a sua missão e elaborar sua visão de futuro, que foram assim definidos: MISSÃO: Defender o interesse do Estado, a legalidade e a probidade administrativa para garantir a justa aplicação das políticas e dos recursos públicos em benefício do cidadão; VISÃO: Ser referência de qualidade na defesa do Estado da Bahia, com reconhecimento da administração pública e da sociedade. Elaborado o Plano, a Alta-direção fez a priorização das iniciativas estratégicas para 2012, e iniciou a identificação de Procuradores com perfil adequado para gestão dos projetos. O escritório de Projetos inicia suas atividades, orientando a elaboração e gerenciamento dos primeiros projetos. Dos 33 projetos já iniciados, hoje a carteira conta com 23 projetos em andamento, sendo o maior deles e de maior impacto, o PGENET – gestão dos processos eletrônicos, já em sua última etapa de implementação. Em paralelo, os processos organizacionais estão sendo analisados, mapeados e aperfeiçoados, sendo priorizadas as interações com o processo eletrônico. O Núcleo de Análise de Estratégia acompanha os indicadores e sinalizadores, elaborando boletins ou informando imediatamente ao gabinete do procurador as alterações que demandem intervenção imediata. Concluímos que o êxito do projeto pode ser atribuído a 3 principais fatores: 1. À visão estratégica do Procurador Geral do Estado, que patrocinou todas as ações de Gestão Estratégica, legitimando a equipe de implementação; 2. À utilização da metodologia de gerenciamento de projetos para Implementar as iniciativas estratégicas do Plano; 3. À sensibilização e a conquista gradativa dos Procuradores de Estado para priorização de tecnologias de gestão (Planejamento, Projetos e Processos) para implementar novos processos de trabalhos ou melhoria de processos já existentes. A Coordenação de Gestão Estratégica da PGE é subordinada diretamente ao Procurador Geral e supervisionada pela Procuradora Geral Adjunta. Uma inovação no Estado da Bahia que agora em 2015 consegue replicar modelo similar com a Criação das APGs – Assessorias de Planejamento e Gestão, ligadas diretamente aos Secretários de Estado. Essa estrutura concede celeridade nas decisões estratégicas. Contudo, isso não seria suficiente se o PGE pessoalmente não priorizasse os eventos e ações promovidas pela CDOP, o que pôde ser constatada na sua condução pessoal de todas as 11 reuniões de Analise da Estratégia (RAE). A criação do Escritório de Projeto para implementação do Plano é, sem dúvida,

o grande diferencial entre um livro decorativo na estante e um instrumento efetivo de gestão. O Escritório é responsável por aportar tecnologia para elaboração e gerenciamento de Projetos, dentro da metodologia adotada pelo Estado da Bahia, adequada dos padrões PMI. A alocação de Procuradores como gestores dos projetos, e a sensibilidade e cuidado de apresentar gradualmente as tecnologias de gestão, desmistificando-as, tornando-as palatáveis, traduzindo-as para universo de significação jurídica, certamente foi o último ingrediente de sucesso. Respeitar a cultura organizacional e o seu 'time' possibilitou a empatia e a sinergia entre procuradores – especialistas em lei – e especialistas em gestão. Gradualmente eles foram se interessando por gestão estratégica, ao ponto do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento da Procuradoria (CEA) oferecer capacitações nessa área (gestão de Projetos, de Processos, Liderança com foco em gestão de pessoas), que teve muita procura e aceitação para aquele público. A PGE hoje conta com um sistema de gestão de processos judiciais que aumentou a celeridade e a segurança de sua atuação; conta com mais duas carreiras, para atividades de assessoria e apoio aos Procuradores (Analistas e Assistentes de Procuradoria); está instalada em uma nova e moderna sede e já iniciou a construção das instalações de suas Representações Regionais. Conquistas que foram facilitadas por seu investimento na Gestão. É possível que alguns especialistas em gestão avaliem que deveríamos estar mais avançados, com painéis de indicadores do Balanced Score Card, ou com templates mais estruturados para documentação de Projetos, No que decerto avançaremos agora que adquirimos maior maturidade dos processos de gestão. Contudo, temos convicção que a implementação gradativa foi a melhor estratégia para consolidação da aliança entre o Direito e a Gestão.

INTRODUÇÃO

As pressões por mais efetividade na aplicação de recursos têm levado as organizações, sejam elas públicas ou privadas, no mínimo, a uma postura de reflexão sobre a sua sobrevivência dentro do atual contexto. Continuar gerando valor para uma sociedade cada dia mais exigente, cobra destas organizações o desenvolvimento de um pensamento estratégico.

Pensar estrategicamente é estar atento às forças que delineiam a conjuntura atual e ao mesmo tempo, prospectar o futuro, buscando compreender quais serão as forças que o delinearão, com o propósito de se tomar decisões com menor risco.

Ora, pensar estrategicamente no plano individual é relativamente fácil. Desafiador mesmo é compartilhar este pensamento com outras pessoas e manter esta coesão ao longo do tempo. O planejamento estratégico, técnica para elaboração da estratégia de uma organização e das iniciativas necessárias para alcançá-la, tenta dar conta deste desafio. Para isso ele deve buscar garantir a participação de todos, conferindo legitimidade do Plano; Além disso é necessário primar pelo rigor técnico, calcado em padrões reconhecidamente eficientes, e ao mesmo tempo garantir sua flexibilidade para permitir sua constante atualização.

A PGE/BA, após seus 45 anos de vida, sentiu os impactos das grandes mudanças acontecidas no final do século XX e início do século XXI e a necessidade de desenvolver um pensamento estratégico capaz de nortear os caminhos que levarão ao futuro cada vez mais incerto. Com essa percepção decidiu promover o seu primeiro planejamento estratégico.

Consciente do desafio de escolher uma metodologia adequada, empenhou esforços no sentido de conhecer as principais técnicas de elaboração e gestão de plano estratégico, optando pelo método Grumbach pela sua singularidade em incorporar o ‘estado da arte’ das técnicas acessórias de planejamento, destacando-se a metodologia de construção dos cenários prospectivos, a pesquisa DELPHI, a simulação Monte Carlo e o BSC-Balance Scorecard.

Além disso, incorpora um conjunto de sistemas chamado BrainstormingWeb que foi utilizado em todas as fases do processo, através da internet, garantindo ampla participação, segurança e principalmente a preservação dos dados e informações em um ambiente sob o controle da própria PGE/BA.

A consistência técnica e a garantia de ampla participação, fundamental a 80% dos atores do planejamento – os Procuradores de Estado, cuja forma de atuação permite um trabalho não centrado na sede da PGE, e ainda, a proposição de um modelo de gestão capaz de viabilizar sua execução transformando-o num efetivo instrumento de gestão, foram fatores decisivos para escolha do método.

OBJETIVO

Apresentar a experiência exitosa da Procuradoria Geral do Estado da Bahia, hoje referência em gestão no Governo Estadual e entre as Procuradorias do país, que em meio à demanda sufocante de processos jurídicos (consultoria sobre legalidade dos atos praticados pela Administração Pública, Representação Judicial e Extra Judicial do Estado, recuperação da Dívida Ativa) abriu espaço para reflexão e implementação de uma gestão estratégica.

Nesse trabalho individual pretendemos:

a) Compartilhar o processo de elaboração do Plano Estratégico, amplamente participativo, a partir do diagnóstico institucional;
b) Compartilhar as estratégias de implementação do Plano; e,
c) Compartilhar os fatores críticos de sucesso no processo de implementação da gestão estratégica na PGE.

METODOLOGIA

Iniciando em abril de 2011, O processo de elaboração do Plano Estratégico foi desenvolvido com ampla participação de todo corpo funcional da Instituição com um alto nível de engajamento em todas as fases do trabalho.

A – Organização das equipes de trabalho

Para condução e sistematização do Plano, o Método Grumbach pressupõe a criação de unidades de ação específicas. O Procurador Geral do Estado, através de Portaria nº 055/2011, constituiu o Comitê de Planejamento, o Núcleo Especial de Controle Técnico e o Núcleo Especial de Sistematização, compostos por Procuradores e Servidores que receberam a capacitação necessária à perfeita condução dos processos de construção e sistematização do Plano Estratégico.

O Comitê de Planejamento, composto por 55 Procuradores, 09 Servidores e 57 Representantes de Secretarias e Instituições do Poder Executivo do Estado da Bahia, indicados pelos titulares das respectivas Unidades Administrativas, teve por finalidade conhecer, analisar e validar as informações, diagnósticos e sugestões apresentadas.

Ao Núcleo Especial de Controle Técnico (NECT), constituído de 03 Procuradores e 04 especialistas em política publica e gestão governamental e 1 um servidor com formação em Administração, coube a atribuição de coordenar e assegurar a regularidade e eficácia do processo de implantação e desenvolvimento da Gestão Estratégica. Esse Núcleo recebeu formação mais aprofundada na metodologia sendo responsável por multiplicá-la.

Ao Núcleo Especial de Sistematização (NES), composto de 51 Procuradores e 08 Servidores da PGE, coube desenvolver as atribuições de apreciar, aprovar e consolidar os resultados dos Diagnósticos após a validação do Comitê de Planejamento, elaborar relatórios e propor medidas, planos de ação, programas, compromissos de entrega, objetivos e metas. O NECT além de compor o NES, foi responsável de coordenar sua atuação.

A organização destas Unidades foi fundamental para legitimar o processo e elaborar um Plano Estratégico com o horizonte temporal de 12 anos, caracterizado como um “Plano de Estado”, construído a partir da realização de um diagnóstico geral da Instituição, análise dos seus recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos), processos e interações com o ambiente externo.

B – Plano de comunicação

O plano de comunicação iniciou com a criação da identidade visual do Plano Estratégico. O símbolo escolhido para representar o plano foi a espiral de Fibonacci – uma metáfora para traduzir a criação de um ambiente de permanente inovação e adaptabilidade e a afirmação da centralidade da pessoa humana como fundamento e finalidade do Estado, do Direito e da Gestão.

É importante ressaltar, que todos os eventos e trabalhos internos desenvolvidos ao longo do planejamento foram amplamente divulgados através de informativos impressos, mensagens eletrônicas, notícias na página da internet, convites e, sobretudo, de prévia publicação da agenda estratégica (plano de trabalho), no hotsite da gestão estratégica.

Além da divulgação da agenda, o hot site tem como objetivo divulgar outras ações relacionadas ao Planejamento Estratégico, sendo este uma importante ferramenta de informações sobre gestão estratégica pública. Ali estão contemplados diversos documentos e informações, tais como: o método Grumbach, publicações diversas relacionadas ao projeto (manuais, legislação, relatórios, formulários, etc), equipes, notícias e sugestões.

C – Etapas da metodologia

O Método Grumbach, que conta com uma suit de software (Puma, Lince, Jaguar, Cenário web e Risco web), foi desenvolvido em cinco etapas:

- Identificação do sistema;
- Diagnóstico estratégico;
- Visão estratégica, com as seguintes fases:
  - ✓ Visão do presente;
  - ✓ Visão de futuro / simulação e gestão de futuro;
  - ✓ Avaliação de medidas;
- Consolidação do Plano Estratégico;
- Gestão Estratégica, com as seguintes fases:
  - ✓ Priorização das iniciativas estratégicas;
  - ✓ Ordenamento das iniciativas estratégicas;
  - ✓ Recorte temporal;
  - ✓ Monitoramento.

Etapas Etapa 1 – Identificação do sistema

Nesta fase foi realizado o cadastro da estrutura organizacional, o mapeamento dos recursos e dos processos, sendo fundamental na definição dos indicadores para a avaliação de resultados.

Etapa 2 – Diagnóstico estratégico

O dia 26 de maio de 2011, após a abertura do Planejamento na "I Reunião Plenária", deu-se início ao diagnóstico estratégico, redundado na proposição de 1.185 avaliações dos recursos, processos, tecnologia e pessoas. Esse trabalho consistiu em uma análise detalhada dos pontos fortes e fracos da instituição (ambiente interno), e das ameaças e oportunidades do contexto que a envolve a partir da análise de atores e de variáveis externas (ambiente externo). Essa avaliação foi realizada de forma participativa por todos os servidores da Instituição.

O NECT monitorou todo processo. Ao identificar uma quantidade insatisfatória de acessos, disparava mensagens estimulando a participação e organizava plantões de 72 horas durante o final de semana, possibilitando que os procuradores pudessem tirara dúvidas sobre o sistema ou sobre o método por telefone ou e-mail. O fato do sistema viabilizar o diagnóstico via Web, oportunizou tanto a análise quanto o suporte remotos.

Foi incorporada ao diagnóstico a análise das Secretarias e outras organizações do Estado da Bahia sobre os serviços prestados pela PGE. A Pesquisa de Avaliação Institucional, com 19 (dezenove) questões, foi precedida de uma reunião de sensibilização e engajamento. Os resultados dessa enquete foram apresentados a todos os participantes numa plenária do Comitê de Planejamento da PGE. Além das 26 (vinte e seis) Secretarias de Estado, participaram do processo a Governadoria, a Casa Militar do Governador, a Casa Civil e a Polícia Militar.

Etapa 3 – Visão estratégica

Esta etapa envolveu a análise da visão de presente e da visão de futuro da Instituição.

Na visão de presente, foram analisados os 1.185 indicadores de recursos e processos, gerando 4.162 indicações de causas e consequências e 3.409 medidas para o tratamento destas. Essas medidas, propostas para a melhoria das situações diagnosticadas, inspiraram a criação das iniciativas estratégicas, traduzidas em

programas, projetos e ações que compõem os objetivos do Plano Estratégico, sendo assim designados:

- Programa – conjunto de projetos interligados a serem executados de forma coordenada;
- Projeto – esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo; e,
- Ações – atividades pontuais de menor complexidade.

Nesta fase está compreendido ainda todo o processo de análise e avaliação do ambiente externo envolvendo atores e variáveis. Esse trabalho foi desenvolvido com a intensa participação dos integrantes do Núcleo de Sistematização, buscando identificar os órgãos, entidades e agentes envolvidos direta ou indiretamente com a PGE (atores externos), seu modelo de atuação e as consequências importantes oriundas dessa relação, assim também os acontecimentos (variáveis) capazes de interferir positiva ou negativamente na Procuradoria. Desta análise, foram sugeridas diversas medidas para lidar com as situações observadas.

Visão de futuro

Nesta fase do planejamento, a PGE buscou identificar os eventos que no médio ou longo prazo poderão afetar o desenvolvimento de seu trabalho ou mesmo da gestão pública, valendo-se para tanto da "Pesquisa Delphi", método científico de reconhecida credibilidade.

Toda a base para a elaboração da pesquisa 'Delphi' (método de convergência de opiniões) foi levantada na II Reunião Plenária. Já as medidas preativas e proativas relativas aos cenários prospectados foram discutidas e definidas durante a III Reunião Plenária. Falaremos mais sobre esse ponto quando tratarmos dos Cenários Prospectivos.

Etapa 4 – Consolidação do plano estratégico

Durante as fases de desenvolvimento do planejamento estratégico da PGE/BA, foram coletados 1.185 indicadores de processos e recursos. Estes indicadores representam, em sua maioria, fragilidades encontradas no desenvolvimento das tarefas diárias e que podem afetar o resultado final da PGE/BA, constatados no ambiente finalístico e nas atividades meio.

Também foram apontadas 4.162 causas e consequências para estes indicadores de processos e recursos e 3.409 medidas para o enfrentamento destas causas e/ou mitigação das consequências.

O NECT analisou as medidas obtidas, sintetizando-as em 267 iniciativas estratégicas, aglutinadas nas 64 estratégias elaboradas para o alcance dos 28 objetivos estratégicos, distribuído nas quatro perspectivas:

Estado e sociedade

- Advocacia Pública Eficiente e Participativa,
- Integração dos Serviços Jurídicos,
- Prevenção e Repressão da Improbidade,
- Sistema de controle Interno Integrado,
- Segurança Jurídica da Gestão Pública,
- Simplificação e Qualidade Normativa,
- Recuperação dos Ativos Financeiros,
- Redução da Litigiosidade;

Processos internos:

- Aperfeiçoar a Representação Judicial e Extrajudicial do Estado
- Aperfeiçoar a Consultoria e o Assessoramento Jurídico
- Aperfeiçoar a Gestão e a Recuperação da Dívida Ativa
- Ampliar e Promover a Melhoria da Atuação Institucional
- Fortalecer as Representações Regionais
- Uniformizar a Orientação Jurídica
- Promover a Redução da Litigiosidade
- Fortalecer a Advocacia Pública
- Fomentar a Profissionalização do Serviço Público
- Colaborar Para o Aperfeiçoamento da Gestão Pública
- Ampliar e Fortalecer os Sistemas de Controle Interno
- Aperfeiçoar a Comunicação Institucional
- Consolidar a Gestão Estratégica
- Melhorar a Infraestrutura Física e Tecnológica
- Aperfeiçoar a Gestão Administrativa;

Aprendizado e crescimento

- Aperfeiçoar a Gestão do Conhecimento
- Aperfeiçoar a Gestão Estratégica de Pessoas
- Recompor e Adequar os Quadros Técnico-Jurídicos;

Financeiros e Orçamentários, que se reportam aos:

- Fortalecer a Gestão Orçamentária e Financeira.

Etapa 5 – Gestão estratégica

a) Priorização de Iniciativas Estratégicas

As iniciativas estratégicas foram priorizadas pelo decisor estratégico a partir da análise de um grupo de critérios com pesos previamente estabelecidos, conforme a importância do alcance da visão institucional, tais como: ações contempladas no plano de modernização da PGE, tempo e custo de implementação, custo de manutenção, eficiência, governabilidade, motivação interna, urgência e otimização da utilização do quadro de pessoal.

b) Recorte Temporal

Depois de priorizadas, foi realizado o recorte temporal das iniciativas do Plano para o ano de 2012, selecionando as iniciativas que estão no Plano de Modernização e as de menor complexidade, sem o envolvimento de custos, pois estas últimas foram incluías no orçamento de 2013.

c) Ordenamento de Iniciativas Estratégicas

Em seguida, as iniciativas estratégicas foram sincronizadas, considerando-se a interdependência e a oportunidade e conveniência da gestão. O Plano Estratégico, devidamente estruturado e validado pela alta direção, foi finalmente apresentado e homologado pelo Conselho Superior da Procuradoria Geral do Estado.

d) Monitoramento

O processo de acompanhamento do Plano ocorrerá através do monitoramento de indicadores dos seus objetivos estratégicos, alinhados sob as 4 perspectivas do Balanced Scorecard – BSC: orçamento, pessoas, processos internos e sociedade.

Vale a pena salientar que essa é uma sequencia inversa à comumente praticada nos planejamentos estratégicos. Geralmente se estabelece objetivos, ainda sem ter feito uma reflexão aprofundada sobre o diagnóstico institucional (muitas veses sem sequer ter feito um diagnóstico). Depois, elaboram-se estratégias para alcançar esses objetivos, e só depois se pensa em iniciativas para implementação dessas estratégias. A consequência disso são estratégias frágeis, objetivos pouco realistas e ações ineficazes, em sua maioria.

D – Pesquisa Delphi

O Método Grumbach traz em seu conteúdo uma metodologia específica para a abordagem do ambiente organizacional, através do monitoramento do cenário de atuação variáveis impactantes e estratégias dos atores.

Segundo Grumbach (2008), é a atitude prospectiva que garante a construção de um futuro melhor, independentemente de se poder, ou não, evitar o curso dos acontecimentos. Tal atitude não se propõe a eliminar incertezas, mas aponta meios para reduzi-las, possibilitando tomada de decisões fundamentadas em futuros hipotéticos.

Na abordagem prospectiva, os cenários partem do presente e são gerados pela combinação de variáveis que descrevem diversos futuros possíveis, diferentemente da tradicional abordagem projetiva que se baseia no passado para projetar um único cenário.

Para Porter (1992), uma organização pode explorar, sistematicamente, as possíveis consequências das incertezas para selecionar as suas estratégias, a partir da construção de múltiplos cenários, que segundo Godet (1987), “é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.”

Este método se apoia em técnicas e ferramentas de gestão já consagradas, tais como: brainstorming, pesquisa Delphi, matriz de impactos cruzados e simulação Monte Carlo, para montar seus cenários prospectivos, e assim aprimorar sua visão de futuro.

Ao longo da implementação do método, foram realizadas três grandes reuniões plenárias. A primeira com o objetivo de iniciar um amplo diagnóstico na organização, buscando detectar os aspectos internos; a segunda, com o objetivo de detectar os aspectos externos (ambientais) e a terceira para a proposição de medidas para enfrentamento dos cenários prospectivos.

Particularmente na segunda reunião plenária foi aplicada a técnica de brainstorming, cujo objetivo foi gerar uma grande quantidade de ideias sobre eventos futuros, no campo da política, da economia, da sociedade, da legislação e outras, que pudessem impactar positiva ou negativamente a Procuradoria num horizonte temporal de 12 anos (2012-2023).

As ideias geradas foram agrupadas, por similaridades, dando origem a 13 eventos possíveis. Estes eventos, após serem devidamente contextualizados em seus aspectos principais, foram transformados em perguntas objetivas, através do estabelecimento de pontos de corte visando a redução da subjetividade das questões, com o intuito de verificar a ocorrência ou não dos eventos até o final do horizonte temporal do Plano. Estas perguntas foram submetidas aos peritos em todo o Brasil, a partir da técnica da pesquisa Delphi.

A seguir uma tabela mostrando os temas que foram trabalhados pela PGE/BA e os eventos que deles surgiram (a pesquisa Delphi) foi disponibilizada pelo software Cenáriosweb através do site da PGE/BA e diretamente pelo site http://pesquisa.brainstormingweb.com.br.

Eventos

Foram selecionados os seguintes eventos possíveis:

1. Reforma do Processo Civil – Redução das prerrogativas processuais do Estado em juízo
2. Política de tributação e processo tributário – Execução Fiscal Administrativa
3. Infraestrutura – Serviços e Obras públicas – Manutenção dos investimentos em infraestrutura na Bahia
4. Políticas sociais Redução da extrema pobreza na Bahia

5. Patrimônio e Meio Ambiente – Predominância da gestão do patrimônio público pela iniciativa privada
6. Sistemas e políticas de saúde – Melhoria do sistema único de saúde (SUS)
7. Políticas de Recursos Humanos – Implantação de política de profissionalização no serviço público
8. Reforma administrativa brasileira – Adoção de novos modelos de gestão pública
9. Diretrizes e metas do Judiciário – Aumento da celeridade do Judiciário
10. Sistema de Controle Interno – Criação da Controladoria Geral do Estado da Bahia e
11. Criação do órgão central de licitação e controle
12. Geopolítica – Divisão do Estado da Bahia
13. Política Controle das ações governamentais por meio das redes sociais e sites da internet

Os 295 respondentes, sendo 83 da sociedade e 212 peritos convidados, forneceram suas opiniões sobre a probabilidade de ocorrência de cada evento, a pertinência do evento para a PGE/BA/BA, associada a uma autoavaliação do quanto cada perito conhecia sobre aquele evento. Evidenciou-se com isso, uma relevante contribuição, tanto de especialistas das áreas pesquisadas, quanto da sociedade, na formulação do plano estratégico institucional.

A pesquisa Delphi é uma técnica de convergência de opiniões que se desenvolve em duas fases. Na primeira, o resultado formou um mapa de cenários das médias das opiniões de todos os pesquisados, sendo validado, na segunda fase, pelos mesmos respondentes, oportunidade em que estes tiveram a chance de revisar suas opiniões, conhecida a tendência das respostas objetivando uma maior confluência de opiniões.

Devido ao caráter binário das respostas dos 13 eventos, existiria a possibilidade matemática de 8.192 cenários possíveis. Entretanto, esta avaliação tem seus resultados ponderados pela média das opiniões dos peritos para cada um dos 13 eventos.

Estes dados são submetidos a um software especializado (Pumaweb) que realiza diversas simulações estatísticas obtendo então o cenário mais provável, que é o resultado das opiniões dos peritos e dos participantes voluntários da sociedade, feito através da internet.

Mesmo com seu caráter estatístico e probabilístico, o cenário mais provável nos diz a respeito do que devemos esperar para o futuro e não do que será efetivamente o futuro. Do ponto de vista da gestão das organizações, a partir da análise do cenário mais provável, é importante situar que este representa o ponto de partida para a organização analisar o mapa das relações estratégicas.

Segundo Grumbach, o passado e o presente são resultantes de interações estratégicas e o futuro também o será. Este pressuposto tem inspiração na teoria dos jogos que prevê uma alternativa para os jogos de soma zero, no qual, para um ganhar, o outro tem que perder. Este raciocínio leva a análise de problemas para a busca de soluções de ganhos múltiplos (Equilíbrio de Nash) onde os atores são beneficiados de acordo com seus interesses e interações realizadas na busca de melhores resultados.

Após o cálculo do cenário mais provável, foi reunida a alta gestão para decidir qual seria o cenário ideal para a PGE/BA, frente aos 13 eventos estratégicos. O cenário ideal é o conjunto de escolhas mais adequadas aos interesses da PGE/BA, na visão do decisor estratégico. A diferença entre o cenário mais provável e o cenário ideal é considerada a margem de negociação da PGE/BA diante das interações com os demais atores no jogo organizacional. Portanto, quanto maior a distância entre estes cenários, maiores as possibilidades de parcerias estratégicas na busca de influenciar a direção em que tais eventos devam ocorrer.

A partir desta análise foi estabelecido o cenário alvo, o qual representa a vontade da PGE/BA no sentido de construir as parcerias necessárias para que um determinado conjunto de variáveis se comporte de forma a não representar ameaça grave à organização. Outra análise importante foi a de impactos cruzados, obtida pela avaliação do grau de influência que as hipotéticas ocorrências individuais de cada um dos eventos exerceriam sobre as chances de ocorrência dos demais eventos. A seguir tabela representativa dos cenários:

Eventos	Cenário Mais Provável	Cenário Ideal	Cenário Alvo
Redução das Prerrogativas Processuais do Estado em Juízo	Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre
Redução da Extrema Pobreza na Bahia	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Adoção de Novos Modelos de Gestão Pública	Não Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre
Controle das Ações Governamentais por meio das Redes Sociais e Sites da Internet	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Manutenção dos Investimentos em Infraestrutura na Bahia	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Instituição da Execução Fiscal Administrativa	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Melhoria do Sistema Único de Saúde (SUS)	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Implantação de Política de Profissionalização no Serviço Público	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Criação da Controladoria Geral do Estado da Bahia	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Criação do Órgão Central de Licitação e Controle	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Divisão do Estado da Bahia	Não Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre
Aumento da Celeridade do Judiciário	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Predominância da Gestão do Patrimônio Público Pela Iniciativa Privada	Não Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre

E- Consolidação do Plano

Após esse mergulho profundo no **RE**conhecimento da instituição, o grupo já estava maduro para identificar a sua Missão, elaborar a Visão Estratégica, refletir sobre os Valores que norteiam sua atuação e sobre os Fatores Críticos de Sucesso da PGE. Em oficina, o Núcleo Especial de Sistematização elaborou 4 versões de Missão e Visão estratégicas, que foram submetida a votação em reunião plenária. Depois de selecionada, em nova oficina, a alta direção identificou os valores e fatores críticos de sucesso, definido assim a identidade institucional da PGE/BA:

Missão

Defender o interesse do Estado, a legalidade e a probidade administrativa para garantir a justa aplicação das políticas e dos recursos públicos em benefício do cidadão

Visão

Ser referência de qualidade na defesa do Estado da Bahia, com reconhecimento da Administração Pública e da Sociedade

Valores

UNIDADE INSTITUCIONAL, assegurando coerência sistêmica e garantindo a eficiência e a uniformidade de orientação.

COMPROMETIMENTO, mantendo norte ético indesviável e consciência plena do dever de lealdade aos fins institucionais no desempenho da função pública.

EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE, mantendo o alinhamento necessário da qualidade da atuação com o benefício direto que dela possa resultar para a ordem jurídica e para a sociedade.

RESPONSABILIDADE, como dever de tomar e de prestar contas das ações empreendidas no exercício da função pública.

RESPONSIVIDADE, como dever de perseguir o melhor resultado na perspectiva do Estado e da Sociedade.

Fatores críticos de sucesso

SUSTENTABILIDADE: capacidade operacional e financeira para garantir a execução do Plano Estratégico.

AUTONOMIA: independência técnico-funcional dos órgãos da Procuradoria no cumprimento da atividade-fim.

INOVAÇÃO: ambiente de permanente inovação com incentivos à criatividade e à introdução de novas ideias para melhoria dos serviços, dos processos de trabalho e do modelo de atuação.

COMUNICAÇÃO: sistema de comunicação que assegure a transparência das ações, a uniformidade de orientação, a interação das unidades de serviços e a cooperação entre a PGE e os demais órgãos ou entidades públicas.

GESTÃO PARTICIPATIVA: descentralização dos processos de elaboração e implementação das iniciativas estratégicas da organização.

F – Gestão por resultados – Balanced Score Card

Os desafios, ameaças e oportunidades que temos enfrentado e que certamente enfrentaremos ao longo dos próximos anos, advindos do ambiente interno da PGE/BA (processos e recursos) e do ambiente externo (as estratégias de atuação dos diversos atores com os quais interagimos) e as mutações nas áreas jurídica, política, econômica, social, dentre outras, apontam para a necessidade de definição de uma estratégia efetiva de gestão, que a literatura comumente denomina 'estratégia de sucesso'.

Sabe-se, contudo, que a estratégia por si só não garante os melhores resultados sem que haja planejamento, disponibilidade de recursos e uma boa execução. Para alcançar os resultados esperados há de se estabelecer uma perfeita sinergia entre a estratégia, a execução do que foi planejado, a provisão dos recursos necessários e o aprendizado estratégico.

A PGE/BA optou pelo Balanced Scorecard BSC como método para viabilizar e facilitar a comunicação estratégica, o alinhamento entre as diversas áreas da Procuradoria, o feedback estratégico e a verificação da obtenção dos resultados.

Cabe destacar que o BSC é uma ferramenta que surgiu no início da década de 90, com o objetivo de aprimorar o processo de gestão, figurando entre as melhores práticas para este fim. O método Grumbach adota essa ferramenta para o monitoramento do Plano. De acordo com essa metodologia, os indicadores serão objeto de permanente acompanhamento e avaliação de resultados, aplicando-se avançadas técnicas de inteligência estratégica para o monitoramento do ambiente de atuação da PGE, possibilitando decisões capazes de neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades existentes.

O BSC divide os resultados organizacionais em quatro perspectivas: financeira (recursos necessários ao financiamento dos objetivos de todas as outras dimensões), de aprendizado e crescimento (que dizem respeito aos investimentos nas pessoas e, portanto, na inteligência da organização), de processos internos (relacionado aos processos organizacionais primários ou de suporte), e perspectiva Estado e Sociedade – objetivos de resultado, que reflete o impacto da atuação da PGE. Essas quatro perspectivas e seus objetivos dão forma ao Mapa Estratégico PGE, interesses a serem perseguidos pela organização.

G – Implementação e execução do plano

Para implementar o Plano a consultoria contratada orientou a criação de quatro núcleos: Núcleo de Gestão de Projetos, Núcleo de Gestão de Processos, Núcleo de Inteligência Estratégica, e Núcleo de Gestão do Plano. Esses processos, exceto o de inteligência estratégica, já faziam parte do escopo da atuação previsto para a Coordenação de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas (CDOP), uma das unidades da Coordenação de Gestão Estratégica da PGE (CGE).

Como órgão responsável por prover a PGE de Técnicas de Gestão que, aliados aos recursos e à visão estratégica da Alta Direção, garantam a efetividade do Plano Estratégico como instrumento de gestão, a PGE reforçou a CDOP com uma equipe de quatro Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental para conduzir o planejamento estratégico, juntamente com a consultoria contratada, e implementar o Plano.

O processo de planejamento estratégico consolidou a atuação da CDOP, legitimada pela alta direção que patrocinou todas as ações promovidas pela Coordenação. Fortalecida, a CDOP passa a atuar com as seguintes competências:

a) Municiar a alta direção de informações estratégicas advindas do acompanhamento dos indicadores de resultado e dos sinalizadores de eventos externos à PGE que tenham impacto significativo em sua atuação;
b) Coordenar a elaboração, implementação e atualização do Planejamento Estratégico Organizacional, bem como assessorar o Procurador Geral do Estado nas Reuniões de Análise da Estratégia RAE;
c) Coordenar a elaboração e gerenciar os Projetos Estratégicos da PGE;
d) Coordenar a análise e o aperfeiçoamento dos processos organizacionais aportando a tecnologia necessária para gestão de mudanças;
e) Propor padronização de procedimentos e documentos internos;
f) Assessorar a elaboração de Relatórios de Governo e de Gestão;
g) Coordenar a implementação e gerenciamento de programas de modernização e inovação da Gestão, e também,

h) Implementar e gerenciar os processo de Gestão Estratégica de Pessoas, colaborando com CEA – Centro de Estudos e Aperfeiçoamento nas atividades atinentes a Educação Corporativa Continuada.

Para desempenhar seu papel a CDOP conta com um Escritório de Projetos, Escritório de Processos, Núcleo de Análise da Estratégia e Núcleo de Gestão de Pessoas, esse último em fase de implementação.

As iniciativas priorizadas que apresentavam um certo nível de complexidade passaram a compor o portfólio de Projetos. O Procurador Geral, com auxílio da Procuradora Geral Adjunta, identificou dentre os procuradores aqueles com melhor perfil técnico para gerenciar o Projeto. Como geralmente esses procuradores são especialistas no negócio, o escritório de projeto é responsável por aportar toda a tecnologia necessária para elaboração e gerenciamento do mesmo.

O acompanhamento desses projetos estratégicos foi feito bimensalmente numa Reunião de Análise da Estratégia – RAE, conduzida pessoalmente pelo PGE. Nesse momento os gerentes de projeto apresentaram o status do projeto e os 'gargalos' encontrados que demandem posicionamento do PGE.

O detalhamento da atuação do Escritório de Projetos, a implementação do Escritório de Processos e o modelo de gestão de processos implementado, bem como a modelagem do Núcleo de Inteligência Estratégica e de Gestão de Pessoas serão alvo do Painel que será proposto para o próximo CONSAD: E4P – O modelo ideal de implementação da Estratégia Organizacional.

H – Diálogo entre o Direito e a Gestão

Como ocorre na maioria das organizações, incluir o planejamento estratégico na agenda da Alta Gestão, já sobrecarregada dos processos que constituem sua atuação finalística, muitos deles em estado crítico, não foi algo fácil e seria totalmente impossível se o projeto não constasse, primeiramente, da agenda do Procurador Geral.

Contudo, não apenas a carga de trabalho dificultava o diálogo. Também a pouca familiaridade dos gestores com as tecnologias de gestão e de como estas seriam fundamentais para racionalizar e aperfeiçoar o processo de trabalho,

maximizando o alce dos resultados esperados, alem de identificar soluções estratégicas para situações de altíssimo impacto no despenho organizacional. Isso causou, inicialmente, uma certa resistência de alguns gestores ao Planejamento.

O fato de contar com uma Procuradora Geral Adjunta – PGA (que na Procuradoria tem o papel, dentre outros, de coordenar as atividades de gestão organizacional desenvolvidas pela CGE/CDOP) com grande visão estratégica, competência em gestão e notório reconhecimento e respeito dos colegas procuradores, foi fator preponderante para o sucesso. Seu conhecimento profundo dos processos da procuradoria, bem como de sua historia e do modelo mental da instituição, amplamente compartilhado com equipe CDOP, possibilitou uma ação eficiente de sensibilização e quebra de resistências, principalmente com a inclusão desses atores nos processos de gestão desde a sua concepção.

O respeito por esses modelos e pela cultura organizacional foi outro fator crítico de sucesso do Plano. A equipe de implementação teve cuidado de apresentar a metodologia sem reforçar termos técnicos que aumentassem a resistência do público em questão. A maior preocupação do grupo era tornar a tecnologia de gestão uma prática cotidiana da organização, como algo simples a ser incorporado no modo de agir de cada gestor.

Os termos técnicos foram apresentados apenas nos momentos de capacitação. A grande ênfase esteve sempre na apreensão dos conceitos e, sobretudo, em sua aplicação prática. Nesse sentido a equipe técnica optou pela simplificação de formulários e de métodos, ou pela apresentação gradativa de sua complexidade, como por exemplo, na metodologia de gerenciamento de projetos, garantindo a assimilação de novas técnicas de trabalho. É importante ressaltar a alta capacidade intelectual dos Procuradores de Estado, capazes de assimilar qualquer nova tecnologia.

Contudo, esses cuidados foram adotados para quebrar a fronteira da linguagem técnica, que tendem a distanciar novos atores numa falsa impressão de que precisará investir mais tempo que o necessário para compreender e aplicar as novas tecnologias apresentadas.

CONCLUSÕES

Concluímos que o êxito do projeto pode ser atribuído a 3 principais fatores:

1. à visão estratégica do Procurador Geral do Estado, que patrocinou todas as ações de Gestão Estratégica, legitimando a equipe de implementação;
2. à utilização da metodologia de gerenciamento de projetos para Implementar as iniciativas estratégicas do Plano;
3. À sensibilização e a conquista gradativa dos Procuradores de Estado para priorização de tecnologias de gestão (Planejamento, Projetos e Processos) para implementar novos processos de trabalhos ou melhoria de processos já existentes.

A Coordenação de Gestão Estratégica da PGE é subordinada diretamente ao Procurador Geral e supervisionada pela Procuradora Geral Adjunta. Uma inovação no Estado da Bahia que agora em 2015 consegue replicar modelo similar com a Criação das APGs – Assessorias de Planejamento e Gestão, ligadas diretamente aos Secretários de Estado. Essa estrutura concede celeridade nas decisões estratégias. Contudo, isso não seria suficiente se o Progurador Geral pessoalmente não priorizasse os eventos e ações promovidas pela CDOP, o que pôde ser constatado na sua condução pessoal de todas 11 reuniões de Analise da Estratégia (RAE) ocorridas.

A criação do Escritório de Projeto para implementação do Plano é, sem dúvida, o grande diferencial entre um livro decorativo na estante e um instrumento efetivo de gestão. O Escritório é responsável por aportar tecnologia para elaboração e gerenciamento de Projetos, dentro da metodologia adotada pelo Estado da Bahia, adequada dos padrões PMI.

A alocação de Procuradores como gestores dos projetos, e a sensibilidade e cuidado de apresentar gradualmente as tecnologias de gestão, desmistificando-as, tornando-as palatáveis, traduzindo-as para universo de significação jurídica, certamente foi o último ingrediente de sucesso. Respeitar a cultura organizacional e o seu ‘time’ possibilitou a empatia e a sinergia entre

procuradores – especialistas em lei – e especialistas em gestão. Gradualmente eles foram se interessando por gestão estratégica, ao ponto do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento da Procuradoria (CEA) oferecer capacitações nessa área (gestão de Projetos, de Processos, Liderança com foco em gestão de pessoas), que teve muita procura e aceitação para aquele público.

Sabemos que modelos mentais podem viabilizar ou limitar, e até impedir a implementação da Estratégia. Arie de Geus, vice-presidente de Planejamento da Shell nos anos 80, diz que “a adaptação e o crescimento contínuo das organizações dependem da ‘aprendizagem institucional’, processo pelo qual as equipes gerenciais compartilham os modelos mentais da organização [...]. Por esse motivo, o planejamento estratégico é reconhecido como grande processo de aprendizagem institucional".

A PGE hoje conta com um sistema de gestão de processos judiciais que aumentou a celeridade e a segurança de sua atuação; conta com mais duas carreiras, para atividades de assessoria e apoio aos Procuradores (Analistas e Assistentes de Procuradoria); está instalada em uma nova e moderna sede e já iniciou a construção das instalações de suas Representações Regionais. Conquistas que foram facilitadas por seu investimento na Gestão. É possível que alguns especialistas em gestão avaliem que deveríamos estar mais avançados, com painéis de indicadores do Balaced Score Card, ou com templates mais estruturados para documentação de Projetos, no que decerto avançaremos agora que adquirimos maior maturidade nos processo de gestão. Contudo, temos convicção que a implementação gradativa foi a melhor estratégia para consolidação da aliança entre o Direito e a Gestão.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitec, 2008.

ARANHA, José Roberto. **Inter Faces:** A chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação. São Paulo: Saraiva, 2009.

BAUTZER, Deise. **Inovação**: repensando as organizações, São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério Público do Estado de Goiás. **Plano Estratégico do MP – 2009-2022**. Goiânia: Ministério Público, 2008.

BRASIL. Ministério Público do Estado da Bahia. **Plano Estratégico do MP – 2011-2023**. Bahia: Ministério Público, 2011.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito Administrativo e Políticas Públicas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Políticas Públicas**: reflexões sobre o conceito jurídico. São Paulo: Saraiva, 2006.

CALMON DE PASSOS, José Joaquim. **Direito, Poder, Justiça e Processo**, Rio de Janeiro: Forense, 1999.

CHEVALLIER, Jacques. **O Estado Pós-Moderno**. Tradução de Marçal Justen Filho, Belo Horizonte. Forum, 2009.

CHEVALLIER, Jacques. **Le Service Public**, 8ª Edição, PUF – Presses Universitaires de France, 2010.

DAHL, Robert A. **Sobre a Democracia**, Tradução de Beatriz Sidou. Brasília: UNB, 2009.

DENHARDT, Roberto B. **Teorias da Administração Pública**, Tradução do Prof. Francisco G. Heidemann. 6ª Edição Norte-Americana, São Paulo: Cengage Learning , 2012.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FONSECA, Ricardo Marcelo (Organizador). **Repensando a Teoria do Estado**, Belo Horizonte. Forum, 2004.

FRANCO, F. L. *Prospectiva Estratégica*: uma metodologia para a construção do futuro. 2007. 169 f. Tese (doutorado em Ciências em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Coordenação de Pós-graduação de Engenharia – COPPE. Rio de Janeiro, 2007.

GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Método Grumbach de Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro, 2010. (apostila Brainstorming)

HABERMAS, Jurgen. **Mudança Estrutural da Esfera Pública**, Tradução de Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HABERMAS, Jurgen. **Consciência Moral e Agir Comunicativo**, Tradução de Guido Antonio de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, Jurgen. **A Inclusão do Outro: estudos de teoria política**. Tradução de George Sperber e Paulo Astor Soethe (UFPR). São Paulo: Loyola, 2002.

HABERMAS, Jurgen. **Problemas de La Legitimación en el Capitalismo Tardio**. Traduccion: José Luis Etcheverry. Madrid Catedra Collectión Teorema, 1999.

HAMEL, Gary. **O Futuro da Administração**, Tradução de Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HAVARD BUSINES REVIEW. **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HERRERO FILHO, Emílio. Balanced **Scorecard e a Gestão Estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOLANDA, Sergio Buarque. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LARREA, José Luis, **El Lenguaje de La Innovación**: poética y práctica. in: prólogo d'ávila, antonio, innovar o desaparecer. España: Ediciones Deusto, 2008.

LEAL, Rogério Gesta Leal (Organizador). **Direitos Sociais e Políticas Públicas**: desafios contemporâneos – Tomo 3. Rio de Janeiro.

EDUNISC 2003. LEME, **Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competência**. Rio de Janeiro: Qualitec, 2005.

LEME, Rogério. **Gestão do desempenho integrado avaliação e competência com o Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitec, 2008.

LIEBOWITZ, Jay, **Strategic intelligence**: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management. Boca Raton: Auerbach Publications.2006.

MARCIAL, Elaine Coutinho e GRUMBACH, Raul José dos Santos. Cenários **Prospectivos**, Rio de Janeiro. FGV, 5ª Edição revisada e ampliada. Rio de Janeiro: FGV,2008.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo, **Quatro Paradigmas do Direito Administrativo Pós Moderno**, Belo Horizonte: Forum , 2008.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo, **Mutações do Direito Público**, Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Francisco de e PAOLI, Mária Célia. **Os Sentidos da Democracia**: políticas de dissenso e hegemonia global. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

PERRET, Bernard. **L'Evaluation des Politiques Publiques**, Collection Repères. Paris: La Découverte, 2008.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SEVILLA, Jordi. **La Reforma de La Administración General Del Estado**. Madrid: LID, 2010.

SOUZA, Jessé (organizador). Democracia Hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea. Brasília: UNB, 2001.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas:** uma revisão da literatura. Sociologias, Porto Alegre, Ano 8, nº 16 jul/dez 2006, pp 20-45.

VILLANUEVA, Luis F. Aguilar, **Gobernanza y Gestón Pública**. México: Fundo de Cultura Econômica, 2008.

AUTORIA

Célio Alcântara – Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB).
Endereço eletrônico: celio.alcantara@saeb.ba.gov.br

Margareth Gramacho – SAEB / PGE – Procuradoria Geral do Estado da Bahia.
Endereço eletrônico: margareth.gramacho@pge.ba.gov.br

Mariana Mascarenhas – SAEB / SEINFRA – Secretaria de Infraestrutura do Estado da Bahia.
Endereço eletrônico: mariana.mascarenhas@infra.ba.gov.br

Fátima Sampaio – SAEB / PGE – Procuradoria Geral do Estado da Bahia.
Endereço eletrônico: fatima.sampaio@pge.ba.gov.br