

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO EM AMBIENTE COMPLEXO E CRIATIVO

COORDENADOR: José Alberto Cunha Couto

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO EM AMBIENTE COMPLEXO E CRIATIVO: CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Introdução

A Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais (SAEI) foi concebida segundo filosofia, princípios e valores diferentes da maioria de órgãos e repartições públicas federais. A atitude em tela deveu-se à necessidade do Órgão em responder com rapidez, precisão e oportunidade às demandas da Secretaria-Executiva do Conselho de Defesa Nacional (CDN) e da Câmara de Relações Exteriores e Defesa Nacional (CREDEN), bem como atender às necessidades em acompanhar e aprofundar em estudos estratégicos temas com potencial de crise, e articular o gerenciamento de crises, em nível Presidência da República.

Estas demandas implicaram no desenvolvimento de um perfil diferenciado dos servidores da SAEI, aspectos todos esses referentes a parâmetros do profissional possuir competências para buscar o conhecimento, ter a percepção de cenários e da conjuntura para acompanhar e monitorar temas sensíveis, bem como habilidades para articulação, dentro e fora do Governo, em momentos de crise.

Com tais indicadores, na SAEI se incutiu um processo de gestão que permitiu habilitar pessoas, que possuíam larga experiência profissional em carreiras de Estado (diplomatas, militares das Forças Armadas, advogados da União, analistas de Inteligência, policiais federais, dentre outros), para lidar com temas sensíveis, complexos, de difícil análise, tudo em ambiente que requer equilíbrio emocional para dar sustentação aos momentos de grande pressão, comuns em momentos de crise.

Após mais de seis anos da criação da SAEI, vislumbrou-se nessa oportunidade o momento de compartilhar as experiências bem sucedidas da Secretaria no campo da Cultura Organizacional, aduzindo que os processos adotados permitiram a melhoria dos índices de satisfação dos servidores da Secretaria, respeito e reconhecimento dos parceiros e colaboradores internos e externos da organização.

Esta proposta, portanto, pretende demonstrar como se deu esse processo, bem como compartilhar as experiências vivenciadas na área de Gestão de Pessoas, acrescentando que, respeitadas as especificidades dos diversos órgãos públicos, há espaço para o aperfeiçoamento no comportamento das instituições e das pessoas que nelas trabalham, que podem ser inspiradas nas formas de trabalho adotadas na SAEI.

2. Desenvolvimento

a. Considerações Gerais

Em todas as organizações e instituições, a cultura tem um papel fundamental pois é ela que impregna as práticas utilizadas. Constitui um conjunto de representações mentais, formando um sistema de significações e funcionando como cimento que procura unir os membros em torno dos mesmos objetivos e modos de agir (Aguiar, 2005, p.12).

Para Robbins (2002), o que nos leva à fonte primária da cultura organizacional – os fundadores da empresa – são os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas em uma organização. O comportamento dos fundadores representa um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele, introjetando seus valores, convicções e

premissas. O processo de criação de uma cultura ocorre quando a organização só contrata e mantém pessoas que pensam e sentem as coisas da mesma forma que seus fundadores, e doutrina e socializa os funcionários de acordo com a forma de pensar e sentir comum, denotando uma equipe única, um time.

Chiavenato (2004) afirma que cada pessoa vai, gradualmente, desde o nascimento, internalizando e acumulando os efeitos da cultura por meio do processo de educação e socialização. A cultura fundamenta-se em uma base de vida alicerçada em comunicação compartilhada, padrões, códigos de conduta e expectativas.

As considerações acima, antes de se buscar fundamentação teórica para os trabalhos desenvolvidos em gestão de pessoas na SAEI, se fizeram necessárias para indicar que tais valores, conceitos, formas de agir e expectativas, por vezes de forma empírica, estão muito presentes e são perseguidos na Secretaria que, desde a sua criação (1999), tem procurado estabelecer cultura organizacional que procura unir seus membros em torno dos objetivos previstos, bem como inculcar, em seus colaboradores, o espírito de equipe, tudo em um contexto de compartilhamento de conhecimento e informações, características importantes nesta Organização.

b. As origens da cultura organizacional na SAEI

As origens da SAEI se confundem com a própria existência do Gabinete de Crise (GCRISE), que foi criado formalmente em maio de 2003, embora, para horror dos burocratas, funcionasse desde 1999. A Secretaria surgiu inicialmente para cumprir funções executivas do CDN e da CREDEN. Não obstante, uma situação ocorrida no Estado de Roraima marcou o início da formação da Secretaria e do Gabinete de Crise da Presidência.

Em março/abril de 1998, naquele ente federativo, incêndios florestais inesperados exigiram uma articulação imediata de diferentes órgãos da União, Estado e municípios, para debelar o sinistro. A oportunidade advinda dessa crise permitiu surgir uma nova instância na esfera da Administração Federal, o GCRISE, mesmo que de forma precária. Na ocasião, a SAEI estava para ser estruturada, vinculando-se, portanto, o Gabinete de Crise à Secretaria, daí haver uma simbiose entre essas instâncias.

Os vínculos e interações da SAEI e o GCRISE têm origens curiosas. Por ocasião dos incêndios em Roraima, a SAEI estava em vias de formação, não havendo um modelo definido. A necessidade de articular órgãos de diversas instâncias de poder, mostrou que deveria ser criada uma entidade com essas atribuições, aspecto que deu origem ao GCRISE. Da mescla entre uma demanda Institucional de articular órgãos e da necessidade de cumprir funções executivas no CDN e na CREDEN surgiu a SAEI e, por conseguinte, o GCRISE que foi vinculado à Secretaria.

A ocasião decorrente da crise em Roraima permitiu a construção de um modelo de gestão que se aprimorou ao longo dos últimos anos. Nesse contexto, uma situação de crise permitiu o desenvolvimento de processos de gestão eficientes que resultaram em reconhecimento da SAEI e do GCRISE como organismos capazes de articular e coordenar ações que envolviam entes dos diversos níveis de governo para a solução de problemas existentes. A situação em tela foi registrada para caracterizar a origem da principal vocação da SAEI qual seja a competência de “articulação”.

c. A Organização da SAEI

A Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais (SAEI) é o órgão responsável por assessorar o Chefe do Gabinete de Segurança Institucional (GSI) no trato

de temas que, em face de sua natureza complexa e evolução incerta, têm potencial para serem geradores de tensões ou crises; coordenar a execução de atividades permanentes, técnicas e de apoio administrativo, como Secretaria-Executiva do CDN (Colegiado de Estado) e da CREDEN (do Conselho de Governo).

Para isso, a SAEI está organizada em Coordenadoria-Geral de Estudos Institucionais, Coordenadoria-Geral de Acompanhamento, Coordenadoria-Geral de Assentimento Prévio e Área de Expediente e Apoio Administrativo. Na Secretaria, mesmo não constando do seu organograma, funciona o Gabinete de Crise (GCRISE), instância encarregada gerenciar situações, menos política e econômica, que possam afetar e atingir a Presidência da República.

À Coordenadoria-Geral de Estudos Institucionais compete realizar estudos estratégicos e propor medidas para aprimorar a eficiência das estruturas envolvidas no gerenciamento de problemas relacionados com o CDN e com a CREDEN; articular e coordenar grupos de estudo; congregar assuntos que possam influir nos rumos da crise gerenciada; propor convênios e parcerias com Centros de Estudos, ou Centros Estratégicos de Universidades e de Escolas Militares de Altos Estudos.

Por sua vez, a Coordenadoria-Geral de Acompanhamento se incumbem de selecionar e propor assuntos de caráter nacional ou internacional considerados relevantes e realizar o acompanhamento, buscando conhecimento sobre o tema; selecionar e propor relação de assuntos que merecem um estudo mais aprofundado por parte dos assessores da Coordenadoria-Geral de Estudos; acompanhar o andamento de propostas de edição de instrumentos legais e jurídicos, em tramitação na Presidência da República, relacionados com o gerenciamento de crise; convocar e organizar os meios necessários à realização das reuniões do CDN e da CREDEN; apresentar uma abordagem do assunto aos representantes dos ministérios e órgãos envolvidos no gerenciamento de crise, em sua fase preventiva.

Quanto à Coordenadoria-Geral de Assentimento Prévio compete analisar os processos referentes ao Assentimento Prévio, bem como propor a sua concessão; realizar estudos e elaborar propostas com vistas ao aprimoramento e à atualização da legislação referente ao Assentimento Prévio; realizar estudos e avaliar o uso, a ocupação e a utilização de áreas indispensáveis à segurança do território nacional, especialmente na faixa de fronteira e nas relacionadas com a preservação e a exploração dos recursos naturais; realizar estudos.

Por outro lado, embora não haja previsão do Gabinete de Crise na estrutura organizacional, a SAEI dispõe de uma equipe permanente, acrescida de outros integrantes de forma *ad hoc* a cada crise. Este grupo é pequeno, apenas uma quinzena de funcionários experientes, porém abarca muitas corporações de Estado (oficiais das Forças Singulares, diplomatas, analistas de Inteligência, advogados, especialistas em informática, dentre outros), cada um com seus vínculos com órgãos de origem. No momento em que se configura a crise, esses vínculos são reforçados, sendo trazidas as pessoas que possam agregar valor ao grupo inicial da Secretaria e contribuir para a solução da questão.

Para que se avalie a importância e abrangência dos temas tratados na SAEI, são acompanhados: América Latina; Integração Regional; Operações de Paz; Fóruns Internacionais; Meio Ambiente; Questões Sociais; Questões Fundiárias; Questões Indígenas; Segurança Pública; Saúde Pública; Saúde Pública; Infra-estrutura e Integração Nacional; Forças Armadas; Defesa Civil; Assentimento Prévio; Recursos Naturais; Inteligência; Pensamento Estratégico; Áreas Indispensáveis à Segurança Nacional; Programa Nuclear;

Programa Aeroespacial; Terrorismo; Segurança Portuária e Aeroportuária; Biotecnologia; Bens Sensíveis; Tecnologia da Informação; Dados Orbitais, dentre outros.

d. Aspectos de realce da cultura organizacional na SAEI

A SAEI é um órgão que se caracteriza pela natureza diversificada e imprevisível das demandas recebidas e por adotar processos de trabalho, em sua maioria, intensivos em conhecimento (Campos e Lima, 2003, p. 14). As características em pauta levaram a se adotar uma nova forma de gerir os recursos humanos na Secretaria e, por consequência, foi estabelecida uma cultura organizacional que permitiu dar resposta ao diversificado rol de missões recebidas.

O desafio consistiu em criar mecanismos de gestão que permitissem gerir recursos humanos provenientes de diversas carreiras de Estado (diplomatas, militares, advogados da União, servidores da Caixa Econômica Federal, etc.) no trato de um amplo repertório de conhecimentos e informações que buscavam subsidiar decisões de Governo, além de antever problemas relacionados a temas críticos em que há necessidade de que se percebam tendências e desdobramentos dos fatos analisados.

Penso que o primeiro passo para o estabelecimento de uma “cultura SAEI”, foi a acomodação física de todos os integrantes da Secretaria em um ambiente único de trabalho. Ou seja, a adoção de um *layout* que privilegiou a aproximação de todos os servidores da Secretaria, estabelecendo cunho informal nesse contato.

O arranjo em tela foi decorrente da percepção de que os servidores da SAEI tinham origens diversas, além de cada um trazer um método de trabalho muito diferente, havendo a necessidade de convergência metodológica para colimar maneiras de trabalhar, aspectos propiciados pelo estabelecimento do *layout*, que aproximou as pessoas e os contatos.

Destaca-se, ainda, que esta “sala de redação de um jornal” permite que se verifiquem impactos cruzados entre os temas que estão sendo acompanhados, permitindo que melhor se antevejam interseções e atores envolvidos.

Por sua vez, o servidor da SAEI integra um órgão destinado a proteger as instituições e os cidadãos brasileiros, tratando, em seu dia-a-dia, de assuntos e temas sensíveis, complexos e de difícil análise, além desse contexto todo gerar uma tensão, aspecto que traz grande pressão sobre a equipe. Com todos esses ingredientes, a aproximação dos assessores mostrou-se benéfica à SAEI, trazendo coesão e desenvolvimento de um espírito de equipe próprio para o trato dessas questões.

No curso das transformações vislumbradas para a SAEI, ficou patente a necessidade de preservação da vocação para atuar nos bastidores da Presidência da República, principalmente, por tratar de temas sensíveis que envolvem segurança do Estado e de suas Instituições. Nesse contexto, uma nova característica cultural emergiu na SAEI que foi a de diariamente reunir seus membros para que, na atividade denominada de “bom – dia”, houvesse discussão e troca de informações para que se vislumbrar alternativas e possíveis encaminhamentos para o item da pauta. A adoção desse tipo de procedimento permite estabelecer um enfoque multidisciplinar ao problema, assegurando ao decisor diferentes maneiras de ver e resolver a questão.

Outra característica muito presente na SAEI consiste na preocupação de todos em buscar o conhecimento. Esta afirmação parece óbvia para um órgão que tem na informação sua principal forma de trabalho. No entanto, é importante ressaltar a maneira como se executa tal processo. Citando Campos e Lima (2003), a busca do conhecimento se dá por

meio do aprendizado em situações vivenciadas, de trocas de informações com especialistas, da participação em eventos e em grupos de estudo e, principalmente, pela disposição de aprender.

Para buscar o conhecimento, os assessores têm “liberdade de ação” para estabelecer parcerias e realizar trocas de informação com especialistas sobre a questão proposta, bem como há orientação para a promoção de eventos e a participação em grupos de estudos e em conselhos que permitam adquirir o conhecimento demandado na SAEI.

É importante ressaltar na cultura organizacional da Secretaria as diferentes maneiras de sistematização do compartilhamento de informações entre os assessores. Acima, foi mencionada a importância da reunião do “bom – dia”, que é uma atividade informal de contato. Desta feita, procura-se caracterizar a importância atribuída ao compartilhamento de conhecimento. Apesar de haver uma distribuição de temas a assessores, a participação em grupos de trabalho com foco em temas específicos e a apresentação de relatórios verbais e escritos sobre a participação em eventos é “socializada” com todos os assessores que podem opinar, sugerir e agregar valores ao “produto final” sem que isso signifique constrangimento a quem produziu o documento.

Nesse contexto, ainda, os conhecimentos produzidos na Secretaria têm a chancela exclusivamente da SAEI, caracterizando o caráter pessoal na expedição de documentação e refletindo o espírito de equipe presente em todas as situações.

Merece atenção especial se estudar as “relações de poder” desenvolvidas na Secretaria. Em primeiro momento, verifica-se que há predomínio do contato informal entre os assessores, principalmente, em função da proximidade propiciada pelo *layout* criado na SAEI.

Como cita Fleury (1996), na determinação da forma e do conteúdo dos princípios e regras que regem as relações no seu interior, as organizações procuram apresentá-los como uma necessidade, como ordem das coisas, acima de sua própria vontade. Contudo, buscam, através deles, organizar as relações contraditórias entre os grupos sociais, bem como os conflitos oriundos a partir da lógica interna.

As relações de poder na SAEI foram estabelecidas de forma diferente e inovadora. A necessidade de regras bem definidas, como menciona Fleury no item acima, não foi o foco principal estabelecido na Secretaria durante a sua estruturação, até porque a vocação é a articulação. Ao contrário, houve desestímulo à criação de regras fixas por se entender que, ao lidar com situações tão diversas, a imposição de um regramento poderia tolher ou limitar a ação dos colaboradores durante uma crise ou no dia-a-dia de trabalho. Nesse contexto, o primeiro passo foi não estabelecer regras.

O tratar com a crise consiste na busca por conciliar idéias antagônicas. Na SAEI há mais de uma dezena de profissionais de carreiras de Estado, como vimos anteriormente. Este aparente ambiente heterogêneo, no qual há diversas visões e maneiras contraditórias de observar as coisas, significou um ganho importante para a Secretaria. Nesse contexto, emergiu outra característica na assessoria prestada pela SAEI, qual seja a de oferecer soluções que se inserem no rol do ineditismo e no ouvir todas as partes envolvidas no problema. A dinâmica em tela trouxe benefício ao assessor, que passou a estar comprometido com as soluções vislumbradas e, por outro lado, permitiu que as pessoas envolvidas na questão depositassem confiança na SAEI ao desempenhar o gerenciamento e intermediação de crises.

Com esses ingredientes relativos às relações de poder, não queremos mencionar que houve um “desprezo” às chefias e à hierarquia típicas de organizações de Estado. Não obstante, julga-se que, ao contrário, houve uma aproximação de todos os níveis funcionais e um comprometimento dos assessores com a SAEI, sem que houvesse prejuízo aos cargos e funções previstas no Quadro de Organização.

Por fim, gostaríamos de caracterizar que a SAEI é uma organização “aberta”. O sentido dessa afirmação está relacionado ao desejo permanente de seus quadros em “aprender” com a situação que se apresenta. Como cita Robbins (2002), uma organização que aprende é aquela que desenvolve capacidade de mudar e se adaptar continuamente. Na SAEI, essa característica está muito presente.

* * *

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO EM AMBIENTE COMPLEXO E CRIATIVO: TRABALHO DE ARTICULAÇÃO

1. Introdução

A Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais (SAEI) tem na articulação uma das principais vertentes do rol de suas atribuições. Isto significa dizer que o conhecimento técnico específico não está armazenado em sua base de dados, e nem dispõe de especialistas sobre todos os temas de interesse. A chave de sua atuação consiste em buscar, com oportunidade, fontes de conhecimento e competências para a solução de demandas que a situação exige.

Nesse contexto, os assessores da SAEI, por intermédio de ferramentas de gestão da informação e de uma “política transversal” para o estabelecimento de contato externo com parceiros públicos e privados, reúnem à mesa especialistas capazes de promover a discussão de alternativas e possíveis soluções para as questões vivenciadas. Dessa forma, o estabelecimento de uma rede de contato eficaz é fundamental.

Com tal propósito, a SAEI realiza essa articulação por meio das Coordenadorias de Estudos; de Acompanhamento; de Assentimento Prévio; e de Apoio Técnico-Administrativo, tudo segundo duas vertentes, sendo a primeira de maneira institucional e a outra informal, caracterizando que esses processos se complementam. Cumpre ressaltar que o contato informal (Assessores das Coordenadorias com os parceiros e colaboradores externos) empresta agilidade à ação de articulação e estreitam os relacionamentos inter-pessoais com membros das organizações envolvidas. Tal contato tem se mostrado um instrumento valioso na medida em que, sem ferir os preceitos hierárquicos peculiares às instituições, há maior rapidez na solução de demandas, além de apresentarem eficácia em seu resultado em função do perfil técnico e do nível de articulação das propostas para a ação.

Desta forma, este trabalho tem como escopo apresentar as ferramentas de gestão da informação empregadas, apresentar os mecanismos empregados para o estabelecimento de contato, expor as políticas transversais desenvolvidas por assessores da Secretaria no exercício de suas funções de articulação com entes da administração pública e colaboradores do meio privado, bem como caracterizar a metodologia, valores e alianças estratégicas necessárias ao exercício da articulação.

Para isso, no curso desse trabalho buscaremos estudar o modelo de articulação em rede adotado na SAEI, por vezes confrontando tais idéias com outras formas de gestão e com referenciais teóricos discutidos no meio acadêmico sobre o assunto. Por se tratar de um

modelo aberto à discussão, há intenção de deixar alternativas para que possamos trocar experiências e agregar novas idéias que aperfeiçoem o processo de gestão em tela.

Por fim, buscaremos validar o modelo de articulação adotado pela SAEI, caracterizando que, anualmente, são realizadas atividades que permitem a todas as coordenadorias e assessorias da Secretaria avaliar e propor melhorias para o aperfeiçoamento do trabalho executado, atividade que se denomina “Repensar SAEI”. Além disso, mencionamos que a validação e eficácia são colocadas à prova em toda ocasião em que se exige o concurso de tal assessoria.

2. Desenvolvimento

a. Considerações Gerais

À luz das atribuições da SAEI, verifica-se que a articulação consiste em um dos principais focos das atividades desenvolvidas na Secretaria. Para cumprir as ações previstas nesse rol, houve a necessidade de mudar as formas de interação de seus integrantes, tanto no ambiente interno quanto no relacionamento e contatos externos. No curso desse processo, as mudanças levaram em conta os aspectos de que teriam impacto significativo na estrutura da Secretaria; que deveriam ser permanentes; e persistir ao longo do tempo. Um outro aspecto, não menos importante, foi alvo de preocupação ao se adotar o modelo. Trata-se do fato de haver acentuada rotatividade de assessores na SAEI, situação que preferimos encarar pelo lado positivo na medida em que constantemente há necessidade de adaptação de ambos (assessores e Secretaria).

Cumpramos ressaltar que no conceito de mudanças contínuas está contida a idéia de que a SAEI precisa, em consonância com a conjuntura dos entes públicos e privados, evoluir de forma quantitativa, próprio do crescimento de uma Instituição, mas também, aspectos mais complexos, qualitativos, que envolvem os relacionamentos com toda a estrutura de Governo e parceiros externos.

Nesse sentido, em um primeiro momento, buscou-se definir que parcerias estabelecer para a SAEI desempenhar suas funções de articulação, ficando evidente a necessidade de buscar parceria com o meio acadêmico, que será objeto de aprofundamento em “efetividade”. Do mesmo modo, tratou-se de otimizar as rotinas burocráticas existentes até então, carreando a maioria dos esforços dos integrantes da SAEI para a atividade – fim. Por último, verificou-se que a realização de alianças estratégicas seria fundamental para o desenvolvimento das tarefas da Secretaria. Esta situação comporta uma análise mais aprofundada e será tratada a seguir.

Na atual conjuntura, as políticas de inovação e relação entre parceiros públicos e privados requerem o desenvolvimento de alianças estratégicas e alternativas de desenvolvimento, nos diversos níveis federais, estaduais e municipais, e, somente serão efetivas se formuladas para lidar com os desafios, exigindo modelos e instrumentos institucionais, normativos e reguladores capazes de encaminhar questões que se apresentam frente à emergência (no caso da SAEI, durante a instalação do Gabinete de Crises) que são eventuais no processo de gestão pública.

Nesse contexto, se construiu um modelo no qual cada assessor da SAEI é responsável por estabelecer a aliança estratégica com os parceiros julgados importantes para o trato do assunto, por exemplo, gerador de crise, caracterizando-se com isso a situação inovadora em termos de administração pública. A Secretaria não tem uma diretriz específica para fazer uma aliança. Em cada situação, o assessor responsável por um tema

ou assunto tem a “liberdade de ação” para propor à SAEI o estabelecimento de aliança com parceiros externos.

Tal procedimento mostrou-se até então muito valioso por creditar ao assessor a responsabilidade de articular a parceria, emprestando a situação um perfil técnico na execução das alianças e criando as condições para que haja o estabelecimento da confiança entre as instituições parceiras.

Mas para que isso viesse a acontecer, o processo em tela requereu o desenvolvimento de valores próprios entre os assessores da SAEI e que têm se mostrado válido. Com isso, na Secretaria houve a necessidade de aprimorar o trabalho em equipe, interdisciplinar e integrado, valores que contribuíram para a formação de um ambiente de informalidade entre os integrantes da Secretaria e que se projeta para o meio externo, porém que se mostrou eficaz no estabelecimento das redes de contato.

Em face do que precede, julgou-se oportuno apresentar sob que enfoques e conceitos ocorrem as ações de articulação da SAEI com os diversos parceiros externos, bem como entender a cultura organizacional que se estabeleceu para a realização de contatos e montagem de redes de relacionamentos.

b. Redes de relacionamento e de contato – visão e enfoques adotados na SAEI

Antes mesmo de caracterizar as redes de relacionamento desenvolvidas na SAEI, julga-se oportuno mencionar algumas percepções e entendimentos sobre o tema. Nesse contexto, há claro entendimento na Secretaria que as redes de contato se sustentam por vontade e afinidades de seus integrantes, tanto para as relações pessoais quanto para as institucionais ou formais, caracterizando, nesse sentido, a preferência para o estabelecimento de redes de contato pessoais, por ensejar o desenvolvimento da confiança, aspecto a ser buscado no estabelecimento das parcerias.

Por outro lado, tem se observado que as redes de relacionamento nas empresas privadas, de maneira geral, apresentam diversos formatos e buscam fomentar a troca de idéias, de experiências e implantação de ações conjuntas (Hermann, 2006, p.70). À luz do conceito apresentado, na SAEI, a implantação de um modelo desse tipo não seria suficiente para atender as demandas em função das especificidades e trabalhos realizados. As articulações realizadas pela Secretaria, normalmente, estão relacionadas à ação interministerial, aspecto que exige um grau de competência técnica, mas também, requer compreensão política do problema e gestão que exige um entendimento do funcionamento dos mecanismos públicos estatais.

Da mesma forma, cumpre ressaltar um outro aspecto inerente à cultura organizacional da SAEI, que consiste no fato que a Secretaria ser integrada por profissionais experientes, oriundos de carreiras de Estado como diplomatas, oficiais superiores das Forças Armadas, de Inteligência, Polícia Federal, Caixa Econômica Federal, advogados da União, dentre outros, aspecto que permite agregar à SAEI uma série de conhecimentos e contatos com essas instituições, além de se valer da capilaridade que tais órgãos possuem para obter informações necessários ao trabalho.

Por último, os coordenadores e assessores da SAEI são fundamentais para o estabelecimento das redes de contato. No empenho pessoal de cada um, bem como no conhecimento acerca daquilo que se busca, reside a eficiência da rede que se cria. Cumpre ressaltar que, para a identificação da pessoa detentora da competência desejável e/ou dos dados necessários, é fundamental a manutenção de um banco de dados com acesso compartilhado aos assessores e estímulo à interação com os órgãos parceiros. Na Secretaria

tal ação é estimulada seja por intermédio de visitas, seja pela participação em grupos técnicos e de trabalho que envolve articulação inter-institucional/ministerial.

c. Redes de relacionamento e de contato adotadas na Coordenadoria de Acompanhamento (uma visão)

Inicialmente, a Coordenadoria de Acompanhamento tem por missão acompanhar temas de interesse da CREDEN e do Conselho de Defesa Nacional (CDN) e de assuntos com potencial para gerar crise – Gabinete de Crises (GCRISES). A amplitude e abrangência dos assuntos tratados na CREDEN não permitiriam a retenção do conhecimento e de especialistas no âmbito da Secretaria para abordar todos os temas de interesse.

A solução foi a de buscar o conhecimento e competências fora da Secretaria. Nesse contexto, há realce do papel dos assessores que passam a se incumbir de articular ações para trazer os especialistas que as demandas exigem. Note-se que o papel de articulação passa a se evidenciar nesta Coordenadoria, que se faz segundo uma “política transversal”.

Por meio de um exemplo prático, vamos procurar demonstrar uma forma de como se construiu uma das redes de acompanhamento da Coordenadoria em tela. Nesse contexto, há que se caracterizar que a exemplificação é apenas uma forma de ver o trabalho. Para isto, será abordada a Questão Indígena, relacionando, inicialmente, os itens considerados básicos para construir a rede, conforme abaixo especificada:

1) Há necessidade de que a assessoria tenha os seguintes conhecimentos acerca do tema:

- análise histórica da Questão Indígena no País, com ênfase para as diversas políticas de Estado sobre o tema. Parte desse conhecimento é obtido em Encontros de Estudos promovidos na Coordenadoria de Estudos e na participação de assessores em eventos que tratam do assunto. Não obstante, há necessidade de constante atualização sobre o assunto;

- política indigenista vigente no País, seus dispositivos legais e iniciativas para o aperfeiçoamento desses instrumentos;

- o Órgão Indigenista Federal (FUNAI), posicionamento e vinculação na estrutura de Governo, além de conhecer a articulação da FUNAI no território nacional;

- conhecimento dos órgãos federais, estaduais e municipais com responsabilidades e que tratam das questões indígenas;

- estruturas existentes para apoiar os indígenas no País; e

- propostas no âmbito do Governo Federal para aperfeiçoar políticas públicas sobre o tema.

2) Formas de contato adotadas por assessoria com os parceiros externos:

- visita ao órgão indigenista;

- convite a integrantes do Órgão Indigenista para proferir palestras, painéis e realização de exposições em eventos promovidos na SAEI;

- participação em grupos de trabalho e técnicos existentes no âmbito do Governo Federal para tratar de questões indígenas;

- participação de assessores da SAEI em fóruns, reuniões, encontros e eventos promovidos pelo Governo e/ou organizações indígenas; e

- operação conjunta em áreas que demandam à participação interministerial. Um exemplo típico constitui-se no processo de homologação da Terra Indígena Raposa Serra do

Sol, no Estado de Roraima, ação que resultou em operação integrada de assessores da SAEI, FUNAI, Policiais Federais, INCRA, Ministério da Defesa, dentre outros órgãos do Governo Federal com responsabilidades de atuação na área.

Após relacionar as competências e os principais contatos externos à construção da rede de contato, cabe, mais uma vez, ao assessor responsável por esse tema, buscar construir a rede. A aproximação acontece na medida em que há participação nos grupos de trabalho, eventos e ações em conjunto. Com isso, se obtém a confiança, fator primordial para o estabelecimento de uma rede de contato.

No curso do processo para o estabelecimento da rede sobre a Questão Indígena, optou-se por realizar a aproximação com o Órgão Indigenista (FUNAI) que se deu basicamente por intermédio da participação de assessores da SAEI em Grupos Técnicos para a construção da Política Indigenista, bem como na participação de grupos operacionais em Terras Indígenas (TI) e, ainda, com a realização de palestras, conferências, fóruns e eventos promovidos pela FUNAI.

Na prática para o estabelecimento de uma rede de contato, pode-se especificar dizendo que o assessor responsável pelo tema, ao ser designado para compor um Grupo Técnico (GT) sobre Política Indigenista, por exemplo, vale-se dos conhecimentos acerca do assunto (conforme acima especificado), disponíveis em banco de dados na Secretaria, além dos conhecimentos próprios, e estabelece contato informal com a coordenação e integrantes do GT. Para o processo, este é um dos passos mais importantes na construção da rede, ocasião na qual se formam os primeiros contatos e vínculos indispensáveis ao posterior desenvolvimento da parceria.

Não obstante, a rede em tela não se inicia tão somente com a participação do assessor responsável pelo tema. Cumpre ressaltar que participação de assessores da Coordenadoria de Estudos nesse processo também é significativa no trato da questão. Para o caso desse GT, no qual buscava-se a construção de Política Indigenista, durante dois anos, a Coordenadoria tratou de realizar uma aproximação com intensa troca de conhecimentos e discussão sobre como poderiam ser conduzidas as políticas públicas no sentido de melhorar as condições de apoio às comunidades indígenas. Para isso, houve a adoção de diversas medidas como a execução de Encontros de Estudos de forma conjunta com a FUNAI, visitas e reuniões, dentre outras atividades. A parceria da SAEI com a FUNAI foi efetivada ao longo desse processo. Cumpre ressaltar que, em todas essas ocasiões, a Secretaria não se restringiu à FUNAI para tratar do assunto. Ao contrário, para cada reunião, evento ou painel, a Coordenadoria de Estudos buscou estabelecer contato com outros parceiros do Estado, meio acadêmico e organizações que tratam da temática, tudo com o propósito de se ter múltiplas visões sobre a questão, aspecto que também contribuiu para a montagem da rede.

Da mesma forma, a presença de assessores da SAEI em eventos, fóruns e painéis promovidos pela FUNAI, serviu para apresentar uma visão diferente das questões indígenas e que, em muito, estão relacionadas às atribuições do Conselho de Defesa Nacional (CDN) e da CREDEN, aspectos decisivos quando se pretende construir uma política indigenista no País.

No que tange à participação em grupos operacionais, a forma de articulação em rede adotada na SAEI revelou-se efetiva principalmente por haver a capacidade de integrar elementos de Inteligência e de conhecimentos existentes sobre o tema ao planejamento estratégico necessário a ações que exigiriam emprego de equipes dos diversos ministérios para, como por exemplo, fiscalização e controle de acesso à Terra Indígena durante

processos de homologação dessas áreas decretadas pelo Governo Federal. Nessas ocasiões, houve a oportunidade de validação da metodologia construída na SAEI para articulação.

No curso do exemplo em tela, pôde-se observar uma abordagem para a construção de uma rede de contato. Cumpre ressaltar que a cultura organizacional da SAEI tem na pessoa o seu principal foco. Não obstante haver um Sistema de Informação Computadorizado para obtenção e transmissão do conhecimento no âmbito da Secretaria, a construção de uma rede de contato na SAEI depende fundamentalmente das pessoas que operam e conduzem esse processo de gestão.

Nesse sentido, a liberdade de ação é imprescindível para que, cada assessor da Coordenadoria estabeleça os seus contatos, respeitadas as normas e características dos parceiros, bem como as formas e modo de agir de cada organização envolvida. A diretriz em tela mostrou-se válida na SAEI, tendo permitido a adoção de soluções criativas e inovadoras, obtendo-se eficácia na construção de redes de contato e articulação.

d. Sistemas de Informação – Disponibilidades na SAEI para dar suporte à articulação em rede

Vimos anteriormente que a articulação em rede constitui-se na principal vocação da SAEI para trato de questões no âmbito da CREDEN e do CDN. O resultado dessa articulação permitiu se ter capacidade de “antever problemas relacionados a temas críticos acompanhados na Secretaria” por meio da percepção das principais tendências apontadas, nas entre-linhas do noticiário de mídia, bem como nos demais fontes de informação utilizados no acompanhamento sistemático dos cenários nacional e internacional (Campos e Lima, 2003, p.22).

Para a manutenção da capacidade adquirida, a SAEI tem buscado aperfeiçoar as formas de busca e de compartilhamento das informações entre os assessores e os parceiros externos. Em tal contexto, houve a necessidade de desenvolvimento de um Sistema de Informação que atendesse as especificidades próprias da Secretaria. Ou seja, que pudesse coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir a informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo de assessoria realizado pela Secretaria.

Com tantas necessidades, verificou-se que a alternativa principal consistia em se adotar um Sistema de Informação em Computador, composto pelo *hardware*, *software*, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos, todos esses configurados para coletar, manipular, armazenar e processar dados em informação. Ao mesmo tempo, verificou-se que tínhamos um grande desafio ao tentar dimensionar, bem como definir que tipo de Sistema de Informação adotar. Com isso, o sistema vislumbrado deveria ter várias peculiaridades que vamos relacionar a partir de então.

Para buscar o conhecimento junto aos meios de comunicação, fez-se opção por um Sistema de Apoio Gerencial que permitisse produzir relatórios aos assessores da Coordenadoria de Acompanhamento com base nas informações de mídia. Com isso, pode-se observar, em função do número de publicações sobre um assunto, a tendência e a importância que os meios de comunicações atribuem a um tema.

Assim surgiu o Sistema Georreferenciado de Monitoramento e Apoio à Decisão (Geo PR), com a intenção de ser um instrumento de gestão de informações, acompanhamento diário do trabalho dos Analistas e Assessores da Secretaria na produção, armazenamento e recuperação de informações estratégicas. O sistema foi desenvolvido na noção de

Inteligência Artificial (IA), na qual um sistema de computador toma as características da inteligência humana para relacionar assuntos de interesse da Secretaria e indicar tendências de alguns temas tratados.

No contexto de um Sistema de Apoio Gerencial, foi criado um Sistema de Informação Estratégica, que se denominou Geo PR. O Sistema em pauta constitui-se em ferramenta que dá acesso e agrupa informações de vários órgãos do Governo Federal, permitindo integrar esses conhecimentos em base georreferenciada. O Sistema está em desenvolvimento, no entanto, por suas características, desde já, tornou-se um instrumento valioso para a SAEI no subsídio e apoio à decisão da Presidência da República.

Na SAEI há outros Sistemas de Informação que destinam ao Apoio às Operações de controle de processos, notadamente, para a execução de planos de férias de servidores, no trâmite de documentos, no acesso à INTRANET e demais bases de dados disponíveis. Não obstante, cumpre ressaltar que os Sistemas de Informação da SAEI são “abertos” e permitem agregar sugestões, bem como são aptos à evolução de novas tecnologias.

Em face do que precede, foi necessário abordar as premissas básicas estabelecidas para a construção dos Sistemas de Informação da SAEI por considerar que estes são ferramentas técnicas indispensáveis para o estabelecimento das redes de contato e cumprir o papel de articulação, vocação fundamental da Secretaria.

4. Considerações Finais

Este trabalho procurou apontar que a articulação consiste em uma das principais vocações da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais para a solução de demandas que carecem de ação coordenada de órgãos de governo em seus diversos níveis. Tal articulação é realizada pelo estabelecimento de redes de contato e de relacionamento com os parceiros.

Nesse contexto, o papel do assessor no estabelecimento das redes tornou-se relevante na SAEI, em face deste possuir liberdade de ação para desenvolver estratégias de aproximação com os parceiros, bem como na forma singular de buscar o conhecimento de especialista que pudessem trazer a informação necessária à assessoria especializada sobre os diversos temas tratados no Gabinete de Crises, na CREDEN e no CDN.

Vimos que os sistemas de Informação disponíveis na SAEI são fundamentais à manutenção das redes de contato, ressaltando-se a necessidade de desenvolvimento de sistemas comuns aos diversos parceiros, tudo com o propósito de assegurar tal contato.

Com todos esses ingredientes, verifica-se que há reconhecimento dos parceiros na eficácia dos processos de articulação adotados pela SAEI, daí a pretensão deste trabalho em difundir e partilhar uma metodologia que obteve êxito.

* * *

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO EM AMBIENTE COMPLEXO E CRIATIVO : CONTATO EXTERNO E ENDOMARKETING

1. Introdução

Endomarketing é um desafio de longo prazo para as organizações, que exige correto diagnóstico do ambiente organizacional, além de visão estratégica, de forma a permitir a sua correta concepção e implementação. Trata-se de um processo, acima de tudo, educativo para todos os envolvidos, que deve contribuir para integrar e motivar a organização e os funcionários, visando à conquista dos objetivos de ambos. Assim, com boas práticas, é possível promover a harmonia na atuação dos colaboradores, com reflexos no ambiente interno e, também, da organização com o ambiente externo. É, portanto, uma proposta que a própria organização deve se fazer, pois exige posicionamento diferenciado e comprometido dos seus membros, além de uma atuação contínua e integrada. Dessa forma, os participantes da organização passarão a integrar um processo de construção constante, possível somente em ambientes de confiança, respeito e transparência.

Cuidar do ambiente interno pode não ser um caminho fácil, mas tem sido uma alternativa lógica e eficaz para as instituições que buscam ampliar suas chances de atuação, já que, comprovadamente, proporcionam alterações nas relações de trabalho e geram um ambiente prazeroso e rentável. A atitude das instituições, seus valores éticos, o envolvimento emocional dos servidores e a capacidade de se estabelecer relações afetivas adquiriram um novo peso nos processos de desenvolvimento. Sem deixar de lado itens relevantes no processo de gestão de pessoas, como a valorização dos servidores e o aproveitamento correto das suas habilidades, torna-se fundamental destacar a forma de relacionamento estabelecida entre a instituição e seus servidores.

Sem abrir mão dos demais aspectos que devem envolver uma estratégia de endomarketing, uma das abordagens que buscaremos aqui ao tratar do assunto está voltada para a comunicação interna e a capacidade de relacionamento, que pode resultar em eficiente articulação institucional. São ferramentas capazes de contribuir para que todos cumpram as suas tarefas com eficiência e tenham um dia-a-dia o mais saudável possível. Se bem estruturada, a comunicação interna pode contribuir para a construção de uma relação de lealdade com os colaboradores, que passam a compartilhar dos objetivos da organização, mesmo em ambientes complexos e com estruturas descentralizadas. A longo prazo, a comunicação é uma ferramenta importante para o fortalecimento da imagem e do valor da instituição, que facilita a sua atuação, especialmente em momentos de crise.

Logicamente, as estratégias de comunicação de uma instituição não devem se voltar apenas para os seus servidores. É importante estar atento, também, para o público externo – ministérios, órgãos e instituições como o Departamento de Polícia Federal, Departamento de Polícia Rodoviária Federal, INCRA, FUNAI, SIPAM, Marinha do Brasil, Exército Brasileiro, Força Aérea Brasileira, IBGE, CNPQ, dentre outros fornecedores, parceiros e clientes finais - que devem receber informações, trocar experiências e desenvolver relacionamentos duradouros, que contribuam para a conquista dos seus objetivos e a correta percepção da imagem da organização, a qual poderá se tornar ainda mais forte e coerente, à medida que os servidores conquistem maior harmonia interna.

No que diz respeito à SAEI, a estratégia de relacionamento considera a alta rotatividade dos servidores e a diversidade de seus perfis, além da natureza diversificada e

imprevisível das demandas recebidas, fatores que geraram uma metodologia de trabalho dinâmica, além de intensiva em conhecimento, em relacionamentos e em comunicação. Considerou-se, ainda, certa dificuldade na realização de trabalhos em equipe, provavelmente em função da multidisciplinaridade do grupo e da natureza por vezes, individualista das atividades desenvolvidas.

2. Desenvolvimento

a. Redes Informais adotadas na SAEI – uma visão de seu emprego internamente

Conforme comentado anteriormente, quando se deseja conquistar sucesso em seus objetivos, uma organização deve ter em mente a necessidade de motivar e capacitar seus colaboradores, buscando, para tanto, desenvolver uma visão integrada de si mesma. Deve estar claro, desde o princípio, dentre outros aspectos, que a capacidade de articulação e o conhecimento adquirido pela organização ao longo do tempo são a base para o seu aprimoramento. Mas, como preservar e disseminar estes aspectos diferenciais? Mencionamos anteriormente sobre a necessidade de se definir uma estratégia de endomarketing. Neste aspecto, é parte fundamental o estabelecimento de uma política consistente de relacionamento interno e externo e, conseqüentemente, de comunicação, em todos os seus níveis. Trata-se de procurar, constantemente, um relacionamento cooperativo entre os empregados, com responsabilidade compartilhada, gerando o verdadeiro trabalho em equipe. Trata-se de perceber a comunicação em uma visão sistêmica, como um meio e não um fim em si mesma, como uma ferramenta que todas as organizações devem buscar para maximizar seus recursos e aperfeiçoar suas técnicas. O objetivo não se restringe à conquista da informação, mas à aproximação de profissionais com experiências semelhantes que, por meio da troca de experiências e informações, aumentem ou refinem o conhecimento coletivo.

Para tanto, os modelos administrativos nas diversas organizações têm se alterado, tornando-se mais flexíveis e descentralizados, de forma a orientar os fluxos de informação e de troca no sentido de atender às necessidades dos seus usuários e, conseqüentemente, os da organização. Tendo em vista o perfil de atuação da SAEI, a Secretaria tem sido impulsionada a rever constantemente o seu papel, avaliando os conceitos e padrões formais utilizados para o desempenho das suas atividades. Sabedores da importância do conhecimento, especialmente em ambientes complexos e turbulentos como os vivenciados na Secretaria e, ainda, dos riscos que a organização corre na sua disseminação, fez-se necessário analisar caminhos que possibilitassem ter a eficiência dos relacionamentos, a capacidade de articulação e o compartilhamento de conhecimento como instrumentos facilitadores da gestão.

Realizadas estas considerações, verifica-se que na SAEI a comunicação interna ocorre, tradicionalmente, segundo três caminhos distintos, destacados para favorecer o entendimento, mas que contribuem para gerar uma atuação simplificada e coerente. São elas: a comunicação “de cima para baixo”, a “de baixo para cima”, e a “lateral e diagonal”. No primeiro caso, a comunicação presta-se para orientar e dar suporte ao desempenho dos colaboradores na organização, uma vez que as políticas que produzem impactos globais são formadas nos níveis mais altos da instituição. Muitas decisões extrapolam a SAEI, pois são tomadas em Conselhos de Estado e de Governo, tais como o CDN e o CREDEN. Torna-se relevante, neste processo, o conhecimento de leis, histórico dos temas em análise e o perfil de atuação do Governo Federal, de forma a resultar em um suporte consistente aos Conselhos acima mencionados. No segundo caso, busca-se apoiar os desafios que tem origem nos próprios colaboradores. Sem dúvida, a reduzida verticalidade administrativa tem

contribuído para reduzir conflitos e favorecer soluções. Visando contribuir para o bom encaminhamento desses processos, são feitas reuniões matinais de ponto de controle, onde todos se manifestam e são informados sobre todos os assuntos, de maneira abrangente, o que não impede um aprofundamento posterior, caso haja interesse. Por fim, destacamos as comunicações laterais, que ocorrem entre os assessores e entre esses e as coordenadorias da Secretaria. Percebe-se aí a importância de uma rede de comunicação interna eficiente, onde circulam todos os informes, matérias relevantes dos jornais, pareceres, relatórios, eventos, dentre outros, oferecendo um perfil democrático, rápido e eficiente às rotinas diárias. Não sendo considerado suficiente e reconhecendo a grande quantidade de assuntos acompanhados, são realizados, ainda, encontros de estudos, seminários e palestras sobre temas eleitos pelo próprio grupo e cujo aprofundamento contribuirá para a sua melhor atuação. Além disso, estes encontros são tomados como oportunidades para estreitar relacionamentos com especialistas nas áreas de interesse, estabelecendo-se novas possibilidades de parceria.

As formas de integração acima foram apresentadas para caracterizar que, em ambiente complexo, há espaço para um processo simplificado e eficiente de integração. A forma preferencialmente adotada é da comunicação informal, na qual as interações obedecem às direções estabelecidas pelo Secretário de Acompanhamento e Estudos Institucionais, porém flui de maneira informal, transpondo níveis de autoridade, sem redundar em “quebra de disciplina” ou desrespeito aos coordenadores da Secretaria. Além disso, o fluxo da comunicação ocorre em todas as direções. Esse perfil de atuação vem contribuindo para consolidar a cultura da Secretaria, mostrando-se fundamental para preservar o seu maior diferencial, a sua capacidade de articulação.

Destacamos, entretanto, a comunicação estabelecida entre os ex-servidores e a Secretaria. Pelo seu perfil, podemos considerá-la como um meio complementar ou alternativo de comunicação interna, por envolver funcionários que, embora não estejam mais atuando na unidade, preocupam-se em preservar o vínculo estabelecido, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional, oferecendo novas alternativas para a solução dos desafios que se apresentam para ambos. É válido comentar que nesta rede de relacionamento não se leva em conta apenas a obtenção de informações, mas também a discussão de temas relevantes, a troca de idéias e os *feedbacks*, possibilitados pela intenção pessoal já consolidada.

Sabemos que, embora a proximidade possa ser um importante fator de coesão, o estabelecimento de redes consistentes de relacionamento não está limitado ao espaço físico, pelo contrário, ultrapassa os limites geográficos, especialmente quando apoiados pelas crescentes alternativas oferecidas pela tecnologia e por um vínculo pessoal positivo. Neste sentido, a Rede SAEI utiliza como principal canal de comunicação o *e-mail*. Investiu-se em uma ferramenta flexível e de fácil utilização, dando a maior autonomia possível aos envolvidos. O grupo conta com uma série de informações diárias, recebidas via Rede SAEI, algumas de caráter rotineiro e outras, de perfil diversificado e eventual. São sinopses da mídia, convites para eventos, palestras, relatórios semanais, dentre outros. Além disso, procedimentos simples têm sido recebidos com especial relevância pelo grupo, tais como informes e congratulações por aniversários, promoções ou participações dos componentes do grupo em missões especiais e grupos de estudos relevantes. Caso seja necessário, procura-se, ainda, fornecer ou receber informações específicas de algum componente do grupo. A avaliação dos componentes do grupo a este modelo de relacionamento tem sido extremamente positiva, havendo sugestões voltadas, principalmente, para a ampliação do trabalho que vem sendo realizado.

Desnecessário dizer que, dependendo da complexidade do assunto tratado, continua sendo fundamental a interação face-a-face. Afinal, busca-se não só o conhecimento, mas o seu contexto, ou seja, um entendimento o mais completo possível dos assuntos acompanhados, para que o seu aproveitamento seja apropriado. Neste sentido, a simples disponibilização de qualquer ferramenta de comunicação, por mais moderna que seja, pode não ser suficiente para criar o ambiente favorável à troca de experiências e conhecimento, em toda a sua complexidade. No caso da Rede SAEI, pode ser válido, entretanto, para iniciar contatos e ampliar possibilidades. Acredita-se que, independentemente da distância, o que tem contribuído para a eficiência da Rede SAEI é a preservação de um ambiente de confiança e companheirismo, adequado ao compartilhamento de idéias, experiências e informações, os quais favorecem, ainda, o desenvolvimento de parcerias consistentes.

Fica claro, portanto, que o papel desempenhado pela Rede SAEI é, principalmente, o de contribuir para o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na Secretaria compartilharem problemas, perspectivas, idéias e soluções.

Mesmo com a diversidade no perfil dos seus componentes e considerando-se as mudanças constantes pelas quais eles passam ao se ausentarem da Secretaria, alguns objetivos podem ser acrescentados, quando se trata da Rede SAEI:

- estão sendo ampliadas “as dimensões” da Secretaria;
- a cultura organizacional impulsiona a integração pessoal e profissional, inclusive com perfil informal, o que é bem recebido pelo grupo;
- atua-se com maior liberdade no compartilhamento de experiências;
- o desafio constante de atualização dos servidores ocorre de maneira mais natural e espontânea;
- estimula-se, de maneira indireta, a solidariedade e a idéia de trabalho em equipe contínuo;
- conciliam-se interesses individuais e institucionais, sem conflitos.

Esta experiência tem evidenciado a importância de uma estratégia de relacionamento transparente, dinâmica, simples e eficaz, contemplando ferramentas de comunicação de natureza similar e, preferencialmente, inseridas em uma estratégia de endomarketing consistente. Desta forma, além das possibilidades de gestão tradicionais comentadas neste trabalho – reuniões diárias, comunicação interna constante, grupos de discussão – a SAEI conta com uma rede ampliada de relacionamentos que, embora informal, tem relevância na preservação do perfil conquistado pelo grupo e nos resultados conquistados. Considerando-se a alta rotatividade dos servidores e o vínculo positivo estabelecido com a equipe, essa rede contribui não só para a preservação do relacionamento com os ex-servidores, mas para a manutenção desse ambiente de troca, análise e debate dentro da SAEI, mesmo que à distância. Mantêm-se, assim, os ex-servidores informados de todas as ações prioritárias, do posicionamento institucional sobre assuntos relevantes, das oportunidades de envolvimento em eventos de interesse e convida-os a participar das discussões da Secretaria, ampliando-se, tanto quanto possível, a equipe de trabalho. Os resultados têm sido positivos não só para os ex-servidores, mas também para os que estão atuando na unidade, já que demonstram, por si só, o valor que cada um tem para a consolidação do grupo e a conquista dos seus resultados.

* * *

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO EM AMBIENTE COMPLEXO E CRIATIVO : EFETIVIDADE

1. Introdução

A Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República tem como missão acompanhar temas sensíveis para prevenir a ocorrência de crises e fatos relevantes, com potencial de risco à estabilidade institucional; prover informações; articular o gerenciamento de crises; estudar assuntos do CDN e da CREDEN; analisar pedido de assentimento prévio; assessorar o Ministro-Chefe do GSIPR; representar o GSI; realizar estudos estratégicos e coordenar as atividades de segurança da informação.

Para o Gabinete de Segurança Institucional – GSI crise é um “fenômeno complexo, de diversas origens possíveis, internas ou externas ao País, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada possibilidade de agravamento – e risco de sérias conseqüências – não permitindo que se anteveja com clareza o curso de sua evolução”.

Entende-se como efetividade organizacional a avaliação acerca de como uma organização cumpre sua missão, alcança seus objetivos e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente.

A SAEI para alcançar seus objetivos e garantir a sua efetividade, depende do que preconiza Edvinsson e Malone (1998:10) - Capital Humano (do conhecimento, da experiência e da habilidade de seus funcionários para realizar as tarefas diárias) e do Capital Estrutural (equipamentos de informática, softwares, bancos de dados e de todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos funcionários) que juntos formam o seu Capital Intelectual.

O sucesso de uma organização depende muito mais da habilidade de medir e otimizar o seu capital intelectual.

O conhecimento tem-se tornado o principal ativo seja em termos produtivos e estratégicos.

Para Polanyi (1967:4) “*we know more than we can tell*”. O conhecimento tácito representa hábitos e cultura que não reconhecemos em nós mesmos, uma qualidade pessoal, o que o torna mais difícil de ser construído e comunicado.

Na SAEI, a diversidade de seus membros aliada à alta rotatividade, principalmente dos funcionários militares, a flexibilidade de suas ações e atividades, a necessidade de integração de unidades diferenciadas e da comunicação contribuem para um ambiente complexo que exige uma gestão estratégica do conhecimento. A gestão do conhecimento procura identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento relevante, quer seja por meio de processos internos ou processos externos.

2. Desenvolvimento

Segundo relatos e documentos, a SAEI, começou a busca de informações e de conhecimento participando dos inúmeros conselhos, de conferências, palestras e seminários, trocando informações com outros órgãos da administração pública federal e a partir do trabalho diário dos assessores. Só o acúmulo de informações não era suficiente – surgia a

necessidade do compartilhamento do conhecimento produzido por fontes internas e externas e principalmente aquele produzido pelos assessores sobre os temas sensíveis por eles acompanhados.

O “Projeto Mapear” caracterizou-se como o passo inicial, rumo ao diagnóstico dos pontos fortes e fracos da Secretaria. Ficou constatada a dificuldade do trabalho em equipe, provavelmente pela interdisciplinaridade dos assessores e da natureza individualista das atividades. Outro ponto importante dizia respeito à alta rotatividade de funcionários, especialmente dos militares – incorrendo no sério risco de perda do conhecimento acumulado por falta de metodologia e ferramentas de gestão do conhecimento.

A partir de então, surgiram iniciativas favoráveis à criação, compartilhamento, organização e aplicação de conhecimento para o alcance da missão institucional da SAEI, que influenciaram e influenciam na sua efetividade.

Já no primeiro semestre de 2003, o titular da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais e o Coordenador de Estudos da mesma Secretaria, passaram a fazer contatos com Centros de Estudos Estratégicos de várias instituições docentes ou de pesquisas em diferentes cidades brasileiras. Tal périplo foi de grande utilidade para estabelecer de início canais fluidos de comunicação com interlocutores acadêmicos e também estreitar laços com academias militares e seus respectivos corpos docentes.

Outras ações foram incrementadas na SAEI com o intuito de melhorar sua efetividade organizacional e o seu desempenho no futuro, de garantir o gerenciamento do conhecimento e no seu compartilhamento. Algumas ações são aqui apresentadas.

Bom Dia

O Secretário, diariamente, após reunião com o alto escalão do GSI, reúne todos os assessores e pratica uma “comunicação de mão dupla” – onde ambas as partes fornecem informações e todos têm um quadro mais claro dos trabalhos, realizações, problemas, planos e atitudes desenvolvidos no GSI. Essa atividade serve também para melhorar o entrosamento e facilitar a troca de experiências entre os assessores. Vale salientar que muitas vezes as informações ali divulgadas são sigilosas, sendo necessário criar uma mentalidade de proteção aos conhecimentos sensíveis nacionais.

Rede SAEI

Foi criada com a finalidade de manter os ex-integrantes da Secretaria atualizados sobre as realizações, eventos, movimentação funcional dos colegas, datas de aniversários e receber sugestões. Essa foi uma fórmula encontrada para os ex-integrantes “se sentirem em casa”. Utiliza-se o e-mail como ferramenta.

SAEI 130

Foi idealizada para manter todos os assessores informados sobre questões que diretamente ou indiretamente influenciam as atividades da SAEI. É feita via e-mail.

SAEI Geral

Serve de canal informativo a todos os funcionários da Secretaria inclusive o pessoal de apoio e estagiários, via e-mail.

Sistema Gestão SAEI

O Sistema Gestão SAEI é um banco de dados estratégicos que contempla mecanismos de Inteligência Artificial, com a finalidade de imprimir maior qualidade e velocidade de resposta, além de ser baseado nas mais modernas teorias de gestão, engenharia e

representação do conhecimento. A utilização de ontologias para a indexação dos documentos inseridos na base de conhecimento (mídia, arquivos, estudos e documentos produzidos por fontes confiáveis) permite o armazenamento organizado dos mesmos, facilitando a sua recuperação e apresentando respostas de maneira clara e compreensível.

Neste sentido, considerando a complexidade das atividades da SAEI, o Sistema consiste numa suíte integrada de gestão do conhecimento organizacional, que suporta todo o processo de construção do conhecimento, constituindo desse modo uma importante ferramenta para acompanhar o cenário nacional e internacional focado nos diversos temas de interesse.

O Sistema Gestão SAEI é composto de dez módulos – Ambiente Inicial; Controle de Usuários; Cadastro de Ocorrências; Cadastro de Eventos; Análise Textual; Monitoramento; Análise Gráfica; Notas Informativas; Editor de Ontologias e SC-Info.

O Cadastro de Ocorrências permite cadastrar os acontecimentos acompanhados pela Secretaria e difundi-los.

O Cadastro de Eventos possibilita que os mais diversos eventos de interesse da Secretaria sejam ali divulgados.

O módulo de Análise Textual permite a análise inteligente dos documentos da base de conhecimento, baseado nas ontologias e em mecanismos de Inteligência Artificial. As fontes do sistema são aproximadamente 27 (vinte e sete) que incluem os principais jornais e revistas nacionais.

O módulo de Monitoramento permite ao usuário o acompanhamento de um ou mais assuntos nas fontes do sistema e apresenta a variação de sua evolução diariamente.

O módulo de Análise Gráfica permite ao usuário visualizar as informações agrupadas quantitativamente, de acordo com os filtros selecionados.

O módulo de Notas Informativas permite a interação do usuário com a base de conhecimento do sistema e possibilita a inserção de informações a serem indexadas e posteriormente recuperadas.

O Editor de Ontologias possibilita a manutenção das ontologias utilizadas pelo Gestão SAEI e permite inserir, alterar e excluir ontologias e ainda gerar relatórios.

O módulo SC-Info é responsável pela coleta das informações das 27 fontes que alimentam o sistema e pelo armazenamento para que possam ser recuperadas.

O Sistema Gestão SAEI contribui para alcançar um produto final apurado e consolidado pela Agenda Semanal, fruto da filtragem de infinitas informações, tendo como resultado um quadro situacional nítido, permitindo a redução da margem erro e agilizando os processos de tomada de decisão a respeito de temas relevantes com potencial de risco à estabilidade institucional.

Agenda Semanal

A Agenda Semanal permite identificar a situação global do País, com a inclusão dos fatos e questões relevantes, classificando-os em termos de nível de tensão e contribuindo para a adoção de medidas preventivas, com a finalidade de evitar uma futura crise ou atenuar uma situação conflitiva. A Agenda Semanal apresenta um quadro global de temas, de forma georreferenciada, com abrangência nacional ou internacional, de forma a favorecer uma visão estratégica e conjunta dos assuntos acompanhados.

Rede de Estudos

Procura parceiros junto aos centros universitários, núcleos e institutos que possuem notória especialidade nos temas de interesse da SAEI, de modo a desenvolver eventos conjuntos e troca de conhecimentos.

Eventos

A partir da demanda dos assessores da Coordenadoria de Acompanhamento sobre a necessidade de aprofundamento em algum tema ou de interesse do Governo é estabelecida uma ordem de prioridade entre os temas. Mais adiante, uma reunião preliminar é convocada a fim de definir os mais importantes sub-temas. Numa fase posterior, um ou mais representantes da Coordenadoria se reúne com representantes de centros ou núcleos de estudos estratégicos, como uma espécie de “*brain storm*” para levantamento de subsídios e de nomes de especialistas para participarem de eventos programados. Nesse contexto, busca-se definir o modo de estudo a ser construído, baseado na amplitude de conhecimentos dos profissionais capacitados como painelistas, todos de notório saber.

Faz-se, então, a seleção dos convidados que deverão compor a platéia, representando segmentos de órgãos governamentais, não-governamentais, meios acadêmicos e sociedade civil organizada.

De acordo com as indicações do GSI, interpretando os interesses do Governo brasileiro, a Coordenadoria de Estudos da SAEI estabeleceu quatro formatos de eventos, a saber: Palestra, Reunião de Estudos, Encontro de Estudos e Seminários.

A Palestra é organizada de forma a contar com apenas um convidado, que fará sua apresentação em um turno do dia (manhã ou tarde) sobre tema específico de seu conhecimento para platéia previamente selecionada.

A Reunião de Estudos conta com pelo menos dois palestrantes que discorrem sobre tema escolhido pela Coordenadoria em apenas um turno do dia. O Encontro de Estudos, de formato mais amplo, é organizado em dois turnos do dia e conta com pelo menos quatro conferencistas. A platéia é também composta por convidados escolhidos.

O Seminário é o mais extenso, podendo durar um ou dois dias. Sempre realizado em espaço maior, é aberto e dirigido ao público em geral, interessado em determinado tema. Pode contar, inclusive, com a presença de estudantes universitários. O conhecimento produzido nesses eventos, depois de processados e publicados, são dirigidos a Câmaras Setoriais do Governo, capazes de formular políticas públicas e implementá-las junto à sociedade.

Realizado o evento planejado, passa-se à elaboração do relatório consubstanciado, com profundo conhecimento agregado, de todo o evento. A etapa final prevê a publicação dos resultados e sua difusão junto aos organismos interessados, formuladores de políticas públicas e responsáveis por execução de ações de governo.

As publicações sobre **Questão Indígena; Terrorismo; Ciclo de Estudos sobre a Amazônia; Ascensão dos movimentos indigenistas na América do Sul e possíveis reflexos para o Brasil; A opinião pública e a segurança do Estado; Desafios para a atividade de Inteligência no século XXI; Operações de paz; Movimentos sociais; Gerenciamento de crises; Faixa de fronteira: novos paradigmas, Visão estratégica dos recursos do mar**, estão disponíveis em papel e para *download* em <http://www.presidencia.gov.br/gsi/saei>

Tarefa SAEI

O sistema foi criado inicialmente para subsidiar as atividades da Coordenadoria de Estudos. Inclui a identificação de possíveis palestrantes e ex-palestrantes, áreas de especialidade e dados dos participantes dos eventos patrocinados pela Coordenadoria. Na organização de eventos possibilita acompanhar diariamente as tarefas indicadas para cada membro da Coordenadoria, os dias de atraso de cada tarefa, emitir ofícios, avisos e convites via mala direta e ainda confeccionar certificados. Permite ainda a consulta às várias telas.

Sistema Georreferenciado de Monitoramento e Apoio à Decisão - GeoPR

O Gabinete de Segurança Institucional (GSI) da Presidência da República sentiu a necessidade de uma ferramenta georreferenciada para agilizar e tornar mais eficiente as análises dos processos para a concessão, na faixa de fronteira, de assentimento prévio para as atividades de mineração, para a instalação de meios de comunicações e para a aquisição de terras por estrangeiros.

Por faixa de fronteira entende-se a faixa de até 150 km de largura, ao longo das fronteiras terrestres, designada como faixa de fronteira, é considerada fundamental para defesa do território nacional, e sua ocupação e utilização será regulada em Lei

Antes mesmo de se pensar na modelagem do sistema georreferenciado, algumas características foram levadas em consideração como a capacidade de integrar dados produzidos por diferentes órgãos; acesso a banco de dados não georreferenciado; seleção de camadas ("*layers*"); baixo custo; utilização de "software" livre; capacitação técnica na Presidência da República; sistema amigável e o acesso via intranet.

Para a construção do sistema e a fim de dar resposta às premissas da utilização de "software" livre e do envolvimento de técnicos da própria Presidência da República, buscou-se, inicialmente, levantar, no âmbito do Governo Federal, qual o órgão que já utilizava essa ferramenta e que possuía capacidade técnica na aplicação de "software" livre. Foi, então, identificada a Unidade de Monitoramento por Satélites da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Essa Unidade possuía técnicos com experiência na utilização do "*Map Server*" – um "software" livre que possibilita a visualização e navegação sobre dados georreferenciados – e na construção de sistemas semelhantes ao requerido pela Presidência da República. Dessa forma, foi estabelecida uma parceria com essa Unidade da Embrapa para o desenvolvimento da ferramenta georreferenciada para atender às necessidades do Assentimento Prévio (Rose et al.)

O sistema Geo PR teve como objetivo principal a integração de dados de órgãos federais e estaduais para a concessão e denegação de Ato de Assentimento Prévio. Atualmente, outros órgãos se incorporaram ao sistema

O sistema georreferenciado tem se mostrado uma ferramenta altamente eficiente para as ações de monitoramento, análise e apoio à tomada de decisão, com perfil estratégico, do mais alto escalão de governo. Desenvolvido com base em "software" livre, permitiu a evolução técnica em ferramenta de domínio público, com grande economia para o Governo Federal

Não requer um treinamento específico para a sua utilização por ter sido desenvolvido para navegador de Internet o que reduz o tempo de treinamento dos usuários por ser uma tecnologia que a maioria já possui conhecimento.

Foi premiado em 6º lugar como experiência inovadora, no 10º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em 2005.

Sistema de Acompanhamento da Gripe Aviária

Trata-se de um subproduto do GeoPr. Foi criado para manter atualizado o mapa interativo, contendo informações sobre os casos de gripe aviária em animais e humanos e países com óbitos. Serve como ferramenta para todo o Gabinete de Segurança Institucional e demais integrantes do Grupo Executivo Interministerial para a Implementação do Plano de Contingência Brasileiro para a Pandemia de Influenza.

3. Considerações finais

As ações aqui relacionadas procuraram apresentar o entendimento da SAEI sobre as questões de efetividade na área de gestão de pessoas, bem como demonstrar os mecanismos utilizados no âmbito da Secretaria.

A preocupação com desenvolvimento de programas de capacitação e treinamento de pessoas na SAEI, do ponto de vista de gestão, teve forte influência da Escola Clássica da Administração por se tratar a Secretaria de uma organização pública, além de sua natureza, que trabalha com conhecimentos que exigem preservação da segurança da informação e a proteção de informações sigilosas. Não obstante, em consonância com a cultura organizacional estabelecida na SAEI, buscou-se identificar os valores e as regras que sustentavam o equilíbrio entre as demandas feitas à Secretaria e o perfil dos seus colaboradores, aspecto indispensável à realização de programas de treinamento. Com isso, emergiu tal “filosofia” que contempla mecanismos de gestão e ferramentas de apoio ao treinamento das pessoas como os acima apresentados.

Os mecanismos adotados na SAEI têm se mostrado eficazes, pois se constituem em sistemas abertos, que permitem a interação entre os parceiros e têm como principal foco as pessoas, aspecto de relevo no papel e trabalho da Secretaria.

* * *

BIBLIOGRAFIA

- Aguiar, Raquel Mayra Van Tol de (2005), “Poder e Cultura Organizacional”: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro: UFRRJ.
- Cataneo, Marciel Evangelista (2006), “Antropologia das Organizações”: Universidade do Sul de Santa Catarina: UNISUL.
- Campos, Líliliana Suzete Lopes de Queiroz e Lima (2003), Martha Cibella de Andrade, “Mapeamento dos Capitais Intelectuais Necessários ao Monitoramento de Temis da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais da Presidência da República”: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I (2004), “Comportamento Organizacional”: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Edvinsson, L.; Malone, M. S. (1998) “Capital intelectual”. São Paulo, Makron Books.
- Hermann, Ingo Louis, (2006), “Empreendedorismo”: Universidade do Sul de Santa Catarina: UNISUL.
- Lakatos, Eva Maria e Marconi, Marina de Andrade (1999), “Sociologia Geral”. São Paulo: Editora Atlas.

Santos, Ruthberg dos (2005), "Sistemas de Informação e Gerenciamento de Recursos Humanos": Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro: UFRRJ.

Fleury, M. T. Leme (1996), "Aprendizagem e Inovação Organizacional": as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas.

Oliveira Jr, M. de M.(2001) "Competências essenciais e conhecimento da empresa". In: Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo, Atlas,

Polanyi, M.(1967) "Tacit dimension". New York, Anchor Books.

Robbins, S. P. (2002), "Comportamento Organizacional". São Paulo: Prentice Hall.

Rose, E.J. et al. O sistema georreferenciado criado na Presidência da República – um modelo de ferramenta. "mimeo".

Santos, Ruthberg dos (2005), "Sistemas de Informação e Gerenciamento de Recursos Humanos": Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro: UFRRJ.

Sveiby, K. E. (1997) "The new organization wealth". San Francisco, Berret-Koehler.

* * *

RESENHA BIOGRÁFICA

Coordenador: José Alberto Cunha Couto

É Oficial da Reserva da Marinha do Brasil. Exerce o cargo de Secretário de Acompanhamento e Estudos Institucionais do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República desde que foi criado, em 13 de maio de 1999. Dentre os cursos que possui, destacam-se os de aperfeiçoamento em eletrônica; Mestre em Ciências Navais; 3º colocado no Curso de Comando e Estado-Maior, cumprindo na Escola de Guerra Naval da Marinha do Brasil; 1º colocado, com distinção, no Curso de Comando e Estado-Maior na Armada Argentina; e Doutor em Ciências Navais, 1º colocado, com distinção, Curso de Política e Estratégias Marítimas na Escola de Guerra Naval, com a tese: "Planejamento Estratégico". É a terceira vez que desempenha cargo na Presidência da República. Foi Coordenador da apresentação de quatro projetos da SAEI selecionados para apresentação no Congresso Internacional sobre Reforma do Estado e da Administração Pública; em 2001, o Plano de Prevenção Primária à Violência Urbana (CLAD em Buenos Aires); em 2003, O Gerenciamento de Crises (CLAD no Panamá); em 2004, Metodologia de Consulta à Sociedade sobre Atividade de Inteligência (CLAD em Madri); em 2005, a utilização de Sistema Georreferenciamento para o Monitoramento e Apoio à Decisão Governamental e a Parceria Governo-Universidade para o Debate de Temas Estratégicos (CLAD Santiago).

Autor: Sebastião Vitalino da Silva

Doutor e bacharel em Ciências Militares, respectivamente, pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro e Academia Militar das Agulhas Negras. Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Atualmente, trabalha como assessor da Coordenadoria de Acompanhamento e Estudos Institucionais no trato da Questão Indígena e da Segurança Pública, bem como na assessoria da Câmara de Relações Exteriores e Defesa Nacional do Conselho de Governo. Atua ainda como Agente de Gestão de Pessoas na Secretaria.

Autora: Luísa Marillac de Freitas Gonçalves

Licenciatura em Biologia pela Universidade de Brasília (UnB); com Extensão em Marketing na Fundação Getúlio Vargas, Brasília, DF; Extensão Comunicação Empresarial na Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP; MBA em Marketing na Fundação Getúlio Vargas, Brasília, DF. Especialista em comunicação e marketing para clientes dos cartões de crédito da Caixa Econômica Federal; Coordenadora da Central de Atendimento aos clientes da Caixa Econômica Federal; Gerente de Padrões e Planejamento – Marketing Corporativo da Caixa Econômica Federal; Gerente Operacional – Comunicação Externa da Caixa Econômica Federal; Gerente de Padrões e Planejamento – Marketing e Relações Institucionais da Caixa Econômica Federal. Função atual: Assessora do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República.

Autor: Maria das Graças Rolim Bilich

Mestre em Planejamento e Administração de Sistemas de Informação pela Universidade de Brasília. Atualmente trabalha com assessora da Coordenadoria de Estudos da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais. Representante da SAEI no Grupo de Trabalho para desenvolver Metodologia de Gerenciamento de Segurança de Sistemas de Informação para a Administração Pública Federal. É professora universitária e publicou trabalhos nas áreas de Gestão do Conhecimento, Propriedade Intelectual, Planejamento Estratégico e Ciência e Tecnologia.

* * *

RESUMO

Focando a área temática de profissionalização da função pública, esta proposta procura contribuir para o aperfeiçoamento do processo de gestão de pessoas no serviço público, considerando que o atual ambiente de transformações indica a necessidade de pensar formas alternativas de administrar os recursos humanos das instituições de Estado. No mesmo sentido, foi estabelecida a premissa de que não há como se adotar, automaticamente, processos de gestão aplicáveis à iniciativa privada em um contexto do ente público. As percepções, os objetivos, as metas, a cultura organizacional e a forma de se abordar a responsabilidade social indicam que devemos buscar maneiras outras das concepções estabelecidas em organizações com fins lucrativos.

Nesse contexto, foi apresentada a Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais (SAEI), que exerce as funções de Secretaria-Executiva de Conselhos de Estado e de Governo, bem como a forma de atuação do Gabinete de Crises da Presidência da República, estruturas estas que se inserem no rol de estruturas do Estado Brasileiro que podem oferecer sugestões de como atuar em ambiente complexo, no qual as soluções de demandas tendem a exigir soluções inovadoras e criativas, dando ênfase às pessoas.

Com isso, vislumbrou-se oportunidade de apresentar as formas de trabalho adotadas na SAEI para a área de gestão de pessoas, contemplando uma visão distinta das adotadas na administração pública tradicional, além de se ter uma chance de partilhar experiências e validar o modelo que apresenta, dentre outras, características de gestão de recursos humanos com reduzido grau de hierarquia funcional entre cargos e funções de seus integrantes, ênfase no trabalho em equipe, valorização do trabalho de articulação com demais organizações de Estado (trabalho em rede), estímulo à obtenção do conhecimento e

difusão das informações, além de prioridade para o trabalho de assessoria às instâncias decisórias.

Além disso, vale comentar que a Secretaria vem otimizando o seu sistema de gestão do conhecimento, por meio do sistema denominado Gestão SAEI. Trata-se de ferramenta relevante para a atuação da equipe e para a preservação das informações e dos conhecimentos que vêm sendo desenvolvidos desde a criação da Secretaria. Esta iniciativa pode ser tida, ainda, como pioneira dentro do serviço público, já que envolve mudança na forma de perceber os conhecimentos conquistados pelos integrantes do grupo.

* * *