

GESTÃO ESTRATÉGICA NO PODER LEGISLATIVO: ANÁLISE DA CONSTRUÇÃO DA AGENDA ESTRATÉGICA ALECE 2030

Leila Paula Viana Pires¹
José Cleyton Vasconcelos Monte²

RESUMO

A emergência de uma administração voltada para a busca de resultados aliada ao cenário de constantes transformações sociais atribuiu ao Estado um papel responsivo e eficiente. Capaz de anteceder e solucionar as demandas sociais. Nesse contexto, torna-se necessária a definição e redefinição da estratégia organizacional. A seu cargo ficará a definição de objetivos estratégicos e o propósito ao ser alcançado pela organização. O objetivo desse artigo é analisar o processo de implementação da agenda estratégica Alece 2030 e sua capacidade de atender as demandas sociais mapeadas no momento de diagnóstico. Trata-se de pesquisa qualitativa, que abrange revisão bibliográfica e pesquisa documental. Os resultados apontam para a incorporação das demandas sociais na Agenda Estratégica Alece 2030, por meio da formulação de um portfólio de iniciativas estratégicas alinhadas às demandas mapeadas durante a fase de análise Swot.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão Estratégica. Assembleia Legislativa do Estado do Ceará. Programa Alece 2030.

INTRODUÇÃO

São premissas norteadoras das ações do poder público: responder e antecipar as demandas dos cidadãos, além de se sujeitarem ao controle social, por meio da prestação de contas. Partindo desse pressuposto a gestão estratégica surge como ferramenta para o alcance dos resultados demandados pela sociedade.

A formulação estratégica emerge como mecanismo de enfrentamento dos cenários de discontinuidades ambientais vivenciadas pelas organizações. Em contexto de intensas mudanças, a estratégica deve ser capaz de prever e reagir às mudanças de contexto em curso,

1Graduada em Ciências Políticas pela Universidade de Fortaleza – Unifor; Especialista em Controladoria Governamental pela Universidade Federal do Ceará. Membro Suplente do Comitê de Gestão Estratégica da Alece – Coge. Articuladora da Diretoria Legislativa.

2Cientista político, doutor em Sociologia, pesquisador do LEPEN (Laboratório de Estudos sobre Política, Eleições e Mídia), professor universitário, articulista de política (O POVO e TV Fortaleza) e membro da ACI (Associação Cearense de Imprensa).

oferecendo às organizações leituras conjunturais realistas que auxiliarão as tomadas de decisões baseadas em princípios racionais.

O objetivo desse artigo é analisar o processo de implementação da agenda estratégica Alece 2030, bem como sua capacidade no atendimento das demandas mapeadas durante a fase de diagnóstico da formulação da estratégia.

A metodologia utilizada para a consecução do objetivo proposto constitui-se de pesquisa bibliográfica referente à nova gestão pública e a emergência da gestão estratégica como ferramenta gerencial capaz de antecipar as demandas e gerar resultados pretendidos para a sociedade.

A primeira parte deste artigo trará a contextualização da ascensão da nova gestão pública, sua emergência, princípios e predominância como modelo eficaz de gestão, bem como seu alinhamento com a emergência da gestão estratégica no setor público. Já na segunda parte, tratará de como se processou a implementação da gestão estratégica Alece 2030 na Assembleia Legislativa do Estado do Ceará.

A pesquisa ganha relevância já que apesar da sua importância institucional, os parlamentos são pouco estudados. Esse fato deve-se ao desenho institucional das estruturas legislativas brasileiras permeadas por mudanças de cenários ambiental e fortemente delineados por fatores sociais e políticos.

1 A NOVA GESTÃO PÚBLICA E A EMERGÊNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A denominada nova gestão pública é um conjunto de tecnologias gerenciais inovadoras aplicadas ao Estado e suas organizações. É o modelo de gestão da era da Reforma do Estado. Conforme aponta (Martins, 2010), iniciou-se a serviço de um ideal liberal de enxugamento, controle e eficiência, por meio da aplicação de tecnologias gerenciais privada no setor público, mas logo se expandiu em múltiplas direções buscando melhorar a qualidade dos serviços públicos e políticas públicas, bem como tornar o Estado mais sólido, democrático e cidadão.

A nova administração pública baseia-se em um conceito de desenvolvimento aberto, num contexto globalizado e de interdependência ambiental. Essa realidade requer o desenvolvimento de modelos integrados de gestão para resultados, ou seja: “Conjunto coerentes e sistemáticos de práticas que buscam melhorar o desempenho de governos,

mercados, sociedade civil organizada, organizações e pessoas de forma integrada” (Martins, 2010, p. 24).

Nesse contexto, a necessidade de aperfeiçoamento da função de planejar estrategicamente está vinculada a adoção de tecnologias gerenciais no setor público. Processo iniciado no mundo a partir do final da década de 1970 e início da década de 1980 tendo maior intensidade no Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália.

No Brasil teve como marco a década de 1990, por meio do processo de reforma administrativa do estado brasileiro engendrada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Russo, 2020).

O aludido Plano Diretor é o referencial das mudanças da Nova Gestão Pública (NGP), que tinha como objetivo trazer ao setor público a mesma eficiência e eficácia do setor privado. Segundo Russo (2020) a Nova Gestão Pública é antes de tudo, um âmbito de debate, um diálogo sobre a estrutura, a gestão e o controle da administração pública envolvendo a comunidade acadêmica e sociedade. Nessa perspectiva Marini (2003, p. 50) destaca que a Nova Gestão Pública:

Reforça o conceito de cidadania; reforça valores da coisa pública nos servidores (eficácia, eficiência e ética); reconhece novos direitos como garantia dos cidadãos; ter como horizonte a satisfação do cidadão (simplificação, redução de tempos, melhoria da qualidade do atendimento; foca na universalidade e igualdade; incrementa a qualidade e quantidade de serviços; faz uma clara delimitação da externalização dos serviços.

Ainda segundo Marini (2003), a Nova Gestão Pública traz em seu cerne os seguintes princípios: focalização da ação do Estado no cidadão, o que significa o resgate da esfera pública como instrumento do exercício da cidadania; reorientação dos mecanismos de controle por resultados, o que significa uma abordagem centrada no alcance de objetivos; flexibilidade administrativa, que permita a instituições e pessoas alcançarem seus objetivos; controle social, o que significa desenhar mecanismos de prestação social de contas e avaliação, o que significa criar mecanismos gerenciais alinhados à nova realidade (Marini, 2010).

A pesquisa partiu da necessidade de enquadrar a Assembleia Legislativa do Estado do Ceará – Alece na literatura sobre a gestão estratégica. Integrante do núcleo estratégico do Estado do Ceará, a Alece tem o perfil de uma organização do setor público, o qual se baseia fortemente nos conceitos weberianos e nas premissas da administração clássica.

Conforme aponta Schwartz (2012), a estratégia é uma criação de uma posição exclusiva uma proposta de valor diferenciada que atenda às necessidades do público-alvo. A gestão estratégica tem como objetivo inicial construir a identidade organizacional das organizações por meio da definição dos elementos orientadores traduzidos em missão, visão e valores.

A estratégia representa o conjunto de diretrizes que contemplam a definição de uma situação presente ou marco inicial para uma situação futura desejada e das ações necessárias para percorrer de forma segura o melhor caminho e alcançar os objetivos (Souza, 2020, p. 20).

Partindo da premissa que as organizações públicas funcionam transformando demandas sociais (insumos) em resultados (políticas públicas) para a sociedade (clientes). A estratégia tem como objetivo estabelecer o referencial institucional compreendido por meio do estabelecimento da missão, visão e os valores, os principais objetivos, indicadores e metas, a forma como esses recursos serão utilizados e os macros processos a serem implantados para a consecução da Agenda Estratégica (Souza, 2020).

A agenda estratégica é um conjunto de definições sobre os propósitos da organização, usualmente traduzido em declarações de missão, visão, princípios, valores; sobre os resultados pretendidos, usualmente sob a forma de objetivos, indicadores e metas, e sobre como alcançá-lo, usualmente sob a forma de plano estratégico de ações, projetos e iniciativas. “O processo de construção e explicitação da agenda estratégica está fundamentada na mobilização (interna e externa) e nas informações sobre o contexto de atuação da organização e suas partes interessadas” (Marini, 2010, p. 91).

Para construção do arcabouço institucional da estratégica previamente é necessária uma análise dos cenários postos, tais como: análise de cenário; visão sistêmica, coerência de ações, avaliação de riscos; comprometimento da equipe. Nesse sentido, Souza (2020, p. 44) afirma: “a estratégia deve contemplar a avaliação de todas as variáveis que impactarão no alcance dos resultados, em especial, pessoas, processos (tarefas), estrutura, tecnologia e ambiente”.

Kaplan e Norton (2004) classificam essas variáveis de prontidão estratégica, ou seja, a capacidade da instituição responder rapidamente aos desafios estratégicos e gerar valor a partir de seus processos internos.

Uma boa agenda estratégica deve atender a três critérios essenciais: legitimidade (capacidade de atender as expectativas das partes interessadas), coerência (os objetivos,

programas ou projetos devem ser alinhados com os resultados das políticas públicas) e foco (alinhamento da organização no alcance dos resultados planejados).

A observância aos critérios acima descritos resultará em uma boa gestão, ou seja, a gestão que alcança resultados pretendidos. Que, no setor público, é a traduzido no atendimento das demandas, dos interesses e das expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, gerando valor público.

Moore (2003, p. 87 *apud* MARINI, 2010), enuncia que: “criar valor público é oferecer respostas efetivas as necessidades ou demandas: a) que sejam politicamente desejadas (legitimidade); b) cuja propriedade seja coletiva; c) que requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da sociedade”.

A abordagem desenvolvida por Moore (2003, p.96 *apud* MARINI, 2010) é uma adaptação do conceito de estratégia do setor privado. Fundamentada no triângulo estratégico, estabelecendo os três aspectos essenciais para a criação de valor público:

Gestão da estratégia: a estratégia tem que ser substantivamente valiosa, no sentido de que a organização gere produtos de valor para os supervisores, clientes e beneficiários a baixo custo em termos de dinheiro e autoridade. Gestão política: a estratégia deve ser legítima e politicamente sustentável, para que possa atrair continuamente tanto autoridade como recursos do meio político autorizador, para o qual presta contas e pelo qual é responsável. Gestão da eficiência: a estratégia precisa ser operacional e administrativamente factível, no sentido de que as atividades autorizadas e valiosas possam realmente ser implementadas pela organização.

Ainda nessa perspectiva Marini (2010), aponta os promotores de resultados na gestão pública descrevendo seus desdobramentos, conforme descritos abaixo.

Tabela 1 - Consciência estratégica de gestão pública:

CONSCIÊNCIA ESTRATÉGICA	FORMULAÇÃO COMPARTILHADA E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
Liderança	Capacidade de Influenciar e mobilizar pessoas.
Estrutura	Definição detalhada de competências, áreas e níveis de responsabilidades.
Processos	Definição detalhada de procedimentos.
Projetos	Desdobramento de resultados em ações que perpassam estruturas e processos que se submetem a regimes intensos de monitoramento.
Pessoas	Dimensionamento de equipes, capacitação, comprometimento, alinhamento de valores .
Tecnologias de informação e comunicação	Inovação e integração tecnológicas, automação.
Recursos financeiros	Disponibilidade, previsão e regularidade de fluxo.

Fonte: Elaboração própria. Marini, 2010.

Em resumo, a principal questão é como as organizações harmonizam todas essas dimensões sob o abrigo de um bom modelo de gestão para resultados. Considerado a gestão para resultados para além da formulação da estratégia, mas, sobretudo como alinhamento de arranjos de implementação, construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam a maturidade da organização.

2 CONSTRUINDO AGENDA ESTRATÉGICA

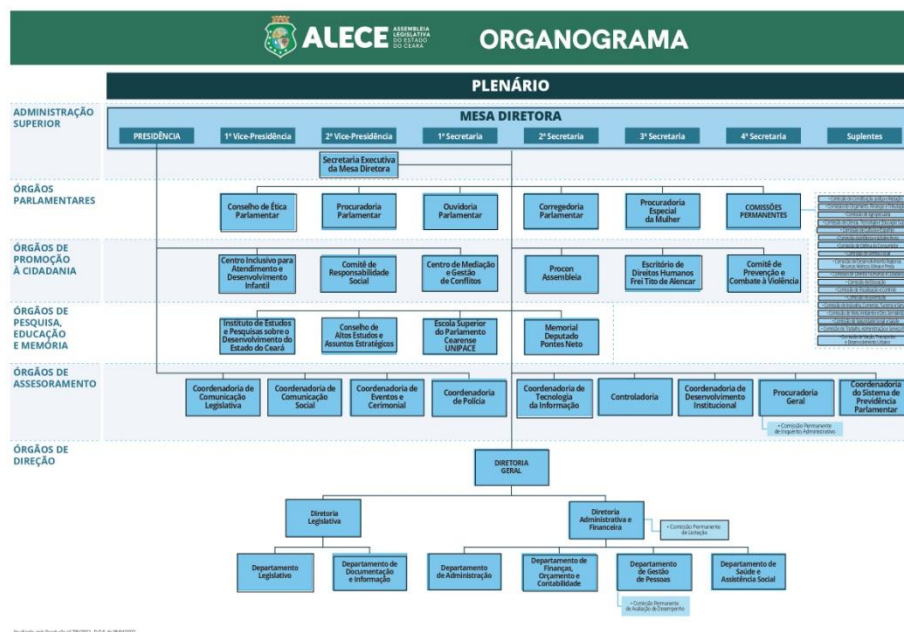
De maneira preliminar é necessária uma introdução sobre a estrutura organizacional da Assembleia Legislativa do Ceará - Alece. Ainda que não haja uma distinção formal, na casa há o entendimento da divisão em duas áreas: a administrativa e a legislativa. À primeira cabe a função de possibilitar o funcionamento de toda a máquina, também chamada de área administrativa. Já segunda cabe o assessoramento para que os representantes do povo cumpram suas funções no exercício da função parlamentar, constituindo-se na área legislativa ou finalística.

É relevante destacar ainda, a presença da área denominada de proteção à cidadania, embora não seja função típica do parlamento a Alece construiu uma estrutura robusta no oferecimento de serviços públicos aos cidadãos.

O organograma permite uma visão da estrutura da Alece constituída no topo pelo Plenário e seguida dos Órgãos: de Administração Superior, constituído pela Mesa Diretora; Órgãos Parlamentares; Órgãos de Promoção à Cidadania; Órgãos de Pesquisa, Educação e Memória; Órgãos de Assessoramento; e por fim, os Órgãos de Direção.

A Diretoria-Geral é constituída pela Diretoria Legislativa, responsável pelas atividades legislativas e a Diretoria Administrativa e Financeira que incumbe toda a atividade administrativa da Casa.

Figura 1 - Organograma da estrutura institucional da ALECE:



Fonte: Ceará, 2023.

A Casa do Povo tem suas funções delineadas pela Constituição Estadual de 1989 e sua estrutura de apoio técnico, administrativo e legislativo tem como objetivo propiciar as condições necessárias para o cumprimento da missão institucional do parlamento.

O processo de implantação da agenda estratégica requer uma modelação nos arranjos institucionais das organizações. Essas ações são acompanhadas pelo desenvolvimento do nível de maturidade de gestão. Segundo Gaál (2008, *apud* MARINI, 2010), maturidade é o processo de desenvolvimento de um objeto ao longo do tempo e seus modelos são resultado da aplicação da abordagem do ciclo de vida organizacional, segundo o qual a organização se desenvolve por meio de estágios ao longo do tempo até chegar a um nível considerado perfeito.

Nessa perspectiva podemos apontar a normatização da Resolução n.º 698, de 31 de outubro de 2019, que “Dispõe sobre a estrutura organizacional, cargos em Comissão e Funções de Natureza Comissionada da Assembleia do Estado do Ceará e dá outras providências” como um dos marcos para o desenvolvimento da maturidade de gestão da Alece.

A Resolução n.º 698, de 31 de outubro de 2019, evidência em seu artigo inicial a vinculação entre o desenho estratégico da Alece e os ditames que disciplinam o normativo, assim, temos: “Resolução dispõe sobre a organização administrativa da Assembleia do Estado

do Ceará e procedem às adaptações necessárias no seu quadro de pessoal, a partir de sua missão, visão e seus valores, de modo a fortalecer sua autoridade e compreender suas atividades e responsabilidades institucionais”. Partindo de tal premissa o desenho institucional da Alece, traduzindo em sua missão, visão e valores serão os norteadores para a condução da agenda estratégica do Poder Legislativo cearense.

A implantação da agenda estratégica ficará sobre a responsabilidade do Comitê de Gestão Estratégica – Coge, instituído com a finalidade de implantar o modelo de governança que contemple a sistematização de práticas relacionadas ao planejamento estratégico, à gestão de riscos, aos controles internos e à integridade da gestão. São competências do Comitê de Gestão Estratégica.

Art. 66

- I – Institucionalizar estruturas adequadas e incentivar a adoção de boas práticas de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade da gestão;
- II – Implantar medidas para assegurar a transparência e o acesso à informação;
- III – Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- V – Garantir a aderência às regulamentares, às leis, aos códigos, às normas e aos padrões, com vistas à conduta das políticas e à prestação de serviços de interesse público.

O Comitê de Gestão Estratégica - Coge é um órgão colegiado composto pelos titulares dos seguintes órgãos: Diretoria-Geral, que exerce a função de coordenação; Controladoria, que exerce a função de secretaria executiva; Diretoria Legislativa; Diretoria Administrativa e Financeira; Procuradoria-Geral; Coordenadoria de Tecnologia da Informação; Coordenadoria de Comunicação Social; Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional; Chefia de Gabinete da Presidência; Coordenadoria de Comunicação Legislativa; Secretaria da Mesa Diretora; Comitê de Responsabilidade Social; Escola Superior do Parlamento Cearense – Unipace e Ouvidoria Parlamentar.

O Comitê de Gestão Estratégica – Coge realiza uma reunião ordinária mensal com o objetivo de socializar e deliberar, juntos aos Órgãos da Casa, as diretrizes da Agenda Estratégica da Alece. A pauta de discussão e deliberação versa sobre o monitoramento dos projetos estratégicos, acompanhamento dos indicadores e metas da gestão, diretrizes para o sistema de gestão da qualidade, transparência, planejamento e monitoramento da execução orçamentária, monitoramento das entregas do Plurianual – PPA e demais assuntos estratégicos.

Depois da implantação do Comitê de Gestão Estratégica um novo arranjo institucional foi realizado por meio da Resolução nº 713, de 18 de fevereiro de 2021 com a criação da

Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional – CODINS que tem a finalidade de promover o desenvolvimento organizacional e a modernização da gestão da Alece, bem como contribuir para a concretização de sua missão institucional. O órgão é composto pela Célula de Gestão da Qualidade, Célula de Modernização Administrativa e Célula de Monitoramento e Acompanhamento de Projetos.

No cumprimento de sua missão institucional a Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional – Codins operacionaliza as ações estratégicas desenhadas pelo Comitê de Gestão Estratégica - Coge, por meio do assessoramento a Administração Superior da Alece no desenvolvimento institucional, no planejamento e na modernização administrativa visando à implementação da boa governança da gestão.

Os Comitês Técnicos Setoriais (CTS) foram instituídos com a finalidade de estabelecer metodologia de monitoramento e avaliação do direcionamento estratégico da Alece (ALECE 2030), visando o aprimoramento do Modelo de Governança, por meio da socialização das ações estratégicas em nível tático e operacional. São atribuições dos Comitês Técnicos Setoriais:

- I - Promover a integração e o alinhamento dos órgãos acerca do Modelo de Governança e do Direcionamento Estratégico da Alece;
- II - Deliberar sobre a priorização de projetos setoriais;
- III – Deliberar sobre mudança no escopo, prazos e custos dos projetos setoriais;
- IV – Propor ações para alcançar indicadores e metas estabelecidas no acordo de resultados; avaliar os resultados dos indicadores, metas e desempenho orçamentário dos projetos setoriais.

O principal objetivo é tornar os Comitês Técnicos Setoriais – CTS estruturas implementadoras da agenda estratégica. A efetiva implementação das estratégias requer esforços de alinhamento da estrutura organizacional. O grande desafio dos CTS é transpor a ponte entre o estratégico e o operacional. Conforme destaca Marini (2010), a interligação do nível estratégico e operacional requer uma atuação integrada, avaliação de condições/riscos de implementação. Direcionamento da alocação de recursos para as ações diretamente vinculadas à implementação.

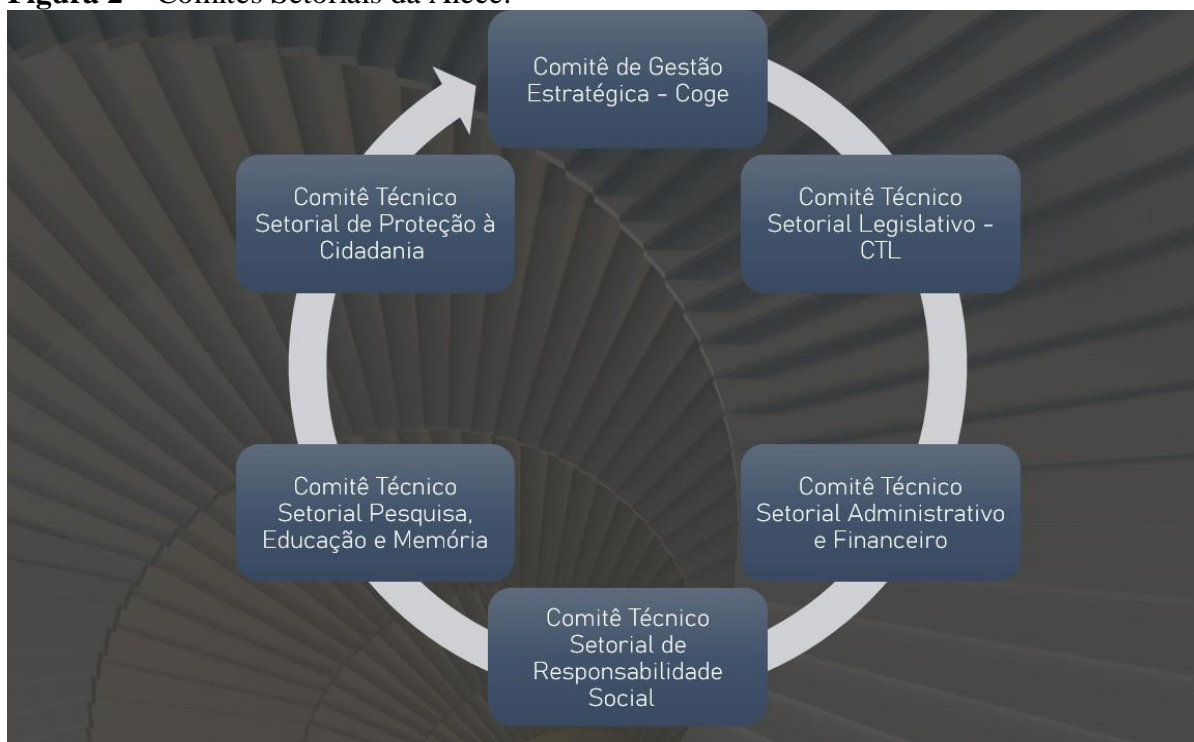
- I - Comitê Técnico Setorial Legislativo, composto pelos seguintes órgãos: Diretoria Legislativa; Departamento Legislativo; Departamento de Documentação e Informação; Comissões Técnicas Permanentes; Consultoria Técnica Legislativa;
- II - Comitê Técnico Setorial Administrativo e Financeiro, compostos pelos seguintes órgãos: Diretoria Administrativa e Financeira; Departamento de Administração; Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade; Departamento de Gestão de Pessoas; Departamento de Saúde e Assistência Social; Comissão Permanente de Licitação; Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho;

III – Comitê Técnico Setorial de Responsabilidade Social, composto pelos seguintes órgãos: Comitê de Responsabilidade Social; Centro Inclusivo para Atendimento e Desenvolvimento Infantil; Centro de Mediação e Gestão de Conflitos;

IV – Comitê Técnico Setorial de Promoção à Cidadania, composto pelos seguintes órgãos: Comitê de Prevenção e Combate à Violência; Escritório de Direitos Humanos e Assessoria Jurídica Popular Frei Tito de Alencar; Procon Assembleia; Procuradoria Especial da Mulher; Ouvidoria Parlamentar.

V – Comitê Técnico Setorial de Pesquisa, Educação e Memória, composto pelos seguintes órgãos: Conselho de Altos e Assuntos Estratégicos; Instituto de Estudos e Pesquisa para o Desenvolvimento do Estado do Ceará; Memorial Deputado Pontes Neto; Escola Superior do Parlamento Cearense.

Figura 2 – Comitês Setoriais da Alece:



Fonte: Pires, 2023.

A instituição dos Comitês Técnicos Setoriais - CTS tem papel importante na integração vertical do planejamento, originalmente processado entre os órgãos de diferentes níveis, sendo necessário um alinhamento das ações estratégicas.

2.1 Planejando o futuro: Programa Alece 2030

A fim de se ter um quadro sobre a adoção de ferramentas ligadas ao planejamento estratégico em organismos do Legislativo no Brasil, optou-se pela descrição do modelo adotado pela Assembleia Legislativa do Estado do Ceará - Alece, por representar em curso a implementação do ambicioso projeto estratégico denominado Programa Alece 2030 que pressupõe a construção do Modelo de gestão Estratégica para o período de 2021 a 2030, de

forma colaborativa, com foco na melhoria contínua das pessoas, dos processos e serviços e a efetiva geração de valor à sociedade (CEARÁ, 2020).

O modelo de Gestão Estratégica contempla diversos componentes inter-relacionados para o desenvolvimento do Plano Estratégico da Alece, denominado ALECE 2030, com desdobramento em sete áreas e sistemática de monitoramento e avaliação.

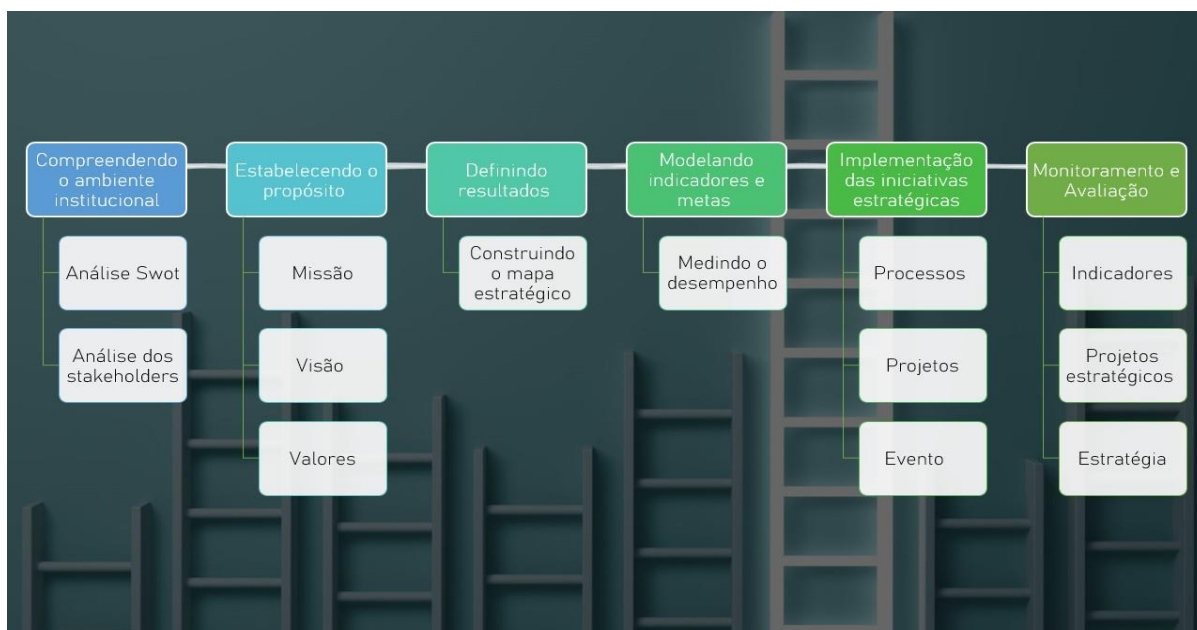
O ALECE 2030 é alicerçado nas premissas de participação, legitimidade, propriedade coletiva e mudanças sociais relevantes. Seu principal objetivo é elaborar o planejamento estratégico 2021-2030, definir sistemática de contratualização, monitoramento de ações e validação de resultados e apoiar o processo de desdobramento do Plano Estratégico para áreas priorizadas.

O Programa Alece 2030 foi construído com a consultoria da Fundação Dom Cabral. Suas atividades foram operacionalizadas e sistematizadas pela Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional – Codins. A metodologia adotada baseou-se no conceito de Contexto Capacitante de aprendizagem que possibilita o compartilhamento de experiências entre os participantes e o estímulo à aplicação do conhecimento da prática.

Com o objetivo de compreender o ambiente institucional o qual a Alece está inserida foi empreendida uma análise Swot e análise dos *stakeholders* (partes interessadas) como referência foram utilizados o Ceará 2050; Plano Plurianual 2020 a 2023; Planejamento Estratégico 2011 a 2020 da Alece; Estudos e Tendências de Longo Prazo/Construção de Cenários Ceará 2050; Rotas Estratégicas Setoriais 2025 *Masterplan* e o Modelo de Governança Alece.

O diagnóstico ofereceu os insumos necessários para a elaboração do Plano Estratégico ALECE 2030 na formulação das etapas de definições dos elementos da agenda estratégica: a) compreensão do ambiente institucional, o qual a Alece estabelece inúmeras interações; b) estabelecimento do propósito, por meio da revisão da identidade institucional da Alece; c) definição de resultados, por meio da elaboração do mapa estratégico e dos indicadores e metas; d) implementação das iniciativas estratégicas, por meio da formulação e priorização dos projetos estratégicos.

Figura 2 – Fases da elaboração do planejamento:



Fonte: Pires, 2023.

A partir dos *inputs* foram realizadas entrevistas, com levantamento das percepções dos interessados sobre o papel do Parlamento e da Alece, os principais desafios e quais os marcos estratégicos presente na trajetória para 2030; conexões com os demais Poderes; inovações; e impactos decorrentes da transformação digital.

Nessa etapa foi possível mapear os interesses, expectativas e demandas dos *stakeholders* sobre a Alece que de alguma forma afetam ou são afetadas pela que a Alece faz. Nesse momento segundo Mitchell *et al* (1997), é possível identificar os atributos: poder, legitimidade e urgência das partes interessadas.

Os resultados provenientes das entrevistas foram consolidados e agrupados em três grupos, a saber: desafios para a trajetória 2021 a 2030, marcos estratégicos (conquistas) para a trajetória 2021 a 2030 e funções que devem ser mantidas, descontinuadas e introduzidas (inovação), o que possibilitou a construção de matriz *Swot* apontando as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da Assembleia.

Figura 3 - Análise de Swot:



Fonte: Ceará, 2022.

Momento relevante durante o processo de estabelecimento da estratégia recomenda-se algumas análises que servirão como diretrizes ao processo de estabelecimento de propósito (missão, visão e valores), de definição de resultados (construção do mapa estratégico, indicadores e metas) e do estabelecimento dos esforços de implementação (iniciativas estratégicas).

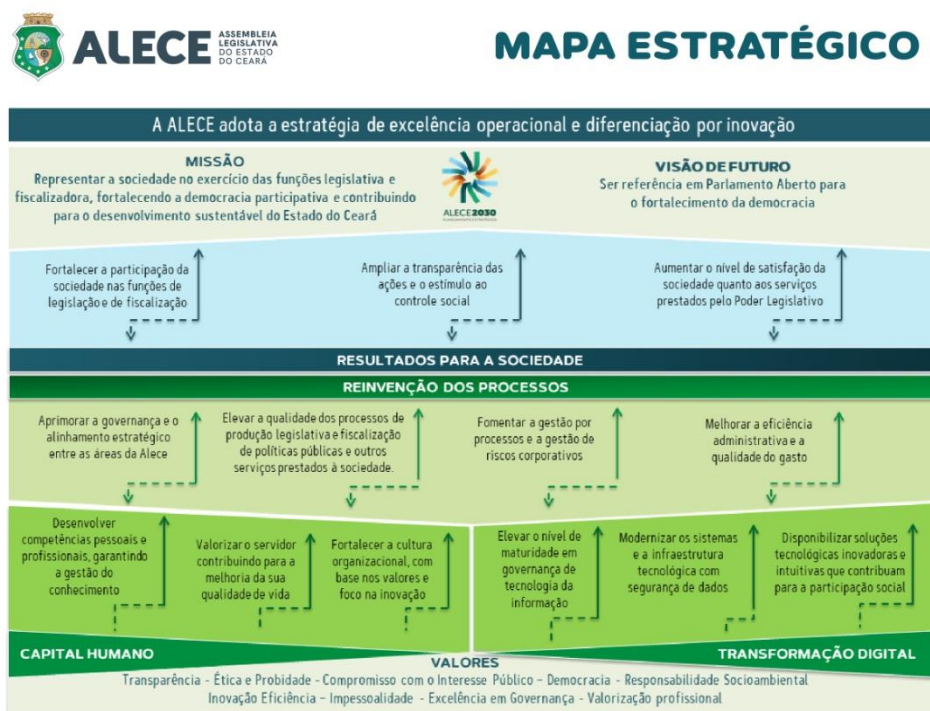
O Alece 2030 prevê que a missão da Alece é de “representar a sociedade no exercício das funções legislativas e fiscalizadora, fortalecendo a democracia participativa e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Estado do Ceará” (CEARÁ, 2020, p. 21). Já a visão de futuro é de “ser referência em Parlamento para o fortalecimento da democracia”.

A fase de diagnóstico sistematizada na Matriz Swot possibilitou a construção do Posicionamento Estratégico e Mapa Estratégico. Tendo sua arquitetura estratégica desenhada em quatro perspectivas que direcionam para atendimento dos desafios apontados na fase inicial de análise de contexto e diagnóstico institucional.

O Mapa Estratégico traduz a estratégia em termos gerenciais, alinha a organização com os objetivos estratégicos definidos, tornando-a em princípio contínua, além de mobilizar a mudança, por meio da liderança dos gestores. Nas palavras de Kaplan (2004), os mapas

estratégicos têm a função de equilibrar idéias contraditórias, baseando-se em proposições diferenciadas de valores para os clientes e fornecimento de ferramentas gerenciais para o negócio.

Figura 3 - Mapa estratégico ALECE:



Fonte: Ceará, 2022.

Arquitetura estratégica da Alece foi formulada com a adoção de quatro perspectivas no topo encontra-se a perspectiva de Resultados para a sociedade (P1), suportada na camada intermediária pela Reinvenção dos processos (P2) com dois pilares, Capital humano (P3) e Transformação Digital (P4).

Kaplan (2004) pontua que uma das premissas do BSC é o balanceamento estratégico em diversas perspectivas de atuação. “Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da organização através de uma sequência de relações de causa e efeito”.

O grande diferencial do BSC é que suas perspectivas podem ser alteradas ao longo do processo de execução da agenda estratégica. Para definição das perspectivas as organizações devem seguir o seguinte roteiro: definição das perspectivas, identificação de objetos e enunciação dos objetivos.

Os objetivos agrupados nas perspectivas do mapa estratégico são componentes essenciais para o atingimento dos resultados pretendidos, e, de acordo com Sponsor (2001), devem: facilitar a medição do desempenho da gestão, permitir sinergias e reduzir conflitos e incertezas; estabelecer prioridade; ajudar a concretizar os esforços e favorecer o trabalho em equipe; ser mensuráveis e compreensíveis; e se consolidar como elementos estratégicos no planejamento Estratégico.

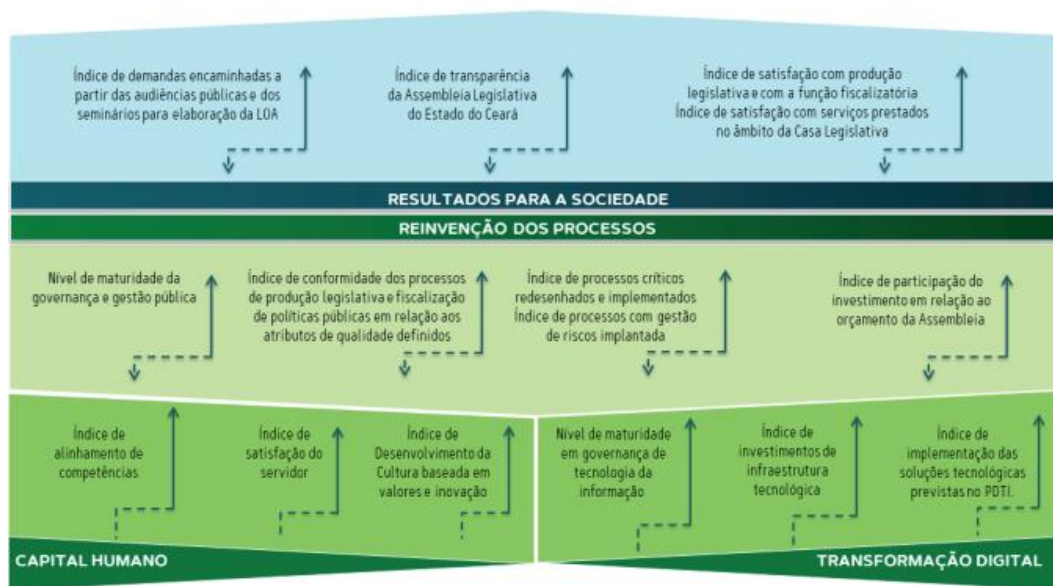
Na fase de formulação do Planejamento Estratégico Alece 2030 foram definidos treze (13) objetivos estratégicos tendo como insumos, a identidade organizacional, os pontos de atenção da Matriz Swot e a Arquitetura estratégica com seus respectivos temas.

Após a definição e validação dos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas do Mapa Estratégico foram modelados indicadores de desempenho e definidas as metas de curto (2022/2023), médio (2024/2027) e longo prazo (2028/2030). Momento crucial na construção da agenda estratégica das organizações, a modelação de indicadores precisa considerar um conjunto de critérios básicos de qualidade, para garantir a sua posterior operacionalização.

Tendo como base uma identificação inicial de indicadores, uma extensa lista deverá ser submetida a critérios de seletividade (em função da relevância e do grau de significância dos indicadores em questão) e viabilidade (em função da disponibilidade de dados e custos razoáveis de geração dos indicadores (Marini, 2010, p. 111).

Partindo do pressuposto que não existe objetivo estratégico sem indicador foram elaborados 18 (dezoito) indicadores estratégicos, conforme figura abaixo.

Figura 4 - Indicadores estratégicos da Alece:



Fonte: Ceará, 2022.

Após a fase de definição de resultados com a construção do mapa estratégico, modelação de indicadores e metas iniciou-se a formulação das iniciativas estratégicas. Essas sendo responsáveis pelo alcance dos resultados pretendidos, e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das referidas estratégias. As iniciativas podem ser de três tipos: processos, projetos e eventos (Kaplan, 2004, p. 55)

No esforço de construir um portfólio de iniciativas que traduza em ação a estratégia foram definidas iniciativas para as Perspectivas de Reinvenção dos Processos, Capital Humano e Transformação Digital partindo da premissa que estas perspectivas são as sustentadoras da perspectiva do topo “Resultados para a Sociedade”. (ALECE, 2030).

O portfólio de iniciativas estratégicas do Alece 2030 traduziu a estratégia em 27 Projetos Estratégicos de curto prazo com execução prevista para o biênio 2022/2023; 19 Projetos Estratégicos de médio prazo com execução prevista para o período de 2024/2027. A intenção dos gestores da Alece foi o instituir mecanismos de continuidade do processo de implementação ao longo da década, de maneira que cada Mesa Diretora empossada estabeleça suas prioridades e carteira de projetos específicos, com vistas a atingir os objetivos estratégicos em 2030. Os referidos projetos prioritários de cada Mesa Diretora serão objeto de deliberação do Comitê de Gestão Estratégica - Coge e validados pela Presidente da Mesa Diretora, o que dará às decisões tomadas o caráter de estratégia do Poder Legislativo.

Na etapa final de elaboração do Planejamento Estratégico Alece 2030 objetivando de disseminar a cultura estratégica em sua estrutura organizacional foi realizado o desdobramento estratégico nos seguintes órgãos: Coordenadoria de Comunicação Legislativa (CCL), Coordenadoria de Tecnologia da Informação (COTI), Comissão Permanente de Licitação (CPL), Comitê de Responsabilidade Social (CRS), Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), Diretoria Legislativa (DL) e Ouvidoria Parlamentar.

3 RESULTADOS INICIAIS E DESAFIOS FUTUROS

Inicialmente é necessário ressaltar que os resultados aqui apresentados não são definitivos, tendo em vista que a implementação das iniciativas estratégicas ainda se encontram em fase inicial. Percebe-se, com a implantação da gestão estratégia, uma identificação mais clara das ações prioritárias, com influência direta no processo decisório.

Uma vez delineado o modelo corporativo é necessário o fortalecimento da Gestão Estratégica por meio do alinhamento de todas as diretorias e unidades administrativas aos objetivos previstos no Mapa Estratégico. Nesse sentido, a administração da Casa estabeleceu 49 projetos estratégicos, para o cumprimento dos objetivos estratégicos propostos no Mapa Estratégico, bem como à promoção do salto de gestão estratégica da Alece, entre eles estão: aprimoramento do Processo Legislativo sob a ótica de instrumento de gestão; Restruturação da Gestão Patrimonial, Modernização do sistema de gestão orçamentária, por Processos; Gestão de Riscos; Gestão Documental; Modernização da Infraestrutura de TI, Governança de TI na Alece; Laboratório de Inovação; Alece Comunica, Modernização da TV Assembleia; Rádio 4.0.

O desenvolvimento dos projetos é monitorado mensalmente pela Coordenação de Desenvolvimento Institucional – Codins, que apresenta os resultados na reunião mensal do Comitê de Gestão Estratégica - Coge. A metodologia de monitoramento e avaliação do direcionamento estratégico da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará - Alece 2030 foi estabelecida pela Portaria nº 580, de 02 de agosto de 2022 que criou os Comitês de Gestão Técnicos Setoriais - CTS que tem como objetivo dar suporte ao Coge, em nível tático e operacional.

Cabe aqui ressaltar a importância assumida pelos Comitês Técnicos Setoriais – CTS na sensibilização e socialização da agenda estratégica, o que possibilitará a discussão e

aperfeiçoamento dos projetos estratégicos suas metas e indicadores em todos os níveis da Casa.

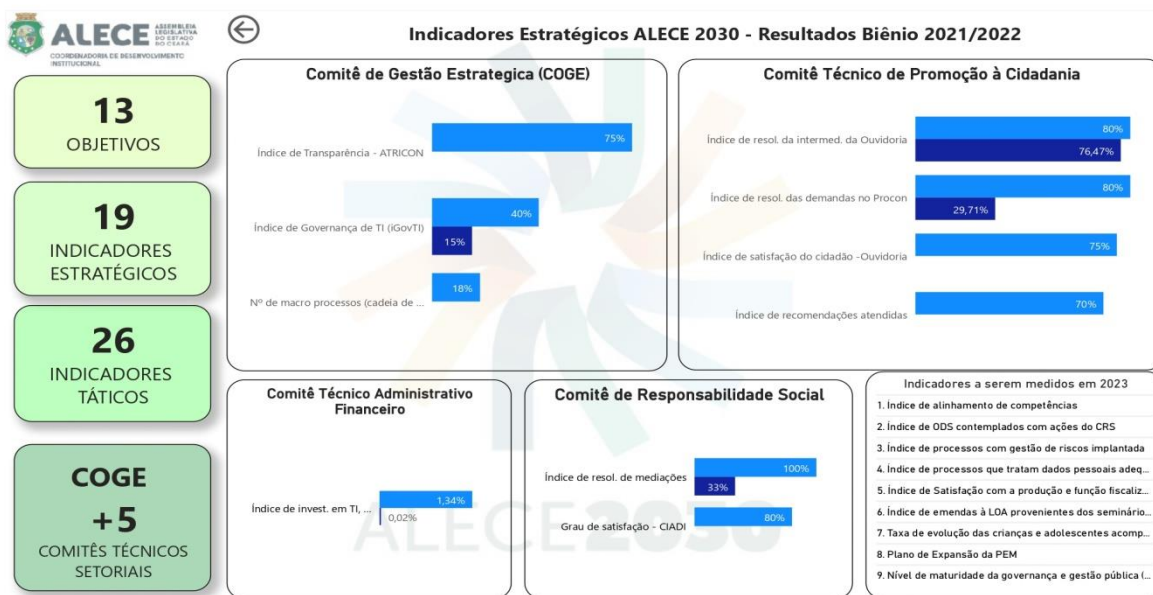
Por citar metas e indicadores, falar em gestão estratégia sempre pressupõe o estabelecimento de metas e a aferição de resultados. Na área administrativa vários foram os indicadores de desempenho homologados. Contudo, as especificidades ligadas às atividades na área legislativa indicam que será um desafio para a gestão a formulação dos indicadores de desempenho da área finalística.

A formulação de indicadores e conseqüentemente sua aferição são um dificultador para a execução do Alece 2030, embora já estabelecidos, precisarão ser reformulados a fim de atender os objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico. É salutar destacar que pensar somente na quantidade de demandas encaminhadas das audiências públicas e dos seminários para a elaboração da LOA, não quer dizer que seja resultado para a sociedade. Da mesma maneira, querer medir a satisfação com a produção legislativa e com a função fiscalizatória não se mostra uma boa opção, em virtude da inviabilidade em estabelecer parâmetros para a validação da medição.

Na perspectiva de se antecipar as demandas da sociedade, atender as expectativas diagnósticas na análise *Swot* e cumprir sua visão de futuro de parlamento aberto é absolutamente necessário a reformulação dos indicadores de desempenho vinculados às atividades legislativas. Mostra-se necessário o estabelecimento de indicadores seguros para saber se está valendo o esforço de se ter investido em dado programa ou projeto, mas, sobretudo, por ser fator para o estabelecimento de qualidade do processo legislativo.

Os resultados dos indicadores estratégicos Alece 2030 – Resultados Biênio 2021/2022 evidenciam a complexidade de aferir os indicadores de desempenho, especialmente os indicadores estratégicos.

Figura 5 - Indicadores estratégicos ALECE 2030:



Fonte: Ceará. Alece, 2022.

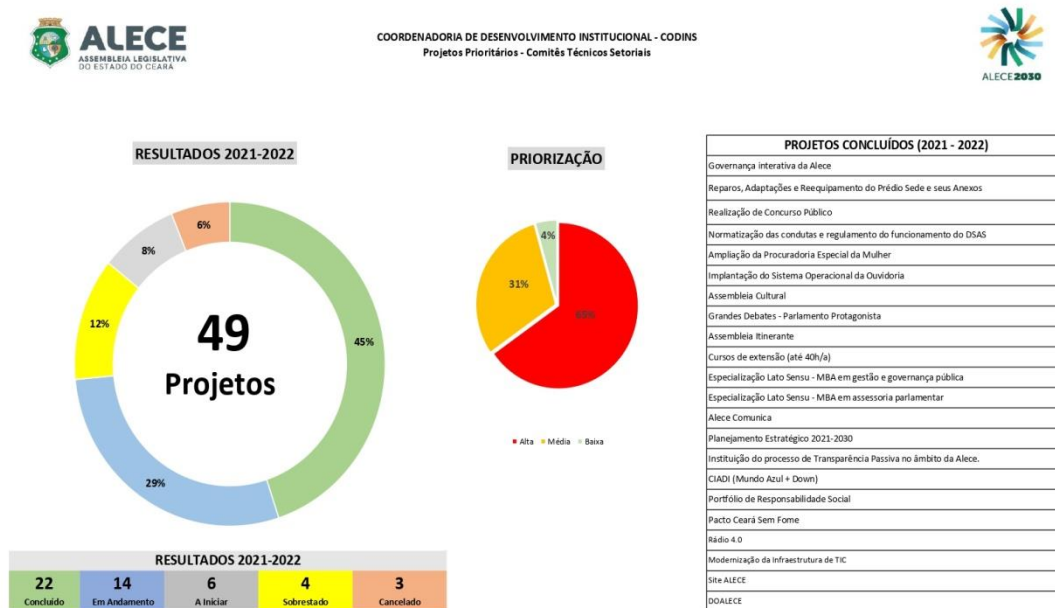
Percebe-se um esforço no acompanhamento de projetos, na melhoria de alguns processos de trabalho considerados essenciais para a criação de alicerce para a consolidação da estratégia Alece 2030. Nesse sentido, estão inseridos os projetos estratégicos: Reestruturação da Gestão Patrimonial, Implantação da Gestão por processos, Implantação da Gestão por Competência; Modernização da Infraestrutura de Tecnologia da Informação.

Esses esforços evidenciam que na área administrativa a gestão estratégica está se desenvolvendo por meio das reuniões do Coge e dos Comitês Técnicos Setoriais. Contudo, faz se necessário sedimentar e socializar a agenda estratégica com os todos os Órgãos da Casa. Embora, as reuniões do Comitê de Gestão Estratégica - Coge sejam divulgadas por meio da Comunicação Interna e do Boletim da Estratégia seu alcance e pode ser considerado pequeno.

Nessa perspectiva, é possível apontar algumas falhas ocorridas na tentativa de levar o pensamento estratégico aos gestores e servidores. A elaboração desse cenário tornou mais nítida que a comunicação da estratégia é ponto crucial para o futuro da gestão estratégica da Alece. É fundamental para o sucesso da implementação e condução do processo de gestão estratégica que os servidores que tocarão os projetos tenham clareza dessa agenda e suas responsabilidades no sucesso dela.

Percebe-se, a necessidade de adaptação da estrutura organizacional para contemplar a gestão por processos e a gestão de competência; o maior alinhamento das decisões tomadas pelo Comitê de Gestão Estratégica com os demais órgãos da Casa; e especialmente a tradução da estratégia em resultados para a sociedade.

Figura 6 – Projetos prioritários ALECE 2030:



Fonte: Ceará. Alece, 2022.

Percebe-se ainda a tradução das demandas sociais na implementação dos seguintes projetos estratégicos: Instituição do Processo de Transparência Passiva no âmbito da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará; Programa de Responsabilidade Social; Assembleia Cultural; Grandes Debates; Assembleia Itinerante; Alece Comunica; Modernização da TV Assembleia; Rádio 4.0; Aperfeiçoamento do Processo Legislativo; Implantação de modelo de fiscalização e controle de políticas públicas; Implantação do Sistema e-Democracia; e Implantação do Laboratório de Inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo realizado constatou por meio de pesquisa documental que as demandas advindas da sociedade foram incorporadas no Planejamento Estratégico Alece 2030. O

documento especifica que, num cenário de rápidas e constantes transformações, o parlamento não pode ficar alheio aos acontecimentos, tendo de se ajustar a essas novas demandas para que sejam dadas respostas rápidas e eficientes a sociedade.

Nesse sentido, a percepção de uma visão integrada das funções legislativas e gestão estratégica encontram amparo, nas tendências observadas no Brasil e no mundo de ser ter maior engajamento da sociedade na gestão pública; na exigência de maior transparência e de participação nos processos decisórios; e no aumento da participação do Legislativo na formulação e fiscalização de políticas públicas.

É importante ressaltar que o Planejamento Estratégico Alece 2030 foi validado pela Presidência da Casa, proporcionando ao Projeto mais solidez, e tornando o Parlamento cearense referência no aprimoramento da função legislativa e consolidação de canais de participação social, sem deixar destacar que possibilita o acesso a Casa de uma visão de futuro e direcionamento na adoção de métodos racionais de elaboração e concretização de seus projetos de gestão.

O projeto estratégico Alece 2030 institucionalizou procedimentos de atuação, bem como as ferramentas de interação com os cidadãos, de forma que os parlamentares eleitos ao longo da década tenham bases sólidas e diretrizes para cumprir, aperfeiçoar e integrar as funções de representar, legislar e fiscalizar.

O grande desafio para a gestão da Alece é transpor a estratégia do papel para a realidade a partir da implementação de iniciativas estratégicas que sirvam para direcionar os esforços e priorizar o uso dos recursos de forma a alcançar os resultados pretendidos. Para tanto, a profissionalização das atividades de monitoramento e avaliação de projetos é fundamental a fim de consolidar a agenda estratégica estabelecida.

A Casa tem investido fortemente no modelo de gestão adotado, amparado pela gestão estratégica, com a normatização dos instrumentos gerenciais, pela implementação da gestão de projetos e processos, gestão de competência no intuito de aumentar a qualidade dos serviços prestados aos parlamentares e à sociedade.

É salutar apontar que as demandas levantadas durante a fase de diagnóstico e inseridas na análise de *swot* foram incorporadas, não apenas na carteira de iniciativas estratégicas, mas na redefinição da identidade institucional da Alece, sua missão e visão de futuro.

Aliada os anseios da sociedade por participação e em resposta a crise dos parlamentos a Alece estabeleceu como visão de futuro ser referência em Parlamento Aberto para o fortalecimento da democracia.

REFERÊNCIAS

CEARÁ. **Resolução nº 698, de 31 de outubro de 2019.** Dispõe sobre a estrutura organizacional, cargos em comissão e funções de natureza comissionada da assembleia legislativa do estado do Ceará e dá outras providências. DOE: 08 nov. 2019, série 3, ano XI, nº 213, Fortaleza, 2019.

GUIMARÃES, A. S.; SCHWARTZ, F. P.; SOUZA, J. W. de; MELO, M. R. M.; TEIXEIRA, R. V. Gestão estratégica no Poder Legislativo: o caso da Câmara dos Deputados. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 63, n. 1, pp. 25-42, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v63i1.86. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/86>. Acesso em: 5 maio. 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARINI, Caio. **A reforma gerencial nos países iberoamericanos: situação atual e perspectivas**. Brasília: ENAP. México: IBERGOP, 2002.

MARINI, Caio. **Gestão Pública: o debate contemporâneo**. Fundação Eduardo Magalhães. Salvador: FLEM, 2003.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010, 262p.

NARDES, João Augusto Ribeiro. **Governança Pública: o desafio do Brasil**. 3º. ed. Fórum. Belo Horizonte, 2018.

PIRES, Leila. **Aula IV – Gestão estratégica e estrutura organizacional da Alece**. Capacitação em Governança Interativa na ALECE. Projeto Governança Interativa. 03 maio. 2023.

RUSSO, Carlos Eduardo Artioli et al. O direcionamento estratégico na administração legislativa: a experiência da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA**, ISSN Eletrônico 2237-7506, v. 17, n. ESPECIAL, p. 200-237, 2020. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1181>. Acesso em: 05 maio. 2023.

SOUZA, Daniel Luiz de et al. **Gestão e Governança Pública para resultados: uma visão prática**. 2º. ed. Fórum. Belo Horizonte, 2020.