

DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Cássia Regina O. M. Botelho
Maria Raquel Mesquita Melo



DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Cássia Regina O. M. Botelho
Maria Raquel Mesquita Melo

RESUMO

Em 2004, a Alta Administração da Câmara dos Deputados reuniu-se com o objetivo de traduzir o compromisso da Casa em suas diretrizes estratégicas, isto é, a Missão Institucional da estrutura de apoio administrativa, a Visão Estratégica de futuro e os Valores nos quais a organização acredita. A partir de 2006, a Diretoria de Recursos Humanos iniciou a implantação do planejamento estratégico, utilizando, para tanto, a metodologia do Balanced Scorecard-BSC. Essa metodologia foi escolhida, entre tantas existentes, por se basear fundamentalmente na medição dos objetivos a serem alcançados e na facilidade da comunicação da estratégia adotada. O processo foi estendido para as demais áreas funcionais da organização e culminou com a elaboração do mapa estratégico corporativo em 2009. Na ocasião, foi definido que a missão estratégica da área de apoio técnico administrativo e legislativo da Câmara dos Deputados é a de “contribuir para o aperfeiçoamento das funções legislativa, fiscalizatória e representativa da instituição, oferecendo aos parlamentares, aos órgãos deliberativos e representativos e à sociedade brasileira produtos e serviços com padrão de excelência na administração e no trato dos recursos públicos”. A fim de alcançar esse patamar, é necessário o fortalecimento da Gestão Estratégica da Casa, que se dará pelo alinhamento de todas as diretorias e unidades administrativas aos objetivos previstos no Mapa Estratégico Corporativo, pela implementação dos projetos estruturantes, pelo aperfeiçoamento dos processos de trabalho e pela implantação de um sistema de acompanhamento e de avaliação baseado em indicadores e metas. O uso de instrumentos metodológicos e tecnológicos que permitam a medição e o acompanhamento dos indicadores e metas é fundamental, tendo em vista que não se gerencia o que não se consegue mensurar. Entretanto, a adoção de um novo modelo de gestão significa para a Câmara dos Deputados, acima de tudo, uma mudança da cultura organizacional que envolve a quebra de fortes paradigmas já cristalizados na instituição. Assim, ao longo desse processo, apesar do cuidado na aplicação consistente das metodologias adotadas e do apuro técnico utilizado em todas as fases vivenciadas, algumas dificuldades foram se sucedendo. Grande parte delas diz respeito aos desafios da implantação de um modelo científico e formal de gestão em uma instituição com as peculiaridades da Câmara dos Deputados. Para ter sucesso na continuidade da superação desses desafios, é necessário estabelecer um programa de mudança que atinja todas as partes da Casa. É necessário que a Alta Administração lidere o processo de mudanças e que se esclareça de forma abrangente quais as mudanças são necessárias. Para isso foi concebido um Plano de Comunicação da Estratégia que pretende divulgar em larga escala a estratégia na Instituição sob as perspectivas Pessoas e Tecnologia, Processos Internos,



Público-alvo e Papel Institucional, como a participação dos diversos atores e instâncias envolvidos de forma sistemática. Após a definição da estratégia corporativa, o desafio da Administração da Casa é implementar um conjunto articulado de ações que lhe permitirão alcançar esse novo salto qualitativo de gestão, com efeitos positivos na eficiência administrativa e na percepção que a sociedade tem da Instituição. Para isso foi elaborado o Modelo de Governança da Gestão Estratégica, que prevê regras de aplicação e de atuação para os diversos instrumentos e atores envolvidos no processo.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
DESAFIO 1: IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, COM O USO DO BSC, DE MANEIRA “MIDDLE-UP-DOWN”, AO INVÉS DE “TOP-DOWN”.....	7
DESAFIO 2: GOVERNANÇA DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	14
DESAFIO 3: COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	24
CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	33



INTRODUÇÃO

O setor público tem sido cada vez mais pressionado pelas crescentes demandas por eficiência e efetividade decorrentes, entre outros, da nova ordem social, na qual o fortalecimento da consciência cidadã assume papel preponderante. A velocidade das comunicações, a globalização da economia e o dinamismo que a tecnologia imprime ao mundo também podem ser agregados como fatores de pressão pelo aperfeiçoamento da resposta dos governos aos seus cidadãos.

Diante disso, torna-se urgente adotar modelos de gestão que permitam fornecer respostas mais rápidas e efetivas a essa nova ordem social e econômica. No setor público, um dos maiores desafios é responder não só ao crescente clamor da sociedade de receber serviços de qualidade, de forma rápida e com economia de recursos, mas incorporar de maneira inequívoca a participação popular nos processos públicos, por intermédio de mecanismos de interação que permitam a estruturação e avaliação desses serviços pela população.

A razão de existir da Câmara dos Deputados, uma organização pública, é prevista na Constituição Federal. Os Deputados são eleitos para representar o povo, legislar e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos. Entretanto, há uma infraestrutura de apoio administrativo e legislativo, suportada pelas áreas técnicas da Instituição que contribui para o cumprimento dessa missão.

Ciente de que a qualidade deste apoio, traduzida pelos serviços prestados aos parlamentares e à sociedade, pode ser potencializada com modernas técnicas de gestão, a Administração da Câmara dos Deputados tem investido fortemente em novos modelos de gestão, baseados nas boas práticas de governança pública e amparados pela gestão estratégica, pela gestão de projetos e de processos.

Entretanto, a adoção de um novo modelo de gestão significa para a Câmara dos Deputados, acima de tudo, uma mudança da cultura organizacional que envolve a quebra de fortes paradigmas já cristalizados na instituição. Assim, ao longo desse processo, apesar do cuidado na aplicação consistente das metodologias adotadas e do apuro técnico utilizado em todas as fases vivenciadas, algumas dificuldades foram se sucedendo. Grande parte delas diz respeito aos



desafios da implantação de um modelo científico e formal de gestão em uma instituição com as peculiaridades da Câmara dos Deputados.

Trata-se de uma casa legislativa, cujo rodízio de direção é freqüente – a cada dois anos – , Casa onde as atividades sofrem fortes influências das articulações político-partidárias e cujo processo principal, a elaboração legislativa, está rigidamente definida pela legislação – a Constituição da República Federativa do Brasil e o Regimento Interno da Câmara dos Deputados. Além desses, outros paradigmas existem: a Casa tem mais de 180 anos de bom funcionamento e organiza-se sob a forma de uma estrutura burocrática necessária a todo parlamento, portanto, a estratégia é desnecessária nesse tipo de ambiente organizacional.

Acreditamos que o paradigma relativo ao rodízio freqüente de comando na Casa, mais do que sentenciar a necessidade de um planejamento estratégico, reforça-a. A mudança freqüente de comando, bem como as influências políticas as quais este comando está exposto, são razões suficientes para que a administração invista, cada vez mais, em mecanismos que possam garantir a continuidade administrativa. O planejamento estratégico fixa objetivos e metas para médio e longo prazos e traça os caminhos para alcançá-los. Isso contribui para orientar as ações administrativas que devem ser patrocinadas pela direção da Casa, independentemente do contexto político em vigor.

Além disso, a Casa possui mais de 180 anos de existência e esse histórico, com todas as velhas práticas administrativas consolidadas, é utilizado, muitas vezes, como argumento para justificar a inércia organizacional. É comum ter que lidar com questionamentos do tipo: “porque uma instituição com mais de 180 anos precisa de uma estratégia?” ou “O trabalho do parlamento vem sendo realizado há anos, nossa missão constitucional está sendo cumprida: os parlamentares representam a população, elaboram as leis e fiscalizam os atos do poder executivo, por que mudar a forma de trabalho?”

Entretanto, a Câmara não pode pautar sua atuação futura pelo seu passado. A sociedade mudou o seu relacionamento com as instituições públicas. Exige resultados eficazes, tempestivos e com maior economia de recursos. No caso do parlamento, a sociedade esta mais ativa e participativa, acompanha e influencia de maneira significativa o processo de construção de leis. Para isso, a Câmara dos



Deputados precisa maximizar os recursos que dispõe para cumprir sua missão de maneira cada vez mais eficiente e eficaz. Assim, precisa de uma estratégia.

Quanto ao paradigma que sustenta que estruturas burocráticas são incompatíveis com estruturas orientadas a estratégia, o modelo de gestão proposto busca sanar a rigidez do excesso de hierarquia. O estabelecimento de objetivos e a comunicação efetiva das ações desenvolvidas para alcançar as metas são maneiras eficazes de direcionar os esforços dos servidores para um mesmo fim. Quando as pessoas estão cientes de que os processos de trabalho devem fluir para a obtenção de um resultado comum, naturalmente acontece um processo de desburocratização na organização.

Todas essas características encontradas na instituição Câmara dos Deputados tornam o processo de mudança de cultura organizacional, que é fator de sucesso para a implantação de um novo formato de gestão, complexo e desafiador.

Está posto o desafio para a Administração da Casa: implementar um conjunto articulado de ações capazes de alcançar os objetivos estabelecidos, utilizar os métodos de gestão propostos, gerir a mudança da cultura organizacional e promover os desejáveis efeitos positivos na eficiência administrativa e na percepção que a sociedade tem da Instituição.

Nesse artigo, agrupamos parte das principais dificuldades encontradas para implantação da gestão estratégica no parlamento brasileiro e respectivas soluções, elaboradas e adotadas paulatinamente, em três grandes desafios cuja superação já aconteceu ou está próxima, a saber:

1. Implantação do Planejamento Estratégico, com o uso do BSC, de maneira “middle-up-down”, ao invés de “top-down”;
2. Governança da Gestão Estratégica;
3. Comunicação da estratégia.



DESAFIO 1: IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, COM O USO DO BSC, DE MANEIRA “MIDDLE-UP-DOWN”, AO INVÉS DE “TOP-DOWN”

Segundo Thompson, o sistema de Planejamento Estratégico representa uma postura, cuja essência é organizar, de maneira disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las, visando manter a eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador. (Thompson, 2000)

Assim, apesar do ambiente geral se apresentar da mesma forma para todas as organizações, a maneira como suas variáveis vão impactar na gestão poderá sofrer mudanças de um setor para o outro.

O principal argumento para o Planejamento Estratégico afirma que todas as decisões têm múltiplos efeitos, e por isso é necessária a definição de alguns critérios a fim de decidir se as ações serão eficazes ou não no contexto específico da organização que o aplica.

O planejamento estratégico se alimenta da experiência prática e do aprendizado institucional relacionado aos erros do passado, sendo necessário desenvolver meios de gestão capazes de aprender com estes erros e colocá-los a serviço do planejamento.

O processo de Planejamento Estratégico da Câmara foi iniciado em 2004, quando o grupo de líderes que representava a Alta Administração da Casa, Diretor-Geral e demais diretores, estabeleceu como missão da área de apoio técnico administrativo e legislativo a seguinte: “dar suporte à atividade parlamentar, com qualidade e ética, contribuindo para o seu contínuo fortalecimento, aperfeiçoamento e transparência”. Também foram definidos a visão estratégica de futuro e os valores nos quais a organização acredita: comprometimento, profissionalismo e responsabilidade; ética e transparência; cooperação, integração e solidariedade; eficiência, eficácia e efetividade.

Foram ainda formulados três macro objetivos com escopo corporativo. São eles:

1. Aperfeiçoar os meios de prestação de contas, disseminação de informações e comunicação da Câmara dos Deputados com os cidadãos, contribuindo para a consolidação da imagem institucional perante a sociedade.



2. Difundir o Pensamento Estratégico e aperfeiçoar os instrumentos de gestão, assegurando continuidade e efetividade às ações de suporte técnico-administrativo à atividade parlamentar.
3. Promover o desenvolvimento de pessoas e a aprendizagem organizacional, incentivar a colaboração e o compartilhamento de experiências, estimular processos contínuos de inovação e aperfeiçoamento, especialmente por meio da gestão do conhecimento.

Durante algum tempo, esses valores e macro objetivos contribuíram para muitos avanços. Para exemplificar, podemos citar os frutos obtidos a partir do macro objetivo número 1, citado acima, associado ao valor estratégico “transparência”. Esse foi o fundamento estratégico que orientou a reformulação da página da Câmara na Internet (www.camara.gov.br), com a divulgação na área *Transparência* de todos os contratos, licitações, viagens em missão oficial, verbas indenizatórias, relatórios de gestão, entre outros. O cidadão também pode acompanhar toda a tramitação de um projeto de lei na Casa (Acompanhamento das Proposições por e-mail), a atuação do Parlamentar que eleger (Acompanhe o seu Deputado) ou se cadastrar para receber informações sobre os mais variados temas em discussão na Casa (Agência Câmara de Notícias).

No entanto, entre 2004 e 2006, o trabalho de planejamento iniciado no topo da estrutura administrativa foi paralisado em razão da ausência de patrocínio da Mesa Diretora. Os desdobramentos necessários ao planejamento para a continuidade das ações iniciadas foram interrompidos. Assim, não se chegou à definição de projetos, indicadores ou metas. De fato, o trabalho até então realizado não estava baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) e não passou pela importante etapa de tradução da estratégia organizacional em um mapa corporativo. A partir de 2006, os macro objetivos para a gestão estratégica da Câmara dos Deputados, definidos em 2004, começaram a ser desdobrados pela Diretoria de Recursos Humanos (DRH). Este trabalho foi iniciado de maneira isolada pela DRH, sem que nenhum projeto de disseminação do planejamento pelas demais áreas funcionais estivesse planejado ou em curso. Para fazer o seu planejamento estratégico, a DRH utilizou a metodologia do *Balanced Scorecard*, a qual fornece muito mais que um mapa com os objetivos estratégicos para o setor em está sendo aplicado. Pela técnica, cada objetivo é medido por ao menos um indicador



estratégico com metas periódicas fixadas. Esses objetivos são alavancados pelos projetos estratégicos escolhidos pelas lideranças.

O planejamento estratégico realizado na DRH com a utilização do BSC mostrou-se tão produtivo e bem sucedido, que a Alta Administração da Casa resolveu patrocinar a sua adoção pelas demais diretorias. O intuito era fortalecer o novo modelo de gestão experimentado na área de recursos humanos. Para isso, a própria DRH formou alguns especialistas na metodologia, transformados em multiplicadores para sua disseminação na organização. Assim, em 2007 e 2008, a Câmara promoveu o planejamento estratégico em suas Secretarias (Secretaria de Comunicação Social e Secretaria de Controle Interno) e demais Diretorias (Diretoria Legislativa e Diretoria Administrativa).

Neste esse período, a Instituição experimentou claramente a necessidade e os benefícios de promover a gestão do conhecimento durante os ciclos de planejamento estratégico desenvolvidos em cada uma de suas áreas. O registro paulatino das lições aprendidas durante a aplicação dos processos previstos na metodologia BSC permitiu a construção de uma pequena base de conhecimento à respeito das peculiaridades e especificidades da aplicação do método na organização. As experiências bem sucedidas, as dificuldades encontradas nas etapas mais longas e trabalhosas, as razões e os recursos utilizados para superação compuseram material valioso para o aperfeiçoamento do processo. Este material foi utilizado ao longo da implementação de todo o planejamento estratégico e teve excepcional valia durante o processo de implantação do modelo “middle-up-down” para o desenvolvimento do mapa estratégico corporativo.

Isso foi feito a partir da construção de um método próprio, desenvolvido com base nas lições aprendidas e denominado internamente de “Estratégia Corporativa Deduzida”. A “Estratégia Corporativa Deduzida” teve sua aplicação viabilizada graças à padronização da metodologia utilizada durante os planejamentos setoriais. Logo, foi possível que os mapas estratégicos setoriais e os objetivos estabelecidos nas diversas áreas convergissem para o Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.

O método “ad hoc” da Câmara dos Deputados para levar a termo a elaboração da estratégia corporativa partiu da análise dos mapas de cada área e da dedução de objetivos corporativos com base na frequência da ocorrência e no



impacto corporativo (grau de influência) dos objetivos setoriais que apresentavam descritores semelhantes ou relacionados. Na aplicação do método foram pontuados com peso diferenciado os objetivos que atendiam aos critérios acima mencionados. Aliado a isto, a interpretação das perspectivas previstas no BSC – Pessoas e Tecnologia, Processos Internos, Público-alvo e Papel Institucional – à luz do papel organizacional que cada uma das áreas desempenha na corporação foi de fundamental importância para a consistência do método. Quanto à escolha dos projetos e programas considerados estruturantes para o salto qualitativo da gestão, foram escolhidos aqueles que impactaram maior número de objetivos do mapa corporativo.

No Mapa Corporativo deduzido, por exemplo, a perspectiva *Pessoas e Tecnologia* é em grande medida a “foz” ou a “desembocadura” da perspectiva de topo do mapa da área de Recursos Humanos, que desempenha na organização o papel de gerir pessoas. No mesmo sentido, a área de tecnologia da Casa, representada no mapa do Centro de Informática, também teve parte de seus objetivos colaborando para compor os objetivos corporativos dessa perspectiva, dentre os quais destaca-se o objetivo “garantir soluções tecnológicas corporativas” devido à forte ocorrência de desafios de infra-estrutura e modernização tecnológica nos mapas setoriais (100% de ocorrência nos mapas das áreas).

Já a perspectiva “Processos Internos” tem o seu foco de Atuação calcado em *Informação, Conhecimento Legislativo e Ampliação* da visibilidade da atividade legislativa e dos atos administrativos. A Perspectiva de topo do mapa da Diretoria Administrativa “desemboca” nos processos internos do Mapa Corporativo. Ao lado desse desafio, figuram outros considerados necessários e suficientes para suportar o foco de atuação: a racionalização de Processos e informações e análises proativas e tempestivas.

No Mapa Corporativo, a perspectiva do Papel Institucional tem bastante aderência com a finalidade do Parlamento, daí porque há forte alinhamento com os mapas da Diretoria Legislativa e da Secretaria de Comunicação Social. O público-alvo considerado estratégico para o escopo do mapa corporativo foi o de maior ocorrência nos mapas setoriais: a sociedade, os Deputados e os órgãos deliberativos, representados em 27,7% dos mapas das áreas. As unidades administrativas (22,22%), por exemplo, citadas em alguns mapas setoriais, não foram consideradas para efeito do mapa corporativo.



Uma conclusão importante derivada da análise dos resultados do primeiro ciclo de gestão estratégica na Instituição é que 80% dos projetos considerados como estratégicos para a corporação foram inseridos na base do mapa, ou seja, nas perspectivas *Pessoas e Tecnologia* e *Processos Internos*. Isso demonstra que o planejamento estratégico foi o primeiro passo para deslançar a Casa rumo ao amadurecimento de seus processos administrativos e de seu capital humano e tecnológico para promover os objetivos de topo do mapa, quais sejam: seu relacionamento com a sociedade brasileira, Deputados e órgãos deliberativos (perspectiva *Público-alvo*) e a excelência do seu papel institucional como órgão do Poder Legislativo (perspectiva *Papel Institucional*).

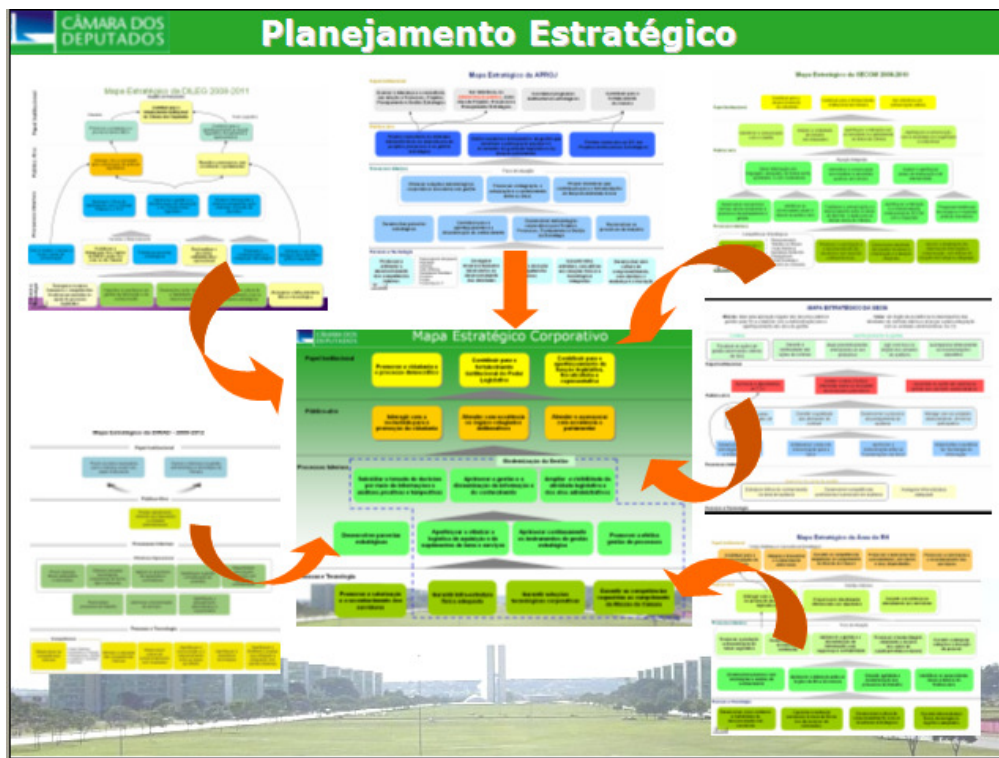


Figura 1: Convergência dos Mapas

O Mapa Corporativo, portanto, representa a estratégia da área de apoio técnico administrativo e legislativo da Câmara dos Deputados: contribuir para o aperfeiçoamento das funções legislativa, fiscalizatória e representativa da instituição, oferecendo aos parlamentares, aos órgãos deliberativos e representativos e à sociedade brasileira produtos e serviços com padrão de excelência na administração e no trato dos recursos públicos.



Finalizado o trabalho de dedução do mapa estratégico corporativo, algumas unidades administrativas subordinadas às Diretorias e Secretarias mencionadas anteriormente (planejamento setoriais) manifestaram a necessidade de também alinhar o seu trabalho à estratégia corporativa. Tais unidades têm em comum algumas características: são grandes (quantidade de servidores e quantidade de processos de trabalho) e prestam serviços de informação às demais unidades administrativas da Casa. Assim, a aplicação do BSC também foi realizada no Centro de Documentação e Informação (CEDI) e no Centro de Informática (CENIN).

Aqui podemos compreender a dinâmica do modelo “middle-up-down”. O planejamento estratégico realizado nas Diretorias e Secretarias (entre 2006 e 2008) representa a aplicação do modelo no nível “middle”, a elaboração do mapa estratégico corporativo pelo método da dedução (2008-2009) representa a aplicação do modelo no nível “up” e a utilização do BSC também nas grandes unidades administrativas prestadoras de informação – CEDI e CENIN – (2009-2010) representa a aplicação do modelo no nível “down”.

Podemos concluir que a implementação da Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados, em sua área de apoio técnico administrativo e legislativo, é singular e ao mesmo tempo referência para outros órgãos, por se tratar de uma Casa política e pelo modelo “middle-up-down” adotado na implementação desse processo. A forte influência do valor “Transparência” na cultura organizacional da instituição também contribuiu de forma positiva para o alcance dos objetivos pretendidos.

A constante necessidade de fortalecimento da Gestão Estratégica na Casa, que ocorre a partir do alinhamento de todas as diretorias e unidades administrativas aos objetivos previstos no Mapa Estratégico Corporativo, pela implementação dos programas e projetos estruturantes, pelo aperfeiçoamento dos processos de trabalho e pela implantação de um sistema de acompanhamento e de avaliação baseado em indicadores e metas, é um dos desafios que acompanha todo o processo de implantação da Gestão Estratégica na Casa.

Nesse sentido, o uso de instrumentos metodológicos e tecnológicos que permitam a medição e o acompanhamento dos indicadores e metas é fundamental, tendo em vista que não se gerencia o que não se consegue mensurar. Nesse



sentido, se por um lado a Gestão Estratégica facilita, por parte da Alta Administração, a visão daquilo que é estratégico e, portanto, deve ser priorizado, no corpo da organização há a tendência de vincular processos e projetos setoriais à Gestão Estratégica Corporativa. Essa “tendência”, se não for barrada, pode influir na banalização do modelo e trazer descrédito para um programa de implementação de Gestão Estratégica. É algo, portanto, que necessita ser constantemente observado pela equipe que cuida da implementação do modelo, e, que requer ações pontuais para promover a mudança da cultura organizacional.



DESAFIO 2: GOVERNANÇA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Finalizada a construção do Mapa Estratégico Corporativo, a equipe técnica de implantação da Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados voltou-se para a elaboração de um conjunto de normas e procedimentos que pudessem garantir a continuidade do processo na Casa. Se entendemos a Gestão Estratégica como sendo o “(...) processo de gerenciamento que pretende assegurar à organização senso de direção e continuidade, a médio e longo prazos, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas (...)”, tornou-se evidente a necessidade de mapear, modelar, documentar e oficializar este processo na instituição.

Assim, em dezembro de 2009, a Mesa Diretora aprovou o ato que normatiza a gestão estratégica na Câmara dos Deputados. O texto define que essa deverá basear-se em um “modelo que estabeleça as instâncias responsáveis por sua implementação e os mecanismos que garantam o planejamento, a execução e o controle de políticas e ações voltadas ao alcance dos objetivos e dos resultados desejados”.

Apesar de o documento não usar explicitamente a expressão governança, não é difícil inferir ser este o conceito em que se baseia a decisão da Mesa. O conceito de Governança está relacionado às rotinas de gerenciamento despolitizado. É o conjunto das “condições financeiras e administrativas de um governo para transformar em realidade as decisões que toma” (Bresser Pereira in Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade – Maria das Graças Rua). É perfeitamente possível redimensionar o conceito acima para encaixá-lo no contexto da gestão estratégica na Câmara dos Deputados, quando poderíamos dizer que a governança é o conjunto das condições financeiras e administrativas da instituição para transformar em realidade os objetivos definidos em seu planejamento.

O termo governança não costuma aparecer sozinho. Normalmente vem associado ao adjetivo *corporativa*. Governança Corporativa pode ser definida como o sistema pelo qual as corporações são dirigidas e monitoradas, e que, por meio de mecanismos específicos, gestores e proprietários procuram assegurar o bom desempenho da empresa para aumento de sua riqueza. A governança objetiva dar direção global à empresa, supervisionar e controlar as ações executivas da administração e satisfazer as expectativas legítimas pela prestação de contas e regulação.



A governança baseia-se em princípios como: transparência, equidade (tratamento justo e igualitário para todos os que se relacionam com a empresa), prestação de contas, cumprimento das leis, ética, participação, orientação por consenso, efetividade e responsabilidade corporativa.

A governança pública agrega ainda os princípios da legalidade e da legitimidade. Vale ressaltar que o princípio da prestação de contas deve ter, para a organização pública, um peso ainda maior. Esta deve ser realmente comprometida a assegurar a integridade do que faz; não deve aguardar até seus dirigentes serem investigados, mas avançar para evitar o comportamento não ético no primeiro instante.

No normativo de governança estabelecido na Casa, a Mesa Diretora atribuiu ao Diretor-geral a responsabilidade de definir o modelo de gestão estratégica da Câmara. Delegou ainda a ele a coordenação das ações da gestão estratégica na Casa.

A construção de um modelo apropriado para a governança da gestão estratégica levou em conta as peculiaridades de uma organização pública e política como a Câmara dos Deputados. Entre elas, é relevante destacar a questão cultural. A Casa vivencia pela primeira vez um processo de planejamento organizado e consistente, o que revela uma ausência de cultura anterior de planejamento e de gerenciamento de resultados. A morosidade do processo decisório é, até o momento, uma característica da organização, tanto pelo tamanho da máquina administrativa quanto pela incipiência de métodos de gestão até então adotados. Nessa realidade, muitos projetos eram descontinuados e/ou inviabilizados pela burocracia administrativa. Some-se a isso a própria descontinuidade administrativa em um ambiente onde metas e objetivos não estavam claramente definidos. Na cultura organizacional existente, como garantir que o novo gestor daria continuidade aos projetos sob responsabilidade de sua área e/ou daqueles patrocinados por seu antecessor?

Soma-se a isso uma dificuldade típica das instituições públicas: a organização possui uma estrutura funcional e a gestão estratégica – sobretudo o gerenciamento de projetos – está ligada a uma dinâmica matricial. Regra geral, as áreas organizam-se em torno de processos já pré-definidos. Seus recursos humanos, tecnológicos e de infraestrutura encontram-se alocados em torno destes



processos e é reconhecida a baixa capacidade da organização de promover a realocação tempestiva desses recursos em torno de esforços temporários e concentrados para a obtenção de resultados, característica inerente aos projetos.

Diante do exposto, o desafio de modelar a governança da gestão estratégica na Câmara dos Deputados agiganta-se. Definir níveis decisórios intermediários pode reproduzir a burocracia administrativa, entretanto há que se considerar a profundidade da estrutura organizacional e a importância de conduzir a idéia da estratégia e os novos métodos de gestão até os ramos mais profundos. Além disso, apesar dos focos da gestão estratégica e da gestão por projetos concentrarem-se sobre os resultados e objetivos estratégicos e não sobre o processo de gerenciamento, é preciso garantir pontos de controle mínimos, que poderão ser usados em eventuais prestações de contas – observa-se a tendência do Tribunal de Contas da União em concentrar seus mecanismos de controle sobre as instituições públicas nos indicadores de desempenho e de resultados – e para a gestão do conhecimento.

Assim, o modelo de governança adotado possui as seguintes características:

- Instâncias decisórias sob a forma de colegiados, distribuídas em dois níveis: corporativo e setorial. São os Comitês de Gestão Estratégica;
- Instâncias de suporte técnico à gestão estratégica também em dois níveis: Escritório Corporativo de Gestão Estratégica e Escritórios Setoriais de Gestão;
- Instâncias executivas distribuídas em todas as áreas funcionais da Casa: Patrocinadores, Gerentes de Programa, Gerentes de Projeto e Membros de Equipe;
- Definição da dinâmica de interação entre as instâncias acima, por meio das RAEs, Reuniões de Avaliação Estratégica, que acontecem tanto em nível corporativo quanto no setorial.

A seguir, detalhamos as atribuições de cada uma das instâncias estabelecidas no Modelo de Governança.



Comitê de Gestão Estratégica (CGE): Colegiado composto pelos principais líderes administrativos da organização (Diretor-Geral e demais Diretores ou Secretários), com autoridade decisória máxima na gestão estratégica, cujas atribuições são:

- a) Orientar e acompanhar o processo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados;
- b) Garantir o alinhamento de programas, projetos e processos estratégicos aos objetivos estratégicos corporativos;
- c) Acompanhar indicadores de resultado com vistas a avaliar o cumprimento das metas anuais;
- d) Determinar, priorizar e acompanhar o desenvolvimento de programas e projetos corporativos;
- e) Recomendar e avaliar mudanças de escopo e prazo nos programas e projetos corporativos;
- f) Aprovar a indicação de servidor para a função de gerente de programas e projetos corporativos;
- g) Apoiar com recursos, política e administrativamente os programas e projetos estratégicos corporativos da Câmara dos Deputados;

Comitês Setoriais de Gestão: colegiado composto pelos principais líderes administrativos de uma Diretoria cujo titular tem assento no CGE. Possui autoridade decisória sobre a gestão estratégica, gestão de projetos e processos circunscritos à respectiva unidade administrativa (diretoria ou secretaria). As principais atribuições são:

- a) Orientar e acompanhar o processo de gestão estratégica da respectiva Diretoria ou Secretaria;
- b) Garantir o alinhamento de programas, projetos e processos estratégicos setoriais aos objetivos estratégicos setoriais;
- c) Acompanhar indicadores de resultado dos objetivos setoriais com vistas a avaliar o cumprimento das metas anuais;
- d) Determinar, priorizar e acompanhar o desenvolvimento de programas e projetos setoriais;
- e) Recomendar e avaliar mudanças de escopo e prazo nos programas e projetos setoriais;



- f) Aprovar a indicação de servidor para a função de gerente de programa ou projeto setorial;
- g) Apresentar ao CGE resultados de avaliação estratégica setorial, com respectivas análises e recomendações;
- h) Apoiar com recursos, política e administrativamente os programas e projetos considerados estratégicos para a Câmara dos Deputados no âmbito de sua área;
- i) Ser fonte de informação e conhecimento para apoiar as decisões do Comitê de Gestão Estratégica (CGE);

Escritório Corporativo de Gestão, unidade de suporte técnico à gestão estratégica no âmbito corporativo e assessoramento ao Comitê de Gestão Estratégica (CGE) no andamento de programas, projetos e processos estratégicos, cujas atribuições são:

- a) Cuidar da implantação e manutenção das metodologias de gestão estratégica, gestão de projetos e gestão de processos em toda a Câmara dos Deputados;
- b) Coordenar o processo de atualização do Mapa Estratégico Corporativo e dos Mapas Estratégicos Setoriais;
- c) Monitorar os indicadores de resultado dos objetivos estratégicos corporativos;
- d) Avaliar e acompanhar os projetos e programas estratégicos corporativos;
- e) Promover, juntamente com os Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica, a gestão de programas, de projetos e de processos na Câmara dos Deputados;
- f) Prestar assessoramento técnico a gerentes de programas e projetos e a responsáveis por processos;
- g) Assessorar o presidente do Comitê de Gestão Estratégica na preparação e condução de reuniões para avaliação da estratégia corporativa (RAE);
- h) Desenvolver e manter a metodologia, padrões e procedimentos para a Gestão de Projetos com base nas melhores práticas;



- i) Estar em permanente capacitação, repassando conhecimentos para os Escritórios Setoriais de Gestão e Gerentes de Projetos;
- j) Apoiar Escritórios Setoriais de Gestão e Gerentes de Projeto por meio de consultoria, *mentoring*, suporte e capacitação;
- k) Fornecer informações consolidadas e estratégicas sobre os projetos e processos para apoio à tomada de decisão pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE).

Escritórios Setoriais de Gestão: unidades de suporte técnico à gestão estratégica no âmbito da unidade administrativa (Diretoria e Secretaria) e assessoramento aos Comitês Setoriais de Gestão (CSG) no andamento de programas, projetos e processos estratégicos, cujas atribuições são:

- a) Cuidar da disseminação e utilização das metodologias de gestão estratégica, gestão de projetos e gestão de processos em sua unidade administrativa;
- b) Monitorar os indicadores de resultado dos objetivos estratégicos setoriais;
- c) Avaliar e acompanhar os projetos e programas estratégicos setoriais;
- d) Prestar assessoramento técnico a gerentes de programas e projetos e a responsáveis por processos na sua unidade administrativa;
- e) Assessorar o presidente do Comitê de Setorial de Gestão na preparação e condução de reuniões para avaliação da estratégia setorial(RAE);
- f) Estar em permanente capacitação, repassando conhecimentos para os Gerentes de Projetos;
- g) Estar em permanente contato com o Escritório Corporativo de Gestão a fim de obter esclarecimentos e orientações;
- h) Promover, junto com o Escritório Corporativo de Gestão, a gestão de projetos e processos na Casa, por meio da troca de experiências e evolução contínua da metodologia, dos padrões e procedimentos, com base nas melhores práticas;
- i) Apoiar gerentes de projeto da unidade administrativa por meio de consultoria, *mentoring* e suporte;



- j) Ser fonte de dados, informação e conhecimento sobre projetos e processos para apoio à decisão do Comitê Setorial de Gestão da respectiva unidade administrativa.

Patrocinadores: são autoridades hierarquicamente superiores aos gerentes de programa e projeto, relacionam-se de maneira estreita com eles e têm as seguintes atribuições:

- a) Acompanham o desenvolvimento dos programas e projetos que patrocinam do início ao fim, com total comprometimento;
- b) Garantem os recursos necessários ao sucesso do programa ou projeto que patrocinam;
- c) Mantêm comunicação regular e efetiva com o gerente do programa ou projeto que patrocinam;
- d) Identificam a necessidade de eventuais ajustes nos programas ou projetos, de modo a garantir o atingimento dos resultados esperados;
- e) Encaminham ao CGE e aos CSGs as propostas de formalização de programas e projetos estratégicos corporativos e setoriais;
- f) Indicam gerentes para os programas e projetos que patrocinarão;
- g) Validam e aceitam formalmente os produtos dos programas e projetos que patrocinam.

Gerentes de Programas e de Projetos: são escolhidos entre os servidores efetivos da Câmara dos Deputados, por indicação dos respectivos patrocinadores. Exercem a função, preferencialmente, em regime de dedicação exclusiva. O programa é constituído de dois ou mais projetos que devem ser geridos coordenadamente.

- a) São responsáveis pela condução do programa ou projeto sob sua responsabilidade;
- b) Devem utilizar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Casa;
- c) Definem e gerenciam os recursos necessários à realização do projeto;
- d) Ajustam expectativas com as áreas interessadas e demais partes envolvidas no programa;
- e) Demandam, junto aos setores competentes, as providências e os materiais necessários à realização dos trabalhos, de acordo com o planejado;



- f) Controlam e avaliam o desenvolvimento dos trabalhos, sobretudo dos projetos vinculados ao programa, adotando a metodologia e as ferramentas próprias para gestão de projetos definida pelo ECGE;
- g) Controlam a execução de serviços contratados de terceiros;
- h) Acompanham o andamento dos processos administrativos relacionados aos projetos e programas sob sua responsabilidade;
- i) Entregam os produtos do projeto/programa ao respectivo patrocinador;
- j) Garantem a divulgação do programa, de seus projetos, produtos e resultados;
- k) Prestam contas ao patrocinador, mediante relatório de situação, em conformidade com a metodologia de gestão de projetos.

As Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE) são o mecanismo que imprime a dinâmica de funcionamento ao modelo de governança. As RAEs são encontros periódicos voltado à reflexão estratégica. É o principal momento de avaliação do desempenho da organização ou de um setor à luz dos indicadores dos objetivos, projetos e processos estratégicos.

As RAEs reúnem os membros dos Comitês, tanto no nível corporativo quanto no setorial. A participação nas RAEs corporativas está rigidamente restrita aos diretores e secretários membros do Comitê de Gestão Estratégica. A presença de convidados deve ser previamente aprovada por todos os membros do CGE. Essa rigidez tem por objetivo garantir o envolvimento e o comprometimento pessoal das lideranças – cada diretor e secretário – com a gestão estratégica corporativa, evitando que os mesmos deleguem aos assessores essa responsabilidade. Como o modelo “expõe” os líderes ao processo de decisão colegiada, o posicionamento individual de cada um deles diante do Comitê demanda comprometimento. Aqui, percebe-se que a “gerência do desconforto” surtiu um efeito bastante positivo para o sucesso das RAEs. Cada diretor ou secretário é conclamado nas RAEs a prestar informações sobre a gestão estratégica em suas unidades administrativas, sobre o andamento dos projetos e programas corporativos por eles patrocinados, sobre os indicadores de resultado e desempenho de sua área. Dessa forma, precisa estar devidamente preparado e munido de informações para participar da reunião e, diante do colegiado, demonstrar competência e segurança sobre o trabalho que vem realizando em sua respectiva unidade administrativa, bem como sobre o alinhamento deste aos objetivos estratégicos da instituição.



O modelo estabelece que as RAEs aconteçam pelo menos três vezes ao ano. As RAEs setoriais precedem as RAEs corporativas e servem como preparação para elas. As recomendações e decisões oriundas das RAEs corporativas são a base para a pauta das RAEs setoriais, além dos assuntos circunscritos a respectiva unidade administrativa. As demandas e informações oriundas das RAEs setoriais são avaliadas e tratadas nas RAEs corporativas.

A metodologia para a realização das RAEs está estabelecida no modelo de governança e pode ser assim resumida:

- a) As Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE) são ordinariamente convocadas com antecedência mínima de 15 (quinze) dias da data prevista para a sua realização;
- b) Os presidentes dos Comitês deliberam a respeito da participação de eventuais convidados, mediante prévia solicitação de qualquer membro interessado;
- c) Os patrocinadores e gerentes dos programas e projetos estratégicos e os responsáveis pelos processos estratégicos podem ser convocados a participar das RAEs em que estes forem discutidos;
- d) As pautas das Reuniões de Avaliação Estratégica são organizadas em itens relativos a:
 - apresentação, pelo presidente do Comitê, do resumo das decisões da reunião anterior que demandavam providências dos demais integrantes do Comitê;
 - exposição, pelos integrantes do Comitê, das medidas adotadas e resultados alcançados;
 - apresentação de propostas de abertura de programas e projetos estratégicos;
 - apresentação das indicações de gerentes de programas e projetos estratégicos;
 - apresentação e debate individual dos demonstrativos de acompanhamento de cada objetivo, programa, projeto e processo;
 - definição de prioridades para o desenvolvimento de programas e projetos estratégicos; gerenciamento de processos estratégicos.



Ao mesmo tempo em que é necessário definir e implementar normas que deem sustentabilidade ao modelo, é preciso trabalhar com aspectos de certa forma intangíveis, tais como o clima organizacional, a percepção de gerentes de programas e projetos, os anseios da Alta Administração e as diretrizes da área política, visto que estamos em uma Casa Legislativa.

Na Câmara dos Deputados, a aplicação do modelo de governança pelo escritório corporativo e pelos escritórios setoriais de gestão foi outro desafio que teve de ser superado. Como separar questões políticas de questões técnicas e administrativas? De que forma sensibilizar a Alta Administração para a necessidade de utilizar metodologias de priorização de projetos e programas, quando a cultura organizacional era a de realizar essas tarefas de forma quase que intuitiva?

Antes de mais nada, é preciso mostrar os benefícios oriundos da aplicação desse modelo, ter persistência e fazer com que esses atores vivenciem essa nova proposta. As Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs) tornam-se, assim, um importante momento de “pensar” a organização, de avaliação das ações em andamento, de compreensão da própria cultura organizacional.

No caso da Câmara, outro benefício foi um comprometimento ainda maior da Alta Administração com a Gestão Estratégica, visto que os patrocinadores desses programas melhoraram a interação com os gerentes de projetos e programas e com os escritórios setoriais, porque, de certa forma, têm de “prestar contas” do que está ocorrendo na sua área, não somente para o Diretor-Geral, que representa a maior autoridade em termos técnicos administrativos na Casa, mas também têm de expor seus fracassos ou sucessos perante seus pares.

Nas experiências bem sucedidas observamos, por exemplo, o forte envolvimento das lideranças, que participaram exaustivamente de todo o processo, o que requereu um esforço a mais por parte desses líderes e a visão de que, para se conquistar uma melhoria futura, é preciso pensar de forma estratégica, dedicar-se menos a atividades operacionais e priorizar recursos humanos e materiais. Ou seja, fazer escolhas.

A atuação pontual das Lideranças também foi um fator muito importante para a superação das dificuldades encontradas nas diversas etapas de implementação do modelo, em especial nas etapas mais longas e trabalhosas, quando se percebeu a necessidade de adotar uma visão sistêmica (corporativa) para os projetos e processos, o que levou a não-priorização de algumas ações anteriormente consideradas prioritárias para alguns setores específicos.



DESAFIO 3: COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para ter sucesso na superação desse desafio, é necessário um processo de mudança que atinja todas as partes da Casa. É fundamental que a Alta Administração lidere esse processo e que se esclareça, de forma objetiva, quais são os comportamentos concretos esperados de todos os envolvidos para que a transição seja bem sucedida e a nova situação se estabeleça. Definido em termos comportamentais concretos o que a mudança representa na realidade de cada envolvido, é natural que as resistências à ela se manifestem. Segundo Edgar Schein, a resistência à mudança é baseada na ansiedade do aprendizado, expressa em medos inconscientes da incompetência temporária, da perda do poder de influência, da perda do emprego, da perda da afiliação ao grupo e até da perda da identidade. Estes medos apresentam-se por vezes pela negação da necessidade de mudança, pela esquivia e pela transferência da responsabilidade de atitudes pessoais para o coletivo. (Schein, 2008)

Ciente da necessidade de promover a segurança psicológica necessária para aplacar a ansiedade do aprendizado típica do processo de transformação cultural pelo qual passa a Instituição, a área que capitaneia a Gestão Estratégica na Casa investiu na construção de um “Plano de Comunicação da Estratégia”, cujos objetivos são:

- Divulgar as ações e iniciativas diretamente relacionadas à Gestão Estratégica com linguagem adequada aos diversos públicos-alvo (sub-culturas organizacionais);
- Clarificar que comportamentos e atitudes são necessários para a implementação da mudança de gestão;
- Envolver os “aprendizes” para despertar o interesse;
- Nivelar, com a utilização de recursos didáticos e midiáticos, o conhecimento técnico básico necessário à compreensão da estratégia corporativa;

Uma das primeiras ações oriundas do Plano de Comunicação foi a elaboração e aplicação de uma pesquisa com os gerentes de projeto com vistas a orientar a conhecer o perfil deste público, considerado fundamental para o sucesso da implantação da gestão estratégica na Casa. Como objetivos específicos, a



pesquisa pretendeu verificar o nível de maturidade do gerente, necessidades de treinamento, seu conhecimento sobre as relações institucionais e o clima político; seu conhecimento sobre o mapa e os objetivos estratégicos da Instituição, seu grau de compromisso com os projetos corporativos e seu conhecimento acerca da metodologia de Gerenciamento de Projetos da Casa.

Destacamos, resumidamente, alguns dos principais resultados da pesquisa.

a) Perfil dos gerentes

- a maioria dos gerentes são homens (57,8%);
- a faixa etária predominante (54,2%) é de 41 a 50 anos, seguida de 31 a 40 anos, (37,3%);
- a maioria (77,2%) são pós-graduados, sendo 63,9%;
- o tempo de Casa de 41% dos gerentes varia entre seis e dez anos;
- 78,3% dos gerentes de projeto ocupam função comissionada (FC);
- 30,1% gerenciam dois projetos; 16,9%, três; 14,5%, quatro e apenas 10,8% gerenciam cinco. A maioria dos projetos está em fase de execução.

b) Aperfeiçoamento dos gerentes

- os cursos de aperfeiçoamento mais realizados pelos gerentes foram: Gerenciamento de Projetos (60,2%); MS Project (47%); Administração do tempo (38,6%); e Planejamento Estratégico e BSC, 31,3%;
- os cursos de que ainda pretendem participar são: Desenvolvimento de equipes; Planejamento Estratégico e BSC; Gerenciamento de Projetos; MS Project; Comunicação eficaz; Administração de conflitos; e Visão sistêmica;
- 36% avaliaram positivamente a experiência de participação de cursos a distância e 41% declararam ainda não ter participado desta forma de treinamento. 34%, porém, manifestaram interesse em participar;
- os meios mais utilizados pelos gerentes para atualização sobre gerenciamento de projetos são: intranet, 80,7%; informativos eletrônicos, 74,7%; livros e manuais (impressos), 72,3%; e sites especializados na web, 69,9%;



- os gerentes informaram serem os informativos eletrônicos os canais de comunicação mais utilizados para obtenção de informações sobre a gestão estratégica na Casa (94%); seguidos de eventos (seminários, palestras, fóruns etc.), 91,6% e de reuniões setoriais, 88%. Quanto aos informativos eletrônicos, 67% preferem recebê-los por e-mail.

c) Atividade de gerenciamento

O questionário da pesquisa apresentou aos gerentes de projeto 15 afirmações, para que expressassem numericamente, de 0 a 10, o grau de concordância. Sendo 0 discordância total e 10 concordância total. Para cada um das questões, as médias obtidas foram as seguintes:

Média acima de 8:

- considero importante a iniciativa da Casa de atuar com foco em projetos;
- conheço os objetivos estratégicos do órgão em que trabalho;
- conheço os objetivos estratégicos da Câmara dos Deputados;
- Considero importante que a atuação dos gerentes de projetos seja acompanhada por meio de indicadores de desempenho;

Média entre 5 e 7:

- a atividade de gerenciamento de projetos tem alta credibilidade junto aos órgãos da Casa;
- possuo autonomia para gerenciar minha equipe de trabalho;
- possuo autonomia para administrar o tempo que dedico ao projeto que gerencio;
- conheço o Manual de Projetos da Casa, disponível na intranet;
- a atividade de gerenciamento de projetos tem alta credibilidade junto ao órgão em que trabalho;
- utilizo outras ferramentas para o gerenciamento de projetos, tais como: planilha eletrônica e editor de texto;
- assumi a tarefa de gerenciar projetos por considerá-la importante para a Casa;
- conheço as atribuições de um gerente de projeto na Casa.



Média abaixo de 5:

- conheço o guia PMBOK, elaborado pelo PMI – Project Management Institute;
- tenho facilidade para mobilizar recursos materiais/financeiros relativos ao projeto;
- utilizo o Microsoft Project como ferramenta no gerenciamento de projeto.

A organização de uma Rede de Comunicadores da Estratégia também foi implementada. Esta rede é composta por servidores que já se mostraram altamente comprometidos com o processo de planejamento estratégico desenvolvido na Casa. São, em sua maioria, membros das equipes de desenvolvimento dos planos setoriais, conforme previsto na metodologia BSC, que assumiram naturalmente ao longo do trabalho em suas áreas de negócio um papel chave como interlocutores entre os servidores e os dirigentes (diretores e chefes de departamento) de cada setor. Define-se, no momento, o conjunto de atribuições que desembocará na promoção destes servidores em vetores de disseminação da estratégia corporativa nos ramos administrativos e operacionais da Instituição. O Comitê de Gestão Estratégica é patrocinador incondicional do Planejamento Estratégico na Casa, está encarregado dessa tarefa e é a âncora do modelo de governança da comunicação estratégica que começa a se estabelecer na Casa.

O Plano de Comunicação originou ainda a construção de um “Boletim da Estratégia” (figura 2), informativo eletrônico mensal. Essa foi uma das soluções encontradas para facilitar a compreensão do tema e mediar a mudança da cultura organizacional desejada. Para esse fim, o veículo traz a participação de líderes da Instituição – alta e média hierarquia, sejam eles da área política (o Presidente da Casa, o Primeiro-Secretário), da área administrativa (o Diretor-Geral e outros Diretores). Traz ainda depoimentos sobre as lições aprendidas relatadas por gerentes de projetos e programas mais experientes. A participação dos gerentes de projetos e programas também tem o objetivo de valorizar esse “novo” modo de trabalho, influenciando de forma positiva a cultura organizacional.

O Desde a sua edição inúmeros temas foram tratados no Boletim, tais como “O Novo Ciclo de Modernização da Câmara dos Deputados”, “A Importância da Gestão Estratégica”, “Estratégia na Prática”, “Dicas sobre Gestão Estratégica”,



“Missão, Visão e Valores”, “O Passo a Passo do Mapa Estratégico”, “Comunicação: Peça Fundamental para o Sucesso de um Projeto”, “Governança da estratégia”, entre outros.

O Boletim é editado com a colaboração dos gerentes de projeto, que enviam conteúdo relacionado ao andamento dos projetos setoriais e corporativos. O conteúdo publicado no Boletim apresenta características compatíveis com um dos tipos abaixo definidos:

- matéria factual: com caráter essencialmente jornalístico, de impacto relevante e positivo na gestão estratégica;
- artigo: texto de um especialista ou de um gestor da Casa sobre temas relacionados à gestão estratégica. O texto deve ser acessível ao público em geral;
- dicas: espaço para conversar com servidores da Casa que estejam envolvidos com a gestão estratégica, para divulgação de alguma experiência do servidor ou sua opinião sobre o tema ou temas relacionados;
- manual: apresenta didaticamente conceitos técnicos relacionados à gestão estratégica. São "pílulas de conhecimento". Os conteúdos serão aprofundados progressivamente em cada edição do boletim.
- tecnologia: apresenta ferramentas tecnológicas que apóiam a gestão estratégica e outras ações de gestão previstas, como a Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Workflow de documentos etc.;
- projeto: apresenta o andamento de um projeto estratégico que já tenha resultados concretos. Também são apresentados aqui as principais entregas do projeto;
- dica: espaço para que um "especialista" externo ou da Casa divulgue uma dica, um "pulo do gato" sobre a gestão estratégica, de projetos, de processos, uso de ferramentas ou dica bibliográfica;
- *benchmarking*: registro de visitas técnicas institucionais, troca de experiência, entre a Casa e demais organizações que investem na gestão estratégica;
- evento: resultado de eventos internos, externos: nacionais e internacionais relacionados a gestão estratégica com a participação de servidores da Casa.



É interessante ressaltar que, no bojo da necessidade de divulgação da estratégia corporativa, a Casa tem a oportunidade de vivenciar o planejamento do seu próprio “endomarketing”, experiência até então inédita na Instituição. A comunicação interna na Câmara dos Deputados tinha seus recursos notoriamente consumidos no atendimento das demandas de campanhas e eventos para a área legislativa, especialmente aqueles promovidos pelas Comissões. A comunicação administrativa entre a alta administração e os servidores e funcionários da Casa vinha sendo feita em caráter factual, sem a consistência de um plano de comunicação e sem o amparo de uma estratégia. Para isso, utilizava-se primordialmente o veículo eletrônico “Revista da Casa”, no ar desde 2004. O desenvolvimento de um Plano de Comunicação da Estratégia vem estabelecer um fio condutor para as ações de comunicação interna e, ao tempo que dissemina o conhecimento da estratégia corporativa e promove a cultura organizacional que se espera obter em torno disso, lança as bases para a estruturação de um processo contínuo e consistente de comunicação administrativa na Instituição.

No primeiro momento, a comunicação da estratégia deu-se com a apresentação do mapa corporativo e conceitos derivados para a sua total apreensão. Portanto, nesta etapa foram utilizados recursos didáticos para explicar as perspectivas da metodologia BSC e o seu significado no contexto dos objetivos estratégicos explicitados no mapa. Em seguida, o plano prevê a necessidade de transmitir de forma bastante clara quais os projetos e programas estruturantes que irão impulsionar o salto qualitativo da gestão na Casa e de que forma o processo de governança estabelecido irá orientar essa transição e garantir a continuidade do desenvolvimento dos projetos que transformarão a estratégia em resultados.

Uma lição aprendida é que, num processo de implementação de um modelo que requer grande parcela de mudança na cultura organizacional, a boa comunicação é fundamental. Os conceitos básicos devem ser discutidos desde o princípio, com a participação de lideranças e formadores de opinião de diversos setores da organização.

Equilibrar as demandas e nivelar os conceitos entre os diversos setores a respeito da gestão estratégica é um dos grandes desafios a enfrentar. Uma boa dica é utilizar linguagens diferenciadas quando da comunicação com esses diferentes atores, visto que cada um deles espera e entende a Gestão Estratégica de acordo com a sua realidade. Nessa comunicação, é preciso ainda vincular aspectos teóricos a exemplos práticos, do dia-a-dia de cada um desses atores.





MISSÃO, VISÃO E VALORES
Premissas
Plano Estratégico Corporativo
Planos Estratégicos Setoriais
Programas e Projetos Estruturantes
Gestão de Projetos
Gestão de Processos
Glossário
Fale Conosco

AQUI COMEÇA UMA NOVA ETAPA.
GESTÃO ESTRATÉGICA
 A EXCELÊNCIA É VOCÊ QUEM FAZ.

Maio de 2009 - nº 02
www.camara.gov.br/gestaoestrategica

lançamento

GESTÃO ESTRATÉGICA
 VOCÊ É FUNDAMENTAL

PRESIDENTE MICHEL TEMER GRAVA MENSAGEM E DESTACA O PAPEL DO SERVIDOR

"Os servidores da Casa - sejam os efetivos, o secretariado parlamentar, os terceirizados - devem ter consciência de que eles exercem um papel junto à democracia brasileira."

(+) Assista à íntegra da mensagem

MISSÃO, VISÃO E VALORES
Sérgio Sampaio
Diretor Geral

"Talvez para alguns fique o questionamento: por que a Câmara, depois de quase 200 anos de existência, precisa pensar nisso tudo?"

Figura 2: Boletim da Gestão Estratégica – Edição de Maio de 2009



CONCLUSÃO

Após a definição da estratégia corporativa, o desafio da Administração da Casa é implementar um conjunto articulado de ações que lhe permitirão alcançar esse novo salto qualitativo de gestão, com efeitos positivos na eficiência administrativa e na percepção que a sociedade tem da Instituição. Para isso foi elaborado o Modelo de Governança da Gestão Estratégica, que prevê regras de aplicação e de atuação para os diversos instrumentos e atores envolvidos no processo respectivamente (do Comitê de Gestão Estratégica; dos Comitês Setoriais de Gestão; do Escritório Corporativo de Gestão Estratégica; dos Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica; das Reuniões de Avaliação Estratégica; da metodologia para realização de reuniões; das reuniões de avaliação estratégica corporativas; das reuniões de avaliação estratégicas setoriais; das funções do gerente de programa, do gerente de projeto, do patrocinador de programa e projeto.

Para ter sucesso na continuidade da superação desses desafios, é necessário estabelecer um programa de mudança que atinja todas as partes da Casa. É necessário que a Alta Administração lidere o processo de mudanças e que se esclareça de forma abrangente quais as mudanças são necessárias. Para isso foi concebido um Plano de Comunicação da Estratégia que pretende divulgar em larga escala a estratégia na Instituição sob as perspectivas Pessoas e Tecnologia, Processos Internos, Público-alvo e Papel Institucional, como a participação dos diversos atores e instâncias envolvidos de forma sistemática.

Talvez o maior benefício da implementação do modelo na Casa seja a sinergia e o comprometimento que pudemos observar entre os gerentes de projetos e programas, a fim de se alcançar nossa meta – a excelência administrativa – bem como o apoio e o envolvimento de seus patrocinadores na defesa de uma estratégia corporativa.

Esse foco em resultados corporativos leva à otimização de recursos humanos e materiais, por meio do alinhamento das ações administrativas. Ou seja, as equipes passam a trabalhar em torno de objetivos definidos: todos trabalham sabendo aonde querem chegar. Trata-se de uma conquista diária, para a qual devemos estar sempre atentos porque, muitas vezes, as ações rotineiras nos desviam da estratégia estabelecida. Muitos diretores disseram ter percebido uma



maior integração entre as suas equipes, agora que essas trabalham em torno de um objetivo comum.

O nosso grande desafio ainda é o engajamento de todos em um processo consciente de mudança, em que temos de priorizar ações por intermédio de uma sequência de decisões planejadas e sistemáticas, a fim de que a Gestão Estratégica se consolide como um processo irreversível e seguro, na busca da excelência administrativa na Câmara dos Deputados.



REFERÊNCIAS

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

PEIXINHO, Frederico Cláudio. **Modelo de Gestão Baseado no Balanced Scorecard –BSC para uma empresa pública**. Curso de Pós-Graduação em Gerência Estratégica da Informação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

PMI Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 3. ed. Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA, 2004.

RUA, Maria das Graças. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, 48(3), 133-152, 1997.

SCHEIN, Edgar. **Princípios da consultoria de processo: para construir relações que transformam**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, III J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VIEIRA, Modenese Luiz Francisco. Transformando estratégia em resultados: o papel de projetos na gestão estratégica. **Revista Mundo Project Management**, abril/maio 2008. Disponível em: <www.mundopm.com.br>.

VILLARDI, Beatriz Queiroz; LEITÃO, Sérgio Proença. Organização de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3.



AUTORIA

Cássia Regina O. M. Botelho – Especialista em Desenvolvimento Gerencial, com foco na gestão conhecimento, é autora da publicação “A Imagem da Câmara dos Deputados – Modelo Organizacional segundo a Teoria da Gestão do Conhecimento”, coordenou também a publicação “Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento na Câmara dos Deputados”. Funcionária de carreira desde 1991, é Chefe da Assessoria de Projetos e Gestão da Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados.

Endereço eletrônico: cassia.botelho@camara.gov.br

Maria Raquel Mesquita Melo – Graduada em Processamento de Dados pela Universidade de Brasília (1986), especialista em Organização, Sistema e Métodos pela Fundação Getúlio Vargas (1987) e especialista em Instituições e Processos Políticos do Legislativo pelo Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOP) da Câmara dos Deputados (2008). Servidora de carreira na Câmara desde 2002, é Gerente do Portfólio de Planejamento e Gestão Estratégica da Assessoria de Projetos e Gestão da Câmara dos Deputados e Project Managment Professional (PMP) pelo Project Managment Institute – PMI (2009). Atualmente é responsável pelo Escritório Corporativo de Gestão Estratégica e pelo desenvolvimento e implementação da metodologia de Gerenciamento de Projetos da Câmara dos Deputados. Coordenadora do portfólio de Planejamento Estratégico e Gerenciamento de Projetos.

Endereço eletrônico: raquel.melo@camara.gov.br

