



**CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO**

Marlene Cezar Teixeira Rocha

**PERCEPÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO DEPARTAMENTO DE FINANÇAS,
ORÇAMENTO E CONTABILIDADE DA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Relatório de Intervenção

Brasília
2014

Marlene Cezar Teixeira Rocha

**PERCEPÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO DEPARTAMENTO DE FINANÇAS,
ORÇAMENTO E CONTABILIDADE DA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Relatório de Intervenção

Relatório de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina Práticas de Gestão no Legislativo do Curso de Mestrado Profissional em Poder Legislativo, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor .

Professor: Roberto Campos da Rocha Miranda.

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: Gestão pública no Poder Legislativo

Disciplina: Práticas de Gestão no Legislativo

Brasília

2014

ROCHA, MCT. **Percepção da Gestão Estratégica no Departamento de Finanças da Câmara dos Deputados**. 2014. 38 f. Relatório de Intervenção (Mestrado Profissional em Poder Legislativo). Disciplina – Práticas de Gestão no Legislativo. Brasília: Câmara dos Deputados, 2014.

Resumo

O objetivo deste trabalho é registrar criticamente a percepção do processo de implantação da gestão estratégica no Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade da Câmara dos Deputados, refletindo na implantação da gestão estratégica na própria Câmara, fazendo um paralelo entre o que foi feito e o que precisa ser feito para que a gestão estratégica seja efetivamente implantada no órgão em estudo, incentivando outros órgãos da Câmara a fazerem o mesmo com o objetivo de alcançar a implementação da gestão estratégica em todos os órgãos da Casa Legislativa. O método empregado valeu-se de entrevista semiestruturada, configurando a pesquisa como qualitativa em sua essência. Ante as diversas dificuldades verificadas às ações de planejamento e gestão do DEFIN, verificou-se que é fundamental vencer todos os obstáculos no sentido de se estabelecer a gestão estratégica. A metodologia de pesquisa foi realizada de forma descritiva baseada na revisão bibliográfica e pesquisa documental.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica, Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade, Câmara dos Deputados.

Nenhum vento sopra a favor de quem não sabe para onde ir.

Sêneca

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Figura 1- Organograma da Câmara dos Deputados	09
Figura 2- Organograma do DEFIN	11
Figura 3- As cinco partes básicas da organização	14
Quadro 1- Configuração Estrutural	15
Figura 4- Organograma do Comitê de Gestão Estratégica	21
Quadro 2- Portfolio de Projetos Corporativos 2013-2014.....	22
Figura 5- Mapa Estratégico da DIRAD	24
Quadro 3 - Portfolio de Projetos da DIRAD 2009-2012.....	25

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APROGE	Assessoria de Projetos e Gestão
CD	Câmara dos Deputados
CNE	Cargo de Natureza Especial
CGE	Comitê de Gestão Estratégica
CSGs	Comitê Setorial de Gestão
CENIN	Centro de Informática
CAFIN	Coordenação de Administração Financeira
COTAB	Coordenação de Contabilidade
COMOF	Coordenação de Administração Financeira
COGEP	Coordenação de Gestão de Cota Parlamentar
DETEC	Departamento Técnico
DEMAP	Departamento de Material e Patrimônio
DEFIN	Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade
DG	Diretoria-Geral
DIRAD	Diretoria Administrativa
ECGE	Escritório Corporativo de Gestão Estratégica
ESGE	Escritório Setorial de Gestão Estratégica
FRCD	Fundo Rotativo da Câmara dos Deputados
RAE	Reunião de Avaliação Estratégica
SERAD	Serviço de Administração
SIG	Sistema de Informação Gerencial

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	08
1.1 Breve historia da Instituição	08
1.2 Organograma	09
1.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição	10
1.4 Caracterização do órgão de estudo	10
2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Modelos de Administração Pública	12
2.2 Design Organizacional.....	13
2.3 Gestão Estratégica.....	16
2.4 Gestão por Projetos.....	19
3 DIAGNÓSTICO, MÉTODO E ANÁLISE.....	21
3.1 Diagnóstico da situação atual	21
3.2 Método de abordagem	26
3.3 Registro das observações e análises.....	27
4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	30
4.1 Sugestões de aprimoramento	30
4.2 Limitações das ações	32
CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICES.....	37

INTRODUÇÃO

A Câmara dos Deputados deu início ao processo de Gestão Estratégica em 2004, quando a Diretoria-Geral promoveu o primeiro ciclo de gestão estratégica. Naquela ocasião, foram definidos a missão, os valores e a visão de futuro da área de apoio técnico-administrativo e legislativo da Casa. Em 2009 foi publicada a portaria 233 que estabeleceu o modelo de governança corporativa. Desde então, foram implantadas metodologias corporativas de planejamento e de gestão de projetos e de processos.

Quando se tem clareza da missão, da direção que queremos seguir, não haverá dúvidas sobre qual caminho a seguir, pois qualquer que seja o caminho será possível perceber as direções que nos afastam e aquelas que nos aproximam da direção que seguiremos. Por isso a gestão estratégica é um processo que se inicia com a determinação da missão e dos objetivos de uma organização, e em seguida ocorre a formulação e implementação das estratégias e por fim o controle estratégico que é realizado para assegurar que os objetivos serão atingidos.

Dentro dessa perspectiva, o objetivo deste estudo é discutir e registrar criticamente a percepção do processo de implantação da gestão estratégica no Departamento de Finanças da Câmara dos Deputados, refletindo na implantação da gestão estratégica na própria Câmara, fazendo um paralelo entre o que foi feito e o que precisa ser feito para que a gestão estratégica seja implementada no Departamento de Finanças, incentivando outros órgãos da Câmara a fazerem o mesmo visando alcançar a implementação da gestão estratégica integralmente, ou seja, em todos os órgãos da Casa Legislativa. Refletindo nas motivações, nas facilidades, nas dificuldades e nos resultados encontrados bem como nos desafios que se apresentam para o futuro.

1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

1.1 Breve historia da instituição

A história da Câmara dos Deputados começa a ser escrita na Província do Rio de Janeiro em 17 de abril de 1823, quando da abertura da Primeira Sessão Preparatória da Assembleia Geral, Constituinte e Legislativa do Império do Brasil.

Declarada a Independência do Brasil, no dia 7 de setembro de 1822, e sob forte influência da guerra da independência dos Estados Unidos, da Revolução Francesa e da Revolução Constitucionalista da Espanha, e das guerras de libertação na América espanhola, são convocadas eleições para a Assembleia Geral, Constituinte e Legislativa do Império do Brasil, que se reúne pela primeira vez, em sessão preparatória, no dia 17 de abril de 1823.

A História da Câmara dos Deputados corresponde aos grandes momentos da História do Brasil em que se ampliam os direitos de cidadania e a construção da democracia (BRASIL, 2014a).

O Poder Legislativo cumpre papel imprescindível perante a sociedade do País, visto que desempenha três funções primordiais para a consolidação da democracia: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos.

Nesse contexto, a Câmara dos Deputados, autêntica representante do povo brasileiro, exerce atividades que viabilizam a realização dos anseios da população, mediante discussão e aprovação de propostas referentes às áreas econômicas e sociais, como educação, saúde, transporte, habitação, entre outras, sem descuidar do correto emprego, pelos Poderes da União, dos recursos arrecadados da população com o pagamento de tributos (BRASIL, 2014b).

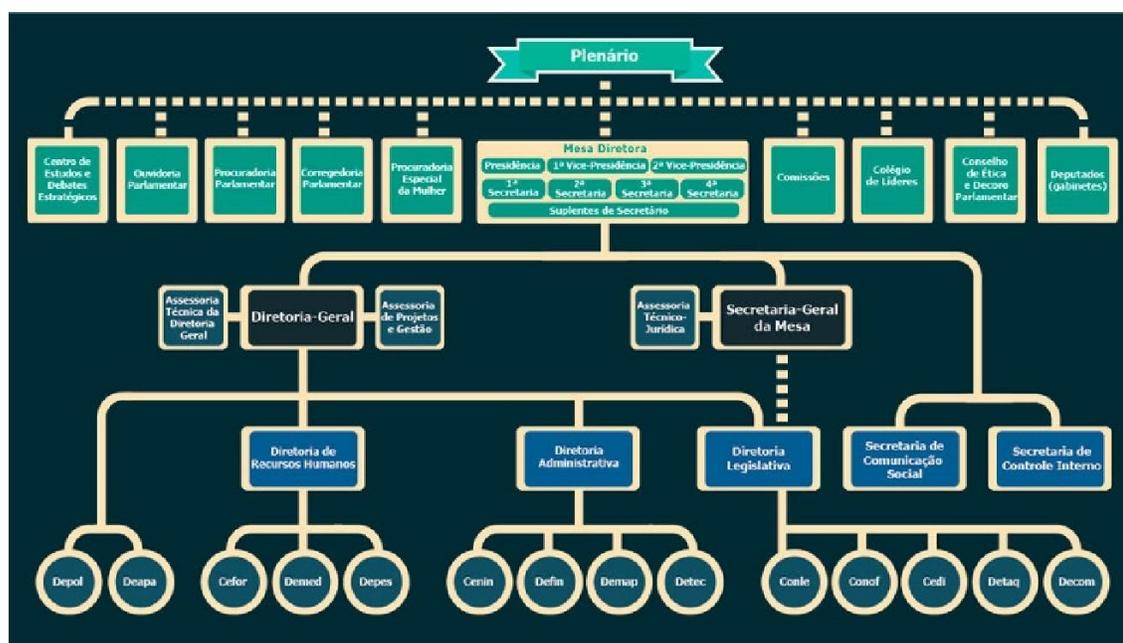
A Câmara dos Deputados contempla um quadro composto por cerca de 10 mil funcionários em Brasília (incluindo servidores efetivos, CNEs, secretários parlamentares e funcionários terceirizados). E ainda os 513 deputados que integram o Parlamento Brasileiro. O complexo arquitetônico principal da Casa compreende o conjunto de edifícios situados na Praça dos três Poderes, quais sejam: Edifício Principal, Anexo I, Anexo II, Anexo III, Anexo IV e Bloco de Lideranças Partidárias.

A estrutura da Câmara funciona como uma espécie de cidade, onde são encontrados serviços extremamente qualificados. Além das áreas administrativas e legislativas, existem nos edifícios agências bancárias, restaurantes, lanchonetes, bancas de revista, agência dos Correios, barbearia, áreas de exposição, entre outras, que garantem a vitalidade e o funcionamento do espaço, transformando este conjunto arquitetônico em uma dos mais complexos espaços de Brasília (MEDEIROS; MALTA, p.45, 2010).

1.2 Organograma

A seguir o organograma da Câmara dos Deputados, o qual permite visualizar a sua estrutura administrativa.

Figura 1 - Organograma da Câmara dos Deputados,



Fonte: (BRASIL, 2014c)

A Câmara dos Deputados mostra em seu organograma uma estrutura piramidal, com chefias em todos os níveis hierárquicos para exercerem o controle total do processo de trabalho e das pessoas. Conforme Guimarães et al. (2012), a Câmara dos Deputados está estabelecida em uma burocracia mecanizada, guiada pelos princípios clássicos da administração, com planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

1.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição

A visão de uma instituição pode ser definida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a instituição deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

A missão da Câmara dos Deputados é “representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar os atos da administração pública com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social”. A visão é “consolidar-se como centro do debate dos grandes temas nacionais, moderno, transparente e com ampla participação dos cidadãos”. E os valores que norteiam as ações da Câmara dos Deputados são: “ética, busca pela excelência, independência do Poder Legislativo, legalidade, pluralismo e responsabilidade social”,

A Câmara dos Deputados tem como diretrizes: Ampliar a sintonia da agenda do Legislativo com os anseios da sociedade; Ampliar a transparência das atividades e informações da Câmara dos Deputados e das Políticas Públicas; Fortalecer a participação da sociedade nos processos legislativo e de fiscalização e controle; Melhorar a qualidade das leis e do ordenamento jurídico brasileiro; Aprimorar a avaliação e a fiscalização das políticas públicas e das ações do Estado; Fomentar a educação política e a cidadania ativa; Aperfeiçoar a gestão da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2013a).

1.4 Caracterização do órgão de estudo

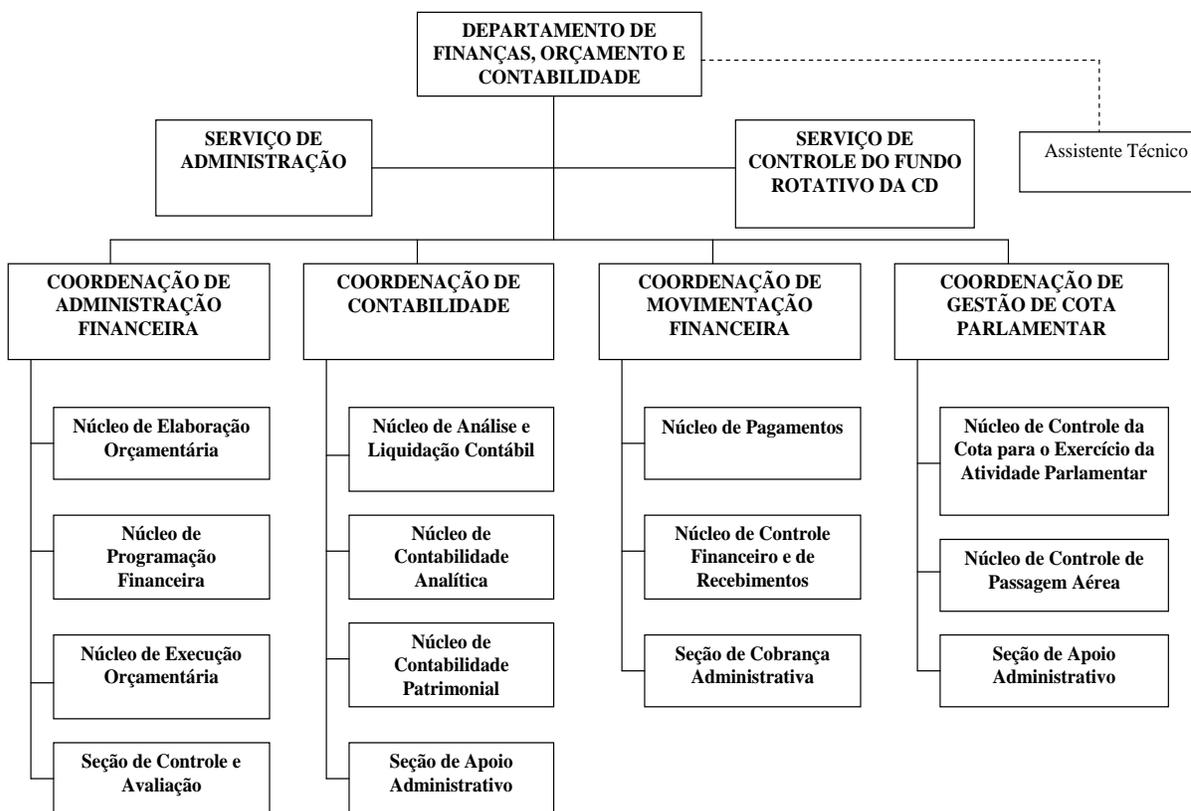
O Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade - DEFIN foi criado pela Resolução nº 20, de 30 de novembro de 1971 (BRASIL, 1971). A citada norma dispõe sobre a organização administrativa da Câmara dos Deputados. O artigo 41 da resolução diz que à Diretoria Administrativa compete planejar, coordenar, orientar e dirigir as atividades relativas à administração de pessoal, material, patrimônio, comunicações, transportes, serviços gerais e contabilidade. A Diretoria Administrativa tem a seguinte estrutura básica: Gabinete, Serviço de Administração, Departamento de Pessoal, Departamento de Administração, Departamento de Finanças e Controle Interno.

O artigo 68, diz que compete ao Departamento de Finanças e de Controle Interno superintender, no âmbito da Câmara dos Deputados, as atividades normativas e executivas de administração financeira, contabilidade, movimentação financeira e pagamento de pessoal;

operar como órgão de apoio nos assuntos relacionados com o acompanhamento físico e financeiro de projetos e atividades, inclusive os decorrentes de contratos e convênios; fornecer os balancetes, o balanço geral, as posições orçamentárias, financeiras e patrimoniais e os relatórios referentes aos resultados obtidos na aplicação de recursos públicos consignados à Câmara dos Deputados; fiscalizar as entidades de direito privado, e organizações que recebam contribuições da Câmara dos Deputados (BRASIL, 1971).

O Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade tem a seguinte composição: Coordenação de Administração Financeira – CAFIN; Coordenação de Contabilidade – COTAB; Coordenação de Movimentação Financeira – COMOF; Coordenação de Gestão de Cota Parlamentar – COGEP; Fundo Rotativo da Câmara dos Deputados – FRCD; Serviço de Administração – SERAD. Conforme organograma a seguir:

Figura 3- Organograma do DEFIN



Fonte: (BRASIL, 2014e)

2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Modelos de Administração Pública

Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir três modelos diferentes de Administração Pública: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. É possível afirmar que, na atualidade, a administração gerencial é o modelo vigente; que administração burocrática ainda é aplicada no núcleo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas; e que persistem traços/práticas patrimonialistas de administração nos dias atuais. É possível afirmar, ainda, que existem fragmentos de todas as teorias administrativas nas organizações públicas (PALUDO, 2013, p.58).

A gestão das organizações públicas tem suas bases apoiadas nos princípios da legalidade. Essas regras estão fortemente presentes na administração pública, e de uma forma especial, na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que veio reforçar os principais eixos da administração pública, orientados para o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos e prestação de contas (PEREIRA, 2007, p.70).

A responsabilidade na gestão dos recursos públicos deve ser realizada de forma planejada e transparente de modo que permita ao Estado prevenir riscos e corrigir eventuais desvios. Cabe ao Estado oferecer um serviço público de forma eficiente e eficaz capaz de atender as demandas sociais.

Considerando as grandes mudanças que vêm ocorrendo em todo o mundo, o Estado tem um papel fundamental no desenvolvimento de novas capacidades, de novas competências no sentido de garantir maior efetividade em suas ações. As decisões no setor público não podem ser regidas pelo imprevisto, pelas mudanças conjunturais. É preciso definir uma direção sustentável, a médio e longo prazo, capazes de atender as demandas coletivas da sociedade.

Segundo Pereira (2007, p.71 apud MATUS, 1993), “ a ação do Estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método”. O pensamento estratégico e a gestão estratégica têm

sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda.

Pereira (2007), diz que a mudança fundamental do planejamento pode ser descrita como a transição do planejamento normativo, tradicionalmente adotado pelas organizações para um planejamento estratégico.

2.2 Design Organizacional

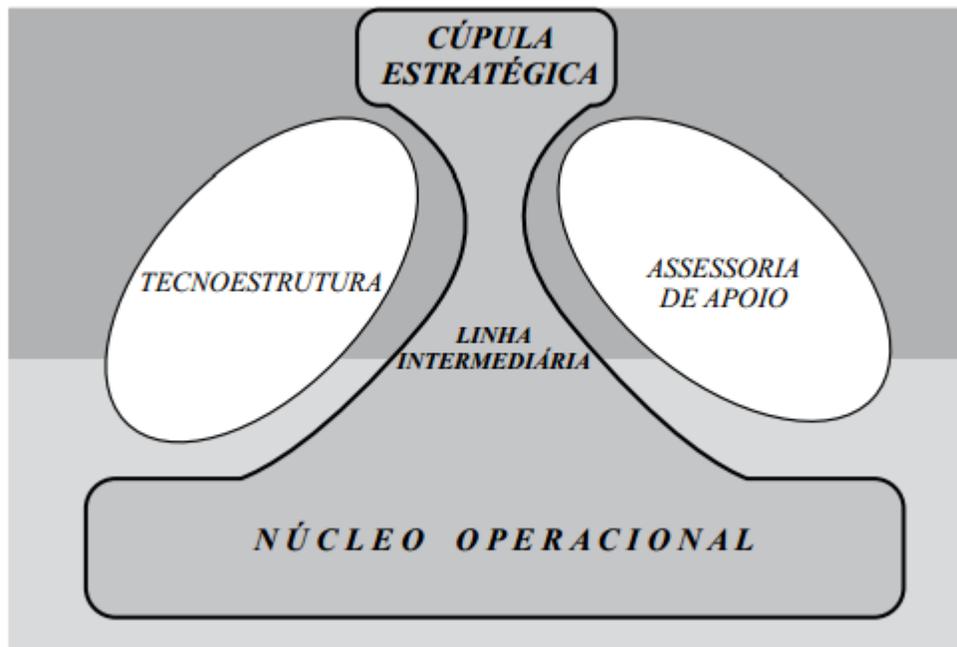
Mintzberg (2012), considera que toda atividade humana organizada, dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas e coordenação dessas tarefas. Após a divisão de tarefas, é necessário saber como as tarefas serão coordenadas através dos mecanismos de coordenação. No Ajustamento mútuo obtém-se a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal, pois um auxilia o outro quando for preciso. Na supervisão direta uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações. Padronização dos processos do trabalho ocorre quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado, para que cada um saiba o que fazer. Padronização dos resultados do trabalho, quando os resultados do trabalho são padronizados, como por exemplo a dimensão do produto ou o desempenho forem especificados. Padronização das habilidades, quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado.

Para Mintzberg (2012), uma estrutura eficaz requer um ajuste entre fatores situacionais e parâmetros de *design*, em outras palavras, a organização eficaz é aquela que desenha sua estrutura para atender a determinada situação exigindo uma consistência interna entre os parâmetros de *design*. A estrutura eficaz requer consistência entre os parâmetros de *design* e os fatores contingenciais.

Mintzberg (2012), diz que a forma como o trabalho é dividido implica na divisão da organização em cinco partes básicas: cúpula estratégica: assegura o cumprimento da missão de forma eficaz; a linha intermediária: constituída dos gerentes intermediários, representa a ligação

da cúpula estratégica ao núcleo operacional; a tecnoestrutura: constituída de analistas responsáveis por planejar o trabalho do núcleo operacional, visando a realização do trabalho de forma eficaz; a assessoria de apoio: apoia a organização fora do seu fluxo de trabalho operacional; o núcleo operacional: constituído de membros – operadores – que fazem o trabalho relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços.

Figura 3- As cinco partes básicas da organização



Fonte: Mintzberg (2012, p.22)

Segundo Mintzberg (2012) outros parâmetros organizacionais podem influenciar na configuração organizacional. São eles o planejamento e controle. O objetivo de um plano é especificar o resultado desejado – um padrão – em algum momento futuro. E o objetivo do controle é avaliar se o padrão foi ou não alcançado.

Mintzberg (2012), afirma que quando o poder para a tomada de decisão está situado em um único ponto da organização, temos uma estrutura centralizada e quando o poder está distribuído entre muitas pessoas temos uma estrutura descentralizada.

Dessa discussão emergem cinco tipos distintos de descentralização vertical e horizontal. Centralização vertical e horizontal: o poder de decisão está concentrado nas mãos de um único

indivíduo, o dirigente situado no topo da hierarquia; Descentralização horizontal limitada (seletiva): organização burocrática com tarefas não especializadas confiantes na padronização dos processos de trabalho para a coordenação, o poder formal está concentrado na cúpula estratégica; Descentralização vertical limitada (paralela): a organização está dividida em unidades de mercado ou divisões, cujos gerentes recebem delegação de muito poder formal para tomar as decisões; Descentralização vertical e horizontal seletivas: na dimensão vertical o poder é delegado às constelações de trabalho em vários níveis hierárquicos, na horizontal, essas constelações utilizam seletivamente os especialistas da assessoria; Descentralização vertical e horizontal: o poder de decisão está amplamente concentrado no núcleo operacional, vez que seus membros são profissionais cujo trabalho é coordenado pela padronização das habilidades.

Mintzberg (2012) defende que as organizações eficazes alcançam uma consistência interna entre seus parâmetros de *design* e a sua configuração e apresenta cinco configurações da estrutura e da situação. Em cada configuração, um mecanismo de coordenação diferente é dominante, uma parte da organização exerce o papel mais importante e um tipo de descentralização é usado, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 1 – Configuração Estrutural

Configuração Estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos outputs	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: Mintzberg (2012 p.174)

2.3 Gestão Estratégica

O objetivo da gestão é o de ajudar a realizar objetivos dentro das organizações. Ela pode ser vista como ocorrendo dentro de um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram. A arte traz as ideias e a integração; a habilidade prática faz as conexões alicerçadas em experiências tangíveis; e a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem. A reunião da prática com o toque certo de arte e um pouco de uso de ciência e você acaba com um trabalho que é, acima de tudo, uma prática. Enfim a gestão pode não ser uma ciência, mas precisa da ordem que a ciência traz, ao mesmo tempo que está enraizada na habilidade adquirida na prática, com algo de animação da arte Mintzberg (2010).

O modelo de gestão de Mintzberg (2010), coloca o gerente no centro, entre a unidade com a qual tem responsabilidade formal (por definição) e seu contexto, que pode ser classificado como de dois tipos: o do resto da organização e o do mundo exterior relevante para a unidade. A gestão ocorre em três planos, do conceitual ao concreto: o das informações, o das pessoas e diretamente para ação. No plano das informações, os gerentes comunicam (em todas as direções) e controlam (dentro da empresa). No plano das pessoas, lideram (dentro) e fazem conexões (com o mundo exterior). E no plano da ação, eles executam (dentro) e negociam (fora).

Quanto à gestão, Mintzberg (2010), afirma que não podemos ficar sem gerentes, no entanto, não podemos nos dar ao luxo de transformá-los em ídolos. Apresenta os tipos de gestão, quais sejam: Gestão Máxima: quando os gerentes planejam, organizam, coordenam, comandam e controlam; Gestão Participativa: Se dá por meio da descentralização, da transferência de poder para outros gerentes; Gestão Distribuída: Também pode ser chamada de gestão coletiva, difunde a responsabilidade por alguns papéis gerenciais de modo mais amplo;

Gestão Solidária: Quando aqueles que não são gerentes exercem mais papéis gerenciais, então os próprios gerentes exercem menos, é uma gestão reduzida; Gestão Mínima: É quando não sobra quase nada a ser gerenciado, mas ainda existe alguma atividade coerente que precisa ser coordenada, e que exige pouco de gestão.

Os administradores não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica. Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos. As questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadas e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem sucedida ou não (WRIGHT; KROLL; e PARNELL, 2007).

A administração estratégica refere-se ao processo que se inicia com a determinação da missão e dos objetivos de uma organização dentro do contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internamente. Em seguida, estratégias apropriadas são formuladas e implementadas. Por fim, o controle estratégico é exercido para assegurar que as estratégias da organização sejam bem sucedidas quanto ao atingimento dos objetivos (WRIGHT; KROLL; e PARNELL, 2007).

Para Wright; Kroll; e Parnell (2007), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. A administração estratégica é um processo contínuo, vez que a estratégia planejada para ser implementada poderá sofrer mudanças à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificarem-se. Nem sempre é possível prever essas mudanças. Na verdade, é rara a situação em que a alta administração seja capaz de implementar um planejamento estratégico de longo prazo por vários anos sem qualquer necessidade de mudança.

A cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma organização. A implementação estratégica bem sucedida exige uma “cultura estrategicamente adequada” – que se ajuste à estratégia da empresa e a apoie. Além disso, a cultura deve conter valores que possam ajudar a empresa a se adaptar a mudanças ambientais. Um líder pode mudar a cultura organizacional por meio de mecanismos como prestar atenção sistemática a determinadas áreas da empresa, servir deliberadamente como um modelo de função e alocar recompensas e *status*. Os líderes também podem estabelecer um exemplo para os membros da empresa pelo modo como reagem às crises organizacionais e pelos

processos que a organização utiliza para atrair, contratar e promover funcionários (WRIGHT; KROLL; e PARNELL, 2007).

A estratégia organizacional é fundamental para a continuidade do sucesso de uma organização ou empresa, muitos pensadores estudam sobre como é o processo de formulação de uma estratégia, MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J., 2002, organizaram as diferentes vertentes, dividindo as dez escolas de estratégia em três categorias:

Escolas Prescritivas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento;

Escolas Descritivas: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental;

Escola Configurativa: Escola da Configuração.

A seguir, a filosofia de cada escola em relação à formação de estratégia:

Escola do Design: a formação de estratégia é vista como um processo de concepção. Busca uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, a fim de posicionar a organização em seu ambiente;

Escola de Planejamento: a formação da estratégia é vista como um processo formal, sustentado por técnicas, programas, planos;

Escola de Posicionamento: a formação de estratégia é vista como um processo analítico. O gestor faz uma análise dos fatos passados e dos dados estatísticos, a fim de planejar o futuro;

Escola Empreendedora: a formação de estratégia é vista como um processo visionário, está na mente do líder, do empreendedor que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção a longo prazo;

Escola Cognitiva: a formação de estratégia é vista como um processo mental. É o estudo de como os indivíduos processam as informações vindas do ambiente e formulam uma estratégia na mente, a fim de categorizar o processo em mapas, modelos, conceitos e esquemas;

Escola de Aprendizado: a formação da estratégia é vista como um processo emergente, que procede do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação;

Escola do Poder: a formação da estratégia é vista como um processo de negociação, utilizando a influência do poder e da política;

Escola Cultural: a formação da estratégia é vista como um processo coletivo, de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;

Escola Ambiental: a formação da estratégia é vista como um processo reativo. A organização é passiva, reage ao ambiente, isto é, cria estratégias a partir do que o ambiente apresenta;

Escola da Configuração: A estratégia é vista como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações.

Para MINTZBERG H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. 2002, qualquer processo de formulação estratégica no mundo real poderá incluir uma ou mais escolas de pensamento estratégico, dependendo da atual conjuntura em que vive a organização. As dez escolas de estratégia contribuem para a formação da estratégia, vez que se misturam e se complementam, sendo que a estratégia adotada num determinado momento ou situação deverá ser a que melhor atenda a realidade da organização.

2.4 Gestão por projetos

As demandas da sociedade são atendidas por meio de programas, os quais são entendidos como uma unidade de gestão pública. O programa é um conjunto articulado de ações (relativas a investimentos, despesas correntes e outras ações orçamentárias), para o alcance de um objetivo. Esse objetivo é concretizado em resultados – resultado é a solução de um problema ou o atendimento de demanda da sociedade – mensurados pela evolução de indicadores no período de execução do programa, possibilitando, assim, a avaliação objetiva da atuação do governo (GARCES, SILVEIRA, 2002).

O objetivo dos programas é possibilitar todos os meios da administração quais sejam: recursos humanos, organizacionais, materiais e de conhecimento, para os fins definidos e possa orientar as decisões da alta direção da administração. A pouca experiência da burocracia em negociação e elaboração de acordos estratégicos entre as organizações que fazem parte de determinado programa tem sido um obstáculo para a aplicação completa desse conceito.

O modelo gerencial adotado tem o objetivo de atribuir responsabilidades, orientar os esforços das equipes envolvidas na execução, para a obtenção de resultados, e por último, assegurar a atualização permanente do plano. A forma encontrada para assegurar a qualidade do gerenciamento foi a de criar a figura do gerente de programa, o monitoramento em rede, com o

apoio de um sistema de informações gerenciais, o gerenciamento intensivo dos programas estratégicos e avaliação anual de desempenho de todos os programas e do plano.

Novas habilidades gerenciais precisam ser reforçadas ou desenvolvidas. A gestão por programas demanda gerentes capazes de integrar esforços de pessoas e equipes dentro e fora da organização.

No entanto, um dos principais problemas à modernização da gestão governamental, é a insuficiência quantitativa e qualitativa de informações gerenciais. Por falta de sistemas e métodos adequados, os gerentes nem sempre conseguem obter e consolidar informações sobre os resultados e o desempenho físico dos programas sob sua responsabilidade.

Para Pedron e Kronig (2014), as práticas de gerenciamento de projetos são aptas ao ambiente público desde que exista forte apoio institucional e que se desenvolva toda uma cultura voltada para a obtenção de resultados com foco no cidadão-cliente, sem olvidar da valorização e constante qualificação dos agentes públicos envolvidos no processo.

3 DIAGNÓSTICO, MÉTODO E ANÁLISE

3.1 Diagnóstico da situação atual

A Câmara dos Deputados deu início à Gestão Estratégica em 2004, quando foram definidos a missão, os valores e a visão de futuro da área de apoio técnico-administrativo e legislativo da Casa. Desde então, foram implantadas metodologias corporativas de planejamento e de gestão de projetos e de processos (BRASIL, 2014f).

O envolvimento da cúpula da alta administração foi identificado na aprovação de forma institucionalizada do direcionamento estratégico por meio de normativos, considerando a padronização e a divisão do trabalho constantes na burocracia mecanizada, que fazem com que a implementação da estratégia se realize de acordo com os normas estabelecidas.

A portaria 233/2009, estabeleceu o modelo de governança corporativa da gestão estratégica da Câmara dos Deputados. A governança objetiva dar direção à instituição, supervisionar e controlar as ações executivas da administração e atender as expectativas legítimas pela prestação de contas e regulação. A implementação da metodologia de governança corporativa ocorre por intermédio do Escritório Corporativo de Gestão Estratégica - ECGE, composto pela equipe da Assessoria de Projetos e Gestão, e dos Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica, localizados nas diretorias e secretarias da Casa, e também em alguns departamentos conforme organograma a seguir (BRASIL, 2009):

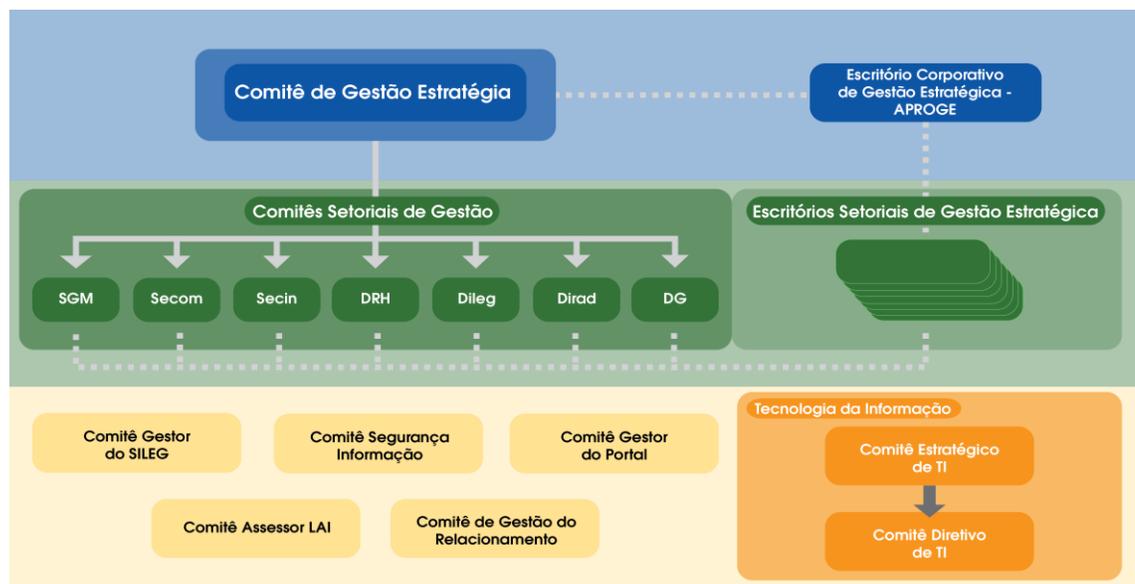


Figura 4- Organograma do Comitê de Gestão Estratégica (BRASIL, 2014f)

A principal função da governança é organizar o processo de gestão estratégica por meio dos instrumentos de planejamento adotados pela Casa: mapas estratégicos, objetivos, indicadores, metas, programas, projetos e processos estratégicos. Trabalhar por projetos é o principal meio de alcançar as metas e os objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento. Por isso, o Modelo de Governança da Câmara dos Deputados trata ainda das funções relativas à Gestão de Projetos: gerente e patrocinador. Seu exercício obedece à Metodologia de Gestão de Projetos adotada pela Instituição e pode ocorrer tanto no nível corporativo, como no setorial (BRASIL, 2014g).

São realizadas Reuniões de Avaliação Estratégica – RAEs , organizadas pelo CGE e pelos CSG com a finalidade de avaliar o desempenho da instituição como um todo ou de apenas parte dela diante dos indicadores dos objetivos, programas, projetos e processos estratégicos.

O Ciclo de Gestão Estratégica 2012-2023 foi estruturado a partir do conceito do “duplo planejamento”, em que um plano de longo prazo é desdobrado em vários planos de curto prazo. O plano de longo prazo estabelece a missão institucional, a visão de futuro, as diretrizes estratégicas e as linhas de atuação que irão balizar e orientar as ações de curto prazo.

Já os planos de curto prazo compõem-se de programas, projetos e ações com a finalidade de construir as condições necessárias para a Instituição alcançar a Visão de Futuro. O horizonte estratégico (2023) foi assim definido por ser esse o ano em que o parlamento brasileiro comemora 200 anos (BRASIL, 2014h).

Quadro 2 - Portfolio de Projetos Corporativos 2013- 2014

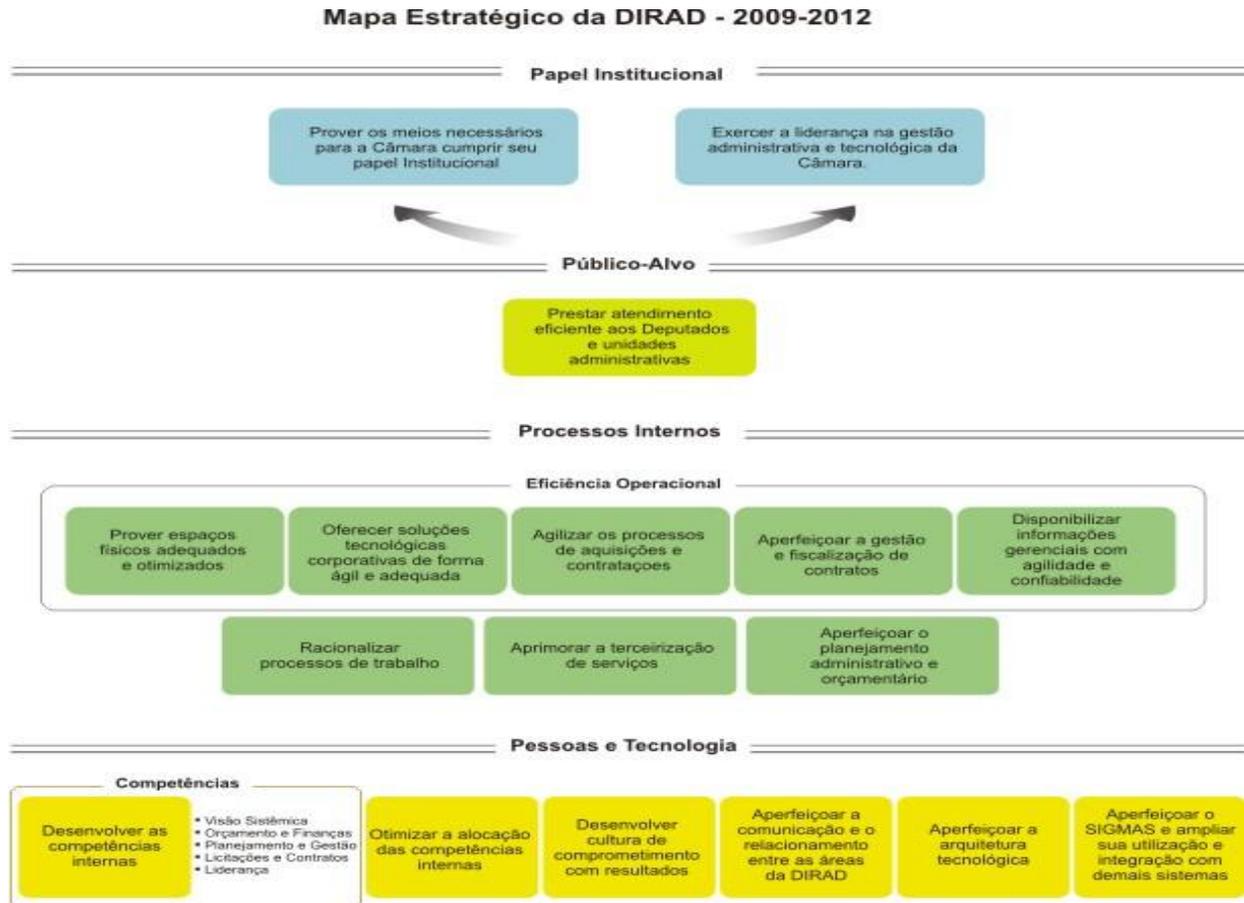
Projetos	Patrocínio
1-Novo Autenticador	SGM
2-Integração de Informações Parlamentares	
3-Nova Página de Pesquisa de Proposições	
4-Gestão de Sessões Plenárias	
5-Qualidade de Dados do SILEG	
6-Sistema de Gestão do Relacionamento	DILEG
7-Implantação de ECM (e-Doc) DILEG	
8-Sistema de Presença, Votação e Eleição nas	

Comissões.	
9-Acessibilidade do Portal	SECOM
10-Câmara Móvel	
11-Indicadores de Gestão DG	DG
12-Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho	DRH
13-Alocação de movimentação de servidores	
14-Mobilidade Sustentável	DIRAD
15-Bloco B do Anexo IV	
16-Centro de Gestão e Armazenamento de Materiais - CEAM	
17-Reforma dos Apartamentos Funcionais	
18-Centro de Tecnologia Norte	

Fonte: adaptado de (BRASIL, 2014i)

A Diretoria Administrativa atua como comitê setorial de gestão sendo responsável pelo planejamento, coordenação, orientação e direção das atividades relativas ao orçamento, finanças, contabilidade, comunicação, transporte, serviços gerais, obras, manutenção, material, patrimônio, informática, segurança, higiene, por meio dos seguintes órgãos: Departamento Técnico; Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade; Departamento de Material e Patrimônio; Centro de Informática; Coordenação de Comunicação; Coordenação de Transportes; Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo.

Figura 5- Mapa Estratégico DIRAD



Fonte: Brasil (2014j)

Ao todo foram formulados dezessete objetivos estratégicos, distribuídos entre as quatro perspectivas do BSC, incluídos nos projetos estratégicos da DIRAD DE 2009 a 2012, distribuídos entre as quatro perspectivas do BSC. A DIRAD procurou exercer a liderança na gestão administrativa e tecnológica da Câmara dos Deputados. Para isso, foi entendido que os Deputados e as Unidades Administrativas deveriam ser atendidos de maneira eficiente; o aumento de eficiência é suportado pelas perspectivas de Processos Internos e de Pessoas e Tecnologia, as quais se encontram na base e funcionam como alicerces da estratégia da DIRAD. Foram definidos onze projetos estratégicos com a função de alavancarem as metas periódicas previstas para o quadriênio. (Brasil, 2014).

A seguir a relação dos projetos e os respectivos departamentos interessados:

Quadro 3 – Portfolio de Projetos da DIRAD 2009-2012

PROJETO (2009-2012)	DEPARTAMENTO INTERESSADO
- Aperfeiçoamento da Gestão de Contratos;	DEMAP
- Convergência Tecnológica;	DETEC/CENIN
- Desenvolvimento da Versão 2.0 do SIGMAS;	DEMAP/DEFIN
- Desenvolvimento do SIGMAS Gerencial;	DEMAP
- Planejamento e Gestão Orçamentária;	DEFIN
- Plano Diretor de Uso dos Espaços;	DETEC
- Programa de Capacitação de Fiscais;	DEMAP
- Programa de Formação da DIRAD;	DIRAD
- Programa de Investimentos em Infra-estrutura;	DIRAD
- Revisão do Planejamento Plurianual de TIC;	CENIN
- Sistematização de Processos.	DIRAD

Fonte: adaptado de Brasil (2014m)

O modelo gerencial adotado no setor público tem o objetivo de atribuir responsabilidades, orientar os esforços das equipes envolvidas na execução, para a obtenção de resultados assegurando a atualização permanente do plano. A administração orientada para resultados conduz a uma gerencia empreendedora no serviço público e por extensão também no Legislativo.

A Câmara dos Deputados utiliza a metodologia de gerenciamento de projetos, os quais são conduzidos por gerentes. São os responsáveis pela condução do programa ou projeto sob sua responsabilidade. Para isso, utilizam a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Casa. A avaliação anual de desempenho por meio de sistemas e métodos de informações adequados, capazes de consolidar as informações sobre os resultados e o desempenho físico dos programas se apresentam como desafios à gestão estratégica da CD.

3.2 Método de abordagem

Dentre as diversas técnicas de pesquisa social, a entrevista caracteriza-se pela interação entre pesquisador e pesquisado (ou pesquisados), ou seja, formulam-se perguntas ao respondente com o objetivo de coletar informações que possam ou ajudem a resolver o problema de pesquisa, em um determinado estudo. Para Gil (1999, p. 117) “é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que lhe interessam a investigação”.

Considerando os diversos métodos de coletas de dados na pesquisa social, a entrevista é uma das formas que possibilita uma maior interação entre o pesquisador e o pesquisado, considerando as entrevistas estruturadas, semiestruturadas e desestruturadas.

A entrevista estruturada baseia-se na utilização de um questionário como instrumento de coleta de informações o que garante que a mesma pergunta será feita da mesma forma a todas as pessoas que forem pesquisadas. Gil (1999, p. 121) explica que “a entrevista [...] desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número”.

Entrevista semiestruturada: neste tipo de entrevista, o entrevistador faz perguntas pré-estabelecidas que considere principais, mas está livre para ir além, podendo elaborar novas perguntas que tornem as respostas mais completas.

Entrevistas desestruturadas: neste tipo de entrevista, o pesquisado é livre para elaborar sua entrevista, segundo aquilo que considerar mais adequado. “Este tipo é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados” (GIL, 1999, P.119).

Para a realização deste estudo, foi realizado a técnica de entrevista semiestruturadas para a coleta de dados, tendo em vista as vantagens que apresenta quanto a uniformidade das questões

pré-estabelecidas, o que facilita a comparação dos dados coletados e ainda a possibilidade do entrevistar, ao perceber a necessidade de maior aprofundamento numa determinada questão, buscar outras que permitam um melhor entendimento do estudo.

Não será escopo deste estudo a implementação da gestão estratégica no DEFIN.

3.3 Registro das observações e análises

Analisando o DEFIN, no que concerne a estrutura organizacional proposta por Mintzberg (2012), é possível perceber em sua estrutura, a Burocracia Mecanizada, a qual é caracterizada pela altíssima especialização, tarefas operacionais rotinizadas e padronizadas com proliferação de normas e regulamentos, nível operacional de grandes dimensões e poder de decisão relativamente centralizado. Neste modelo de organização o mecanismo de coordenação predominante é a padronização dos processos e a tecnoestrutura é a parte-chave da organização.

Mintzberg (2012, p.201 apud TERKEL 1972) informa que o fascinante livro *Working*, em que “as pessoas comentam diariamente sobre o que fazem e como se sentem no que fazem”, fornece capítulos de evidência sobre as respostas dos trabalhadores às Burocracias Mecanizadas. Aqui está como um operário de siderurgia discute seu trabalho:

Não sei quem foi o sujeito que disse não haver nada mais doce do que uma sinfonia inacabada. Como também uma pintura e um poema inacabados. Será que o artista faz sua criação em um dia? – citemos, por exemplo, a Capela Sistina de Michelangelo. Ele trabalhou alguns anos e fez um belo trabalho de arte. Entretanto, e se ele tivesse que criar uma nova Capela Sistina mil vezes por ano? Você não acha que mesmo a mente de Michelangelo ficaria menos brilhante? Ou se Da Vinci tivesse que desenhar seus quadros de anatomia trinta, quarenta, cinquenta, oitenta, noventa, cem vezes por dia? Você não acha que isso iria entediá-lo? (MINTZBERG 2012, p. 201)

Para Mintzberg (2012, p.202), não há problema, em fazer tarefas rotineiras, desde que todos possam encontrar o trabalho que melhor se ajuste a suas características. Todavia, nem todos encontram esse trabalho. Parece haver mais vagas nas Burocracias Mecanizadas de nossa sociedade do que pessoas felizes para preenchê-las.

Durante o processo de entrevistas constatou-se a desmotivação de alguns servidores que fazem todos os dias as mesmas tarefas de forma padronizada e rotineira. Sua rotina se resume a fazer as suas tarefas, no seu tempo livre, navegar na internet aleatoriamente, ir ao banco, à lanchonete, etc... Quanto às mudanças que estão ocorrendo na CD, em virtude do processo de

gestão estratégica, não conseguem ver conexão entre o que eles fazem e as mudanças que estão ocorrendo.

Mintzberg (2012, p.203) diz que a época atual não está ao lado da Burocracia Mecanizada. Os maiores níveis educacionais aumentam as aspirações do trabalhador – isto é, despertam, a necessidade de auto realização as expensas da necessidade de segurança.

Numa das entrevistas, um servidor relatou que a partir do momento em que voltou a estudar, fez um curso de pós-graduação e também participou de alguns outros cursos oferecidos pelo CEFOR, começou a se interessar mais por outros assuntos da Câmara, conheceu outras pessoas de outros departamentos, e então percebeu que poderia realizar muito mais do que as tarefas repetitivas que fazia todos os dias, mas ainda não sabe como isso poderia acontecer. Começou a se interessar por outros assuntos no âmbito da Câmara, começou a explorar mais a intranet, conferir eventos realizados pela Câmara como palestras, seminários etc... e até viu alguma coisa de gestão estratégica.

Foi realizada entrevista com o servidor da APROGE, para saber o que tem sido feito para a implantação da metodologia da gestão estratégica na área administrativa e mais precisamente no DEFIN. Foi então informado que o Plano de ação para o período 2009-2012, era composto por 14 programas e projetos, dos quais 12 eram relacionados com a área administrativa. Esse plano de ação teve como característica promover iniciativas estruturantes no âmbito administrativo (como TI, RH, informações e comunicação) para possibilitar o foco maior nas áreas mais ligadas às atividades finalísticas em futuros ciclos de gestão.

Foi informado que em particular, o Programa de Gestão Administrativa, teve como objetivo “o aperfeiçoamento e integração do planejamento orçamentário, do processo de aquisição de bens e serviços e da gestão de contratos”, era formado pelos seguintes projetos:

- 1.Sistematização de Processos;
- 2.Planejamento e Gestão Orçamentária;
- 3.Desenvolvimento da Versão 2.0 do SIGMAS;
- 4.Aperfeiçoamento da Gestão de Contratos.

Os projetos 2 e 3 acima, estão relacionados ao DEFIN, o projeto 2 está diretamente relacionado à Coordenação de Administração Financeira – CAFIN, integrante da estrutura do DEFIN.

No portfólio de projetos 2013-2014 da CD, não consta nenhum projeto de interesse direto do DEFIN (BRASIL 2014n).

Foi realizada entrevista com o gerente do projeto “Planejamento e Gestão Orçamentária”, que informou que quando chegou ao DEFIN já existiu um sistema chamado SIORC – Sistema de informática voltado à gestão orçamentária da Casa, no entanto, estava concluído apenas o módulo de planejamento, a sua missão seria a de concluir o sistema. Informou que o projeto já foi encerrado e ainda:

Quando comecei a tocar o projeto SIORC, percebi que o mesmo não era administrado segundo uma metodologia de projetos. O sistema era formatado a partir de reuniões entre técnicos da CAFIN e técnicos do CENIN, mas sem alguém responsável por “tocar” o projeto. Na prática, quem acaba gerenciando esse tipo de projeto é o diretor da coordenação, o que é ruim, porque ele não tem tempo de se ater a detalhes técnicos, típicos de um projeto de tecnologia. (Entrevista realizada em 11/11/2014).

É possível relacionar a dificuldade encontrada pelo gerente do projeto com o que Mintzberg (2012, p.211) explica, dizendo que o forte das Burocracias Mecanizadas é a eficiência e não a inovação. Uma organização não pode colocar anteolhos em seus funcionários e depois esperar visão periférica. Os gerentes da Burocracia Mecanizada são recompensados pela melhoria da eficiência operacional, redução dos custos, adoção de melhores controles e padrões; não por assumir riscos, testar novos comportamentos, encorajar a inovação. Quando as Burocracias Mecanizadas precisam fazer mudanças importantes em suas estratégias, seus dirigentes do topo não têm o hábito de fazer tais mudanças, seus SIGs – Sistemas de informações Gerenciais obscurecem o tipo de mudança que é necessário, e suas estruturas são mal ajustadas para receber qualquer mudança que for, eventualmente, proposta.

Foi realizada entrevista com o servidor responsável pelo ESGE – Escritório Setorial de Gestão Estratégica da DIRAD, vez que conforme preceitua a portaria 233/2009, uma das atribuições do escritório é zelar pela implantação das metodologias de gestão estratégica, gestão de projetos e de processos da Câmara dos Depurados. Foi informado que atualmente existem dois servidores que trabalham no escritório setorial da DIRAD, mas que é preciso mais servidores para atender todas as demandas das unidades administrativas.

Os servidores do DEFIN são em sua maioria tecnocratas, inseridos no contexto da burocracia mecanizada. Os pontos fortes da Burocracia Mecanizada são a eficiência operacional, o controle e os pontos fracos são a mudança de comportamento, a inovação. Trabalhar por projetos é o principal meio de alcançar as metas e os objetivos estratégicos estabelecidos no

planejamento. No estudo realizado, no portfólio de projetos 2009-2012, foi encontrado apenas um projeto ligado diretamente ao DEFIN, já finalizado, no portfólio 2013-2014, não consta nenhum projeto, demonstrando que a gestão estratégica no DEFIN ainda é muito incipiente e enfrenta os problemas típicos da Burocracia Mecanizada.

4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1 Sugestões de aprimoramento

Analisando os problemas apresentados na Burocracia Mecanizada a luz da teoria preconizada por Mintzberg (2012, p. 210, 211), é possível sugerir algumas orientações no que diz respeito à formulação e implementação da estratégia na Câmara dos Deputados:

- A formulação da estratégia deve ser fortemente diferenciada de sua implementação. A primeira é responsabilidade da alta administração; a segunda deve ser conduzida pelas demais pessoas, na ordem hierárquica;

- As estratégias devem ser formuladas fora da estrutura da burocracia mecanizada se houver pretensão de serem realistas;

- A dicotomia entre formulação e implementação cessa para ter relevância em tempos de mudanças imprevisíveis;

- Os dirigentes do topo parecem ser bem-sucedidos apenas quando são fortes o suficiente para deixar de lado as informações burocráticas e controlar os sistemas e assumir as rédeas do negócio;

Após a formulação da estratégia é preciso implementá-la por meio da gestão estratégica que consiste em tomar decisões e realizar ações, avaliando os pontos fortes e os pontos fracos da organização, fazendo as adaptações necessárias para alcançar os objetivos pretendidos.

No livro “Alice no País das Maravilhas”, a certa altura, Alice pergunta ao gato que caminho deve tomar dali em diante. O gato diz: “Depende do lugar aonde você quer chegar”. Quando Alice responde que pode ser qualquer lugar, o gato retruca: “Então não importa que caminho você vai tomar” (CARROL, 2006) .

Quando se tem clareza da missão, da direção que queremos seguir, não haverá dúvidas sobre qual caminho a seguir, pois qualquer que seja o caminho será possível perceber as direções que nos afastam e aquelas que nos aproxima da direção que seguiremos. Portanto se não sabemos aonde queremos chegar, qualquer caminho serve, porque, no final das contas, não iremos para lugar nenhum.

Desse modo a gestão estratégica é um processo que se inicia com a determinação da missão e dos objetivos de uma organização, e em seguida ocorre a formulação e implementação das estratégias e por fim o controle estratégico que é realizado para assegurar que os objetivos serão atingidos.

A Câmara dos Deputados iniciou o seu processo de gestão estratégica em 2004, e muito já foi realizado, vez que ela definiu a direção a seguir, mas ainda é preciso fazer muito mais. No que concerne à estratégia propriamente dita, Mintzberg, H; Ahlstrand; B. e Lampel, (2002), contam uma história sobre cinco homens cegos do Hindustão que foram ver um elefante, cada um dos homens começa a descrever o elefante de acordo com a parte do animal. A moral da história, segundo o autor e que todos somos cegos e a formulação da estratégia é o nosso elefante, como nenhum dos homens conseguiu enxergar o elefante inteiro, cada um tocou numa ou noutra parte e “proseguiu na total ignorância” a respeito do restante, um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo, também precisamos compreender as partes. Fazendo uma analogia com a história contada por Mintzberg, a Câmara é como um grande elefante, em que cada departamento, unidade administrativa, precisa ser conhecida, pois para compreender o todo, é fundamental conhecer cada parte desse elefante.

A fim de que a gestão estratégica avance no DEFIN, e por consequência na Câmara dos Deputados, sugere-se:

- 1) Que cada departamento, Secretária, etc..., integrante da estrutura administrativa da CD, identifique a sua missão, visão e valores aliada com a missão, visão e valores da Câmara dos Deputados;
- 2) Estimular os departamentos, Secretarias etc... , após a identificação da missão, visão e valores a melhorarem seus processos de trabalho e apresentarem projetos aliados com as diretrizes da CD;

- 3) Treinamento visando a capacitação de servidores na melhoria de processos e na confecção de projetos;
- 4) Que seja fortalecidos os Comitês Setoriais de Gestão – CSGs com uma melhor estrutura física e de recursos humanos, visto que os CSGs são o elo entre os departamentos, secretarias, etc... e a implementação da gestão estratégica;

4.2 Limitações das ações

Considerando que a burocracia mecanizada é a estrutura organizacional presente na Câmara dos Deputados e conforme afirma Mintzberg (2012), fundamentalmente, uma estrutura organizacional de difícil adaptação e mal ajustadas às mudanças. Isso pode limitar a amplitude da gestão estratégica tornando a sua implementação um grande desafio para os gestores.

CONCLUSÃO

O direcionamento estratégico de uma organização depende de muitas variáveis, nesse sentido é preciso que a alta administração avalie e analise as oportunidades, as ameaças do ambiente externo, os pontos fortes e os pontos fracos da organização. A administração estratégica refere-se ao planejamento feito pela alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais que foram formulados.

Nessa perspectiva identificamos três aspectos, que são fundamentais: a formulação da estratégia, que é o seu próprio desenvolvimento; a implementação da estratégia, que é colocar a estratégia em ação e o controle estratégico que significa mudar a estratégia caso seja necessário para assegurar que os resultados pretendidos sejam alcançados. Num sentido mais amplo a gestão estratégica consiste nas decisões que são tomadas e nas ações administrativas realizadas coerentes com as o planejamento.

A Gestão estratégica é um processo contínuo, considerando que a sua implementação poderá sofrer mudanças à medida que ocorrerem mudanças nas condições ambientais ou organizacionais. O sucesso da gestão estratégica depende de uma “cultura estrategicamente adequada” e que se ajuste à estratégia da instituição e seja capaz de apoiá-la. Na formulação de valores a Câmara dos Deputados elencou: a ética, a busca pela excelência, a independência do Poder Legislativo, a legalidade, o pluralismo e a responsabilidade social, indo na direção certa, pois conforme preconiza Wright; Kroll; e Parnell, 2007, a cultura deve conter valores que possam ajudar a organização a se adaptar a mudanças ambientais.

O convite “**Vamos juntos construir a Câmara que queremos**”, constante no site da Câmara, no ciclo de gestão estratégica de longo prazo 2012-2023, faz parte de novos valores e padrões de comportamentos que devemos ter e seguir para alcançar os objetivos pretendidos, nos convidando a nos unir em prol dos objetivos institucionais e a conhecer mais a casa do povo que também é nossa, entendendo a sua missão, compartilhando os seus valores e nos alinhando com as novas diretrizes.

No âmbito do Poder Legislativo, a gestão estratégica é fundamental para responder o questionamento essencial que deve ser feito: qual a direção na qual o Poder Legislativo deve avançar e de que forma mobilizar seus servidores para atingir os objetivos da organização.

A motivação para o tema estudado se justifica pela escassa literatura sobre gestão estratégica em órgãos do Poder Legislativo, o que pode significar que não há muitas experiências em órgãos do Poder Legislativo, indicando a importância de realização de pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Câmara dos Deputados. **A história da Câmara dos Deputados**. 2014a. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/historia/historia>> Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **A história da Câmara dos Deputados**. 2014b. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/historia/historia>> Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Estrutura Administrativa**. 2014c. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/>> Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa 59**, de 8 de Janeiro de 2013a. Disponível em:<<http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2013/atodamesa-59-8-janeiro-2013-775042-publicacaooriginal-138699-cd.html>>. Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa 20**, de 01 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/rescad/1970-1979/resolucaodacamaradosdeputados-20-30-novembro-1971-321275-norma-pl.html>
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Organograma do DEFIN**. Brasília. Câmara dos Deputados. 2014e. (publicação restrita).
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados**. 2014f. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/gestaoestrategica-da-camara-dos-deputados> < Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa 233**, de 28 de dezembro de 2009, <https://camaranet.camara.gov.br/web/gestao-estrategica/documentos-publicacoes/normativos>, < Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados**. 2014f. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/gestaoestrategica-da-camara-dos-deputados> < Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados**. 2014g. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/gestaoestrategica-da-camara-dos-deputados> < Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados**. 2014h. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/gestaoestrategica-da-camara-dos-deputados> < Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados**. 2014i. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/gestaoestrategica-da-camara-dos-deputados> < Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados**. 2014j. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/gestaoestrategica-da-camara-dos-deputados> < Acesso em: 20 out. 2014.

- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados**. 2014l. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/gestaoestrategica-da-camara-dos-deputados> < Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados**. 2014m. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/gestaoestrategica-da-camara-dos-deputados> < Acesso em: 20 out. 2014.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados**. 2014n. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/gestaoestrategica-da-camara-dos-deputados> < Acesso em: 20 out. 2014.
- CARROLL, LEWIS. **Alice's adventures in Wonderland**. London: Penguin Books, 2006, 130 p.; <http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/alicep.pdf>, < Acesso em: 20 out. 2014
- GARCES, A.; SILVEIRA, J. P. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. RSP: **Revista do Serviço Público**. a. 53. n. 4. Out-Dez 2002.
- MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**. v.5, n.3, p. 298-311,
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MEDEIROS, V.A. S.; MATTA, M.da S. **Momento de criação**: a concepção de Brasília e do Congresso Nacional. Brasília: Ed.Câmara, 2010.
- GUIMARÃES, A. S.; SCHWARTZ, F. P.; SOUZA, J. W.; MELO, M. R. M. Gestão Estratégica no Poder Legislativo: o caso da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **E-Legis**, v. I, p. 65-83, 2012.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Trad. Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010. 302p. ISBN 978-85-778-0669-0.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Trad. Ailton Bomfim Brandão. .2. ed. 7. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- WRIGHT, P. et alli. **Administração estratégica**: conceitos. Trad. Celso Rimoli e Lenita Esteves. 9a reimp. São Paulo: Atlas, 2007.
- PEDRON, G; KRONIG, R. Gerenciamento de projetos: o desafio da modernização da administração pública. **Fasci-Tech**. São Caetano do Sul, v.1, n. 6, Mar./Set. 2012, p. 49. a 63. Disponível em: <http://www.fatecsaocaetano.edu.br/fascitech/index.php/fascitech/article/view/67/72>>. Acesso em: 28 maio 2014.
- PEREIRA, J. M. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**; São Paulo, Atlas, 2007.
- PALUDO, A.V. **Administração Pública**; Rio de janeiro, Elsevier, 2013.

APÊNDICES

Entrevista semi-estruturada - APROGE

- 1) De acordo com a portaria 233/2009, e o ato da mesa 69/2013, o estabelecimento do modelo de governança, criando-se instâncias de reflexão e decisão estratégica na Casa - o Comitê de Gestão Estratégica (CGE) e os Comitês Setoriais de Gestão Estratégica (CSGs) - conferiu à Aproge novas atribuições de monitorar resultados organizacionais e integrar ações no sentido de maximizar os benefícios gerados com a implantação do planejamento estratégico a fim de promover o aperfeiçoamento contínuo da organização. O que tem sido feito para a implantação da metodologia da gestão estratégica nos área administrativa e mais precisamente no DEFIN ?

Entrevista semi-estruturada - ECGE

- 2) De acordo com a portaria 233/2009, Art. 12, o Escritório Corporativo de Gestão Estratégica (ECGE) é um núcleo integrante da Assessoria de Projetos e Gestão e tem como objetivo principal prestar serviços de assessoramento e consultoria à Diretoria-Geral e ao Comitê de Gestão Estratégica no processo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados. Considerando que uma das atribuições do escritório é : I - zelar pela implantação e pela manutenção da metodologia de gestão estratégica da Câmara dos Deputados, garantindo sua adequação às necessidades organizacionais. O que tem sido feito para a implantação da metodologia da gestão estratégica nos área administrativa e mais precisamente no DEFIN ?

Entrevista semi-estruturada – ESGE da DIRAD

- 1) De acordo com a portaria 233/2009, Art. 14., os Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica (ESGEs) são núcleos integrantes das Diretorias ou Secretarias e têm por objetivo principal a prestação de serviços de assessoramento e consultoria à Diretoria ou à Secretaria e ao Comitê Setorial de Gestão a que estiver vinculado, relativamente aos programas, projetos e processos estratégicos ali desenvolvidos e gerenciados. Considerando que uma das atribuições do escritório é : II - zelar pela implantação das metodologias de gestão estratégica, gestão de projetos e de processos da Câmara dos Deputados, a partir das orientações emanadas do ECGE. O que tem sido feito para a implantação da metodologia da gestão estratégica nos área administrativa e mais precisamente no DEFIN ?

Entrevista semi-estruturada – DEFIN

3) A Câmara dos Deputados deu início à Gestão Estratégica em 2004, quando foram definidos a missão, os valores e a visão de futuro da área de apoio técnico-administrativo e legislativo da Casa. Desde então, foram implantadas metodologias corporativas de planejamento e de gestão de projetos e de processos.

3.1) Qual a importância da gestão estratégica na Câmara dos Deputados?

3.2) O que tem sido feito na COTAB para a implantação e continuidade da metodologia da gestão estratégica da Câmara dos Deputados ?

Entrevista semi-estruturada – DEFIN – Gerente do projeto de Planejamento e Gestão Orçamentária (2009-2012)

4) A Câmara dos Deputados deu início à Gestão Estratégica em 2004, quando foram definidos a missão, os valores e a visão de futuro da área de apoio técnico-administrativo e legislativo da Casa. Desde então, foram implantadas metodologias corporativas de planejamento e de gestão de projetos e de processos.

4.1) O que tem sido feito para a implantação da metodologia da gestão estratégica no DEFIN ?

4.2) Quanto ao projeto de Planejamento e Gestão Orçamentária, do qual você consta como gerente, como está o andamento do projeto, alcançou os objetivos pretendidos? Qual a fase do projeto atualmente? E quanto aos indicadores ?

Roteiro de entrevista semi estruturada realizada com 10 servidores do DEFIN

- 1) Como é o seu trabalho aqui na CD, quando você não tem trabalho para fazer, o que você faz no tempo livre?
- 2) O seu trabalho é uma atividade rotineira, ou seja, todos os dias você faz tarefas semelhantes?
- 3) Você se gosta de trabalhar dessa forma, fazendo atividades rotineiras?
- 4) Você gostaria de trabalhar fazendo um trabalho de forma diferente?
- 5) Você se considera uma pessoa realizada profissionalmente?
- 6) Já ouviu falar sobre gestão estratégica? O que pensa sobre este assunto: