CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GOVERNANÇA LEGISLATIVA

Jorge Paulo de França Junior

Formalização de mecanismos de Comunicação Gerencial na Câmara dos Deputados:

Busca da melhoria no fluxo de informações e decisões

Projeto de Intervenção

Brasília
2017

França Junior, Jorge Paulo de.

Formalização de mecanismos de comunicação gerencial na Câmara dos Deputados [manuscrito] : busca da melhoria no fluxo de informações e decisões : plano de projeto de intervenção / Jorge Paulo de França Junior. -- 2017.

45 f.

Orientador: Sérgio Dagnino Falcão.

Impresso por computador.

Projeto de intervenção (especialização) – MBA em Governança Legislativa, Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2017.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 2. Comunicação empresarial. 3. Estratégia empresarial.

CDU 342.532:65.012.45 (81)

Corina Solino Evelin– CRB: 01329

Jorge Paulo de França Junior

Formalização de mecanismos de Comunicação Gerencial na Câmara dos Deputados: Busca da melhoria no fluxo de informações e decisões

Plano de Projeto de Intervenção

Plano de Projeto de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação na matéria Metodologia de Pesquisa do MBA em Governança Legislativa, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor.

Orientador: Sérgio Dagnino Falcão

Brasília

2017

Dedicatória

Agradeço à minha família, sobretudo à minha esposa Letícia pela paciência e carinho. Aos meus professores, em especial meu orientador Sérgio. Aos chefes, que acreditaram e autorizaram essa jornada de conhecimento. À Câmara dos Deputados, por oferecer oportunidade de crescimento e aperfeiçoamento aos seus servidores.

DE FRANÇA JUNIOR, Jorge P. **Formalização de mecanismos de Comunicação Gerencial na Câmara dos Deputados:** busca da melhoria no fluxo de informações e decisões. 2017 [45 folhas] f. Projeto de Intervenção (MBA em Governança Legislativa). Brasília: Câmara dos Deputados, 2017.

Resumo Executivo

A Câmara dos Deputados precisa continuamente aprimorar seus processos de comunicação interna. Diversos colaboradores, servidores e diretores, incluindo o Diretor-Geral, já expressaram a necessidade de mudança da cultura organizacional com o propósito de fortalecer a comunicação interna em diferentes níveis. Percebe-se a falta de conhecimento dentro da Casa não apenas das decisões gerenciais, mas até mesmo da Estratégia como um todo.

O projeto aqui proposto é justificado por melhorar a eficácia da gestão na Câmara dos Deputados. Irá também atender uma grande necessidade estratégica de comunicação: preparar a Casa para futuras cobranças do controle externo (TCU).

A implantação de um modelo de execução descentralizada com orientação técnica centralizada, em que a Secretaria de Comunicação (Secom) determina modelos e ferramentas de comunicação e a Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge) fornece conteúdo e promove reuniões presenciais para troca de experiências e informações, irá proporcionar melhorias importantes no fluxo de informação dentro da Casa.

O investimento para implementação do projeto passa por 1120 horas de trabalho de 5 servidores, mais 1120 horas do Gerente de Projeto (R$ 364.000,00 reais) no desenvolvimento de ferramentas para veiculação das decisões gerenciais e no treinamento dos escritórios setoriais, que serão os agentes responsáveis pela divulgação na Casa em parceria com a Secom e a Aproge.

Palavras chave: Comunicação Gerencial, Comunicação organizacional, gestão, estratégia.

SUMÁRIO

1 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA 11
1.1 O que é a Comunicação Organizacional e a sua subdivisão, a Comunicação Gerencial.....11
1.2 Capacidades necessárias para a atividade de Comunicação Gerencial 13
1.3 Modelos de gestão da Comunicação Gerencial 17
1.4 Formas de avaliação e mensuração da Comunicação Organizacional 19
1.5 Conceito de Comunicação para organizações do século XXI 21
2 BUSINESS CASE 23
3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO 26
3.1 Escopo 26
3.1.1 Objetivo 26
3.1.2 Entregas 26
3.1.3 Estrutura Analítica do Projeto 28
3.2 Cronograma 29
3.3 Custos 35
3.4 Qualidade 36
3.5 Recursos humanos 38
3.6 Comunicações 38
3.7 Riscos 39
3.8 Aquisições 40
3.9 Partes interessadas 40
3.10 Continuidade das ações implementadas 40
4 CONCLUSÃO 41
5 REFERÊNCIAS 43
APÊNDICES 45

1 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento da sustentação teórica abaixo busca, prioritariamente, subsidiar o futuro projeto corporativo da Câmara dos Deputados (CD) na busca por modelos que atendam a demanda de melhoria de uma Comunicação Gerencial. Existem diversas etapas a serem consideradas na implantação de um modelo de comunicação interna na Casa. E a fundamentação da academia em conjunto com outras ferramentas, como *benchmarking* ou, ainda, análise das capacidades, devem ser consideradas em sua formulação. Nesta última ferramenta, vale ressaltar que é fundamental verificar e avaliar as capacidades da organização, a necessidade de treinamento de acordo com as capacidades individuais e ainda a sobreposição de atribuições de áreas.

1.1 O que é a Comunicação Organizacional e a sua subdivisão, a Comunicação Gerencial

A Comunicação Organizacional é classificada como tal quando trata dos processos de comunicação aplicados em organizações privadas ou públicas buscando atingir públicos internos ou externos. Caracteriza-se por ser toda ação ou atividade de comunicação planejada para melhorar a imagem e atingir objetivos estratégicos da entidade. Kunsch no livro Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada a define da seguinte forma:

> Comunicação Organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (…) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (KUNSCH, Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2003, p. 149)

Existem vários aspectos que precisam ser considerados na estruturação da Comunicação Organizacional. Ela começa em estruturas corporativas formais e seus órgãos, passa pela coleta de dados, informações e conhecimento, para posterior propagação, e culmina em aspectos de relações interpessoais e na troca de experiências entre indivíduos. Kunsch (2003) fala de forma bastante objetiva sobre esses diferentes níveis da comunicação e as relações entre eles.

> Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais. (KUNSCH, Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2003, p. 71-72).

A Comunicação Organizacional tem algumas subdivisões relevantes que são feitas de acordo com as atividades que cada uma exerce e suas responsabilidades dentro da instituição. A mesma Kunsch (2003) subdivide em 4 grandes campos: a Comunicação Institucional, a Comunicação Administrativa ou Gerencial, a Comunicação Interna e a Comunicação Mercadológica.

Vale lembrar que nem todas as organizações tem essas atividades e seus limites de atuação bem definidos. E, muitas vezes, profissionais e setores tem mais de uma atribuição, variando de acordo com as capacidades individuais dos colaboradores em questão, ou mesmo de acordo com o recorte do público alvo das mensagens, otimizando, assim, os esforços de comunicação.

Para este trabalho, por ser o foco principal do projeto, a Comunicação Gerencial será um pouco mais detalhada em suas atribuições e estrutura, porém vale reforçar que a sinergia e o

trabalho em conjunto com as outras atividades de comunicação são relevantes para maximizar o sucesso dos esforços de propagação das decisões.

A Comunicação Gerencial tem relação direta com a tomada de decisão e com a propagação desta em todos os níveis hierárquicos. As organizações, especialmente as de maior porte, necessitam de equipes especializadas no assunto e de metodologias para divulgar e medir a eficiência dos esforços de comunicação.

Ainda no mesmo livro Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, a autora define Comunicação Gerencial para empresas do mercado privado, mas que facilmente pode ser transposta para organizações públicas, como:

> Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. (KUNSCH, Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2003, p. 152).

1.2 Capacidades necessárias para a atividade de Comunicação Gerencial

A competência em comunicação é construída por uma série de capacidades, por um *mix* de conhecimento, habilidades, capacidades, sensibilidade e valores. Elas surgem a partir da interação entre teoria, prática, análise e implementação. Pela complexidade, vale então detalhar como são divididas as capacidades individuais e as organizacionais para Comunicação Gerencial.

- Capacidades individuais: a Comunicação Gerencial tem, em sua execução, algumas peculiaridades. É indicado que o profissional que trabalha com esta categoria de comunicação tenha uma boa percepção do clima organizacional, capacidade de observar a predisposição e atitude dos funcionários com relação às ordens dos gestores e o senso de oportunidade para melhoria da sintonia da equipe por meio de ações de comunicação.

Desta forma, o profissional, além de sua formação em comunicação, deve possuir treinamento nas áreas de administração e recursos humanos, como é recomendado para todos os gestores. No livro *Fundamentals of Organizational Communication*, a autora (Shockley-Zalabak, 2015) destaca o que um bom comunicador deve possuir como habilidades para trabalhar no contexto corporativo atual:

> *Today's organizations need people who can speak well, listen, write, persuade others, demonstrate interpersonal skills, gather information, and exhibit small-group problem-solving expertise. In other words, organizations in our complex and turbulent world need flexible and creative people who have diverse and well-developed communication abilities*. (SHOCKLEY-ZALABAK, 2015, p. 5-6)

> As organizações de hoje precisam de pessoas que consigam falar bem, ouvir, escrever, persuadir os outros, demonstrar habilidades interpessoais, reunir informações e mostrar capacidade de solução de problemas em pequenos grupos. Em outras palavras, organizações em nosso complexo e turbulento mundo precisam de pessoas flexíveis e criativas que possuem habilidades de comunicação diversificadas e bem desenvolvidas. (SHOCKLEY-ZALABAK, 2015, p. 5-6. Tradução livre do autor)

- Capacidades organizacionais: essas capacidades são mais difíceis de listar e de identificar. Elas se dividem em três grandes grupos detalhados a seguir.

O primeiro é mapeamento e identificação dos órgãos que tenham a comunicação como negócio. Essa identificação vai além da mera formalização organizacional, todos os órgãos que exerçam um papel, mesmo que informal, de comunicação devem ser estudados. Em *Fundamentals of Organizational Communication* esses grupos organizados que exercem tais papeis são chamados de "times de longa duração" (*long-standing teams*) e são identificados da seguinte forma:

> *Their descriptions of long-standing work groups, project teams, and "prefab" work groups help us to understand the different team structures organized to meet particular work needs. Long-standing teams, for example, are formed when the overall responsibilities of the team change slowly with time and when team membership can be expected to remain relatively stable*. (SHOCKLEY-ZALABAK, 2015, p. 189)

> A descrição para times de longa duração em grupos de trabalho, times de projeto ou grupos de trabalho pré-determinados nos ajudam a entender as diferentes estruturas organizadas que melhor atenderão certas necessidades. Times de longa duração mudam devagar com o tempo e fazer parte dessa equipe costuma ser relativamente estável. (SHOCKLEY-ZALABAK, 2015, p. 189. Tradução livre do autor)

O segundo aspecto é o cultural, sob a perspectiva da comunicação, e algumas perguntas ajudam na identificação dos mesmos: a instituição, seus colaboradores e a Comunicação Gerencial (em especial seus gestores) tem uma cultura de compartilhamento de informação? Há a necessidade de acesso a essas informações fora do órgão? Existe relação entre o compartilhamento de dados gerenciais e o negócio finalístico da instituição? Quais são os valores fundamentais da organização quando se trata de comunicação?

Vale o destaque no aspecto cultural para os valores, pois eles exercem papel basilar nas escolhas e julgamentos dentro da instituição. Pamela Zalabak traz a seguinte reflexão no capítulo 4 em *Fundamentals of Organizational Communication:*

> *Family belonging, achievement, financial security, prestige, and hard work are all values that have some degree of importance for most of us...In other words, we are more likely to make choices that support our value systems than choices that will not.* (SHOCKLEY-ZALABAK, 2015, p. 108.)

> Pertencimento familiar, conquistas, segurança financeira, prestígio e trabalho duro são todos valores que, em algum grau, possuem importância para a maioria de nós... Em outras palavras, são maiores as chances de apoiarmos escolhas que apoiam nosso sistema de valores do que aquelas que não o fazem. (SHOCKLEY-ZALABAK, 2015, p. 108. Tradução livre do autor)

Por fim, há a capacidade tecnológica e estrutural de proporcionar a propagação de conteúdo de maneira eficaz. Essa capacidade requer não apenas ferramentas digitais, mas espaços físicos para a troca de ideias, sistematização de métodos de compartilhamento de dados, organização da memória coletiva e capacidade de identificar relevância dentro de um mar de dados e informações.

Ao identificar, definir e entender cada uma das capacidades citadas, a instituição tem a possibilidade de entender as necessidades, forças e fraquezas da estrutura de comunicação e, como consequência direta, gerar um plano de ação detalhado designando responsabilidades, cronogramas e medição de resultados. Fazer o recorte para a Comunicação Gerencial é imperativo para evitar que soluções voltadas para outras necessidades de comunicação sejam usadas como paliativo e não resolvam o problema posto.

1.3 Modelos de gestão da Comunicação Gerencial

Existem vários modelos de gestão da Comunicação Gerencial. Cada organização, baseando-se nas capacidades já citadas anteriormente, identifica o que seria mais eficiente para seu negócio. Destacam-se dois modelos e sua estrutura. Ambos são baseados em modelos de gestão e devem ser mais aprofundados no escopo do projeto em si. Todavia vale citar em linhas gerais o que os compõe.

O primeiro modelo parte de uma gestão centralizada em que o órgão de comunicação da instituição fica responsável por todas as tarefas de comunicação. Na Comunicação Gerencial, o órgão é responsável pela busca de conteúdo decisório (decisões tomadas pela gestão e que precisam ser propagadas) relevante e, ativamente, capta dados, informações, relatórios, atas de reunião e depoimentos para organizá-los e distribui-los aos gestores e colaboradores.

O segundo modelo é o de execução descentralizada com orientação técnica de um órgão central. Dessa forma, toda a coleta e organização já citadas são feitas localmente, padronizadas ainda dentro dos setores, com metodologia pré-determinada, e sua propagação é orientada instrumentalmente pelo órgão de comunicação.

É possível afirmar que o segundo modelo tende a ser o mais indicado para a Câmara dos Deputados. Já possuímos órgãos que podem exercer os papeis da orientação técnica e metodológica tanto para a coleta e organização dos dados quanto para sua divulgação. A parceria entre a Secretaria de Comunicação Social (Secom) e a Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge) seria frutífera nesse sentido já que passaríamos a falar de uma fusão entre estratégia e comunicação. É o que a autora Pamela Zalabak (Shockley-Zalabak, 2015) cita como sendo a criação de uma “comunicação estratégica”:

> *Professionally developed organizational communication increasingly is part of overall strategic planning and action. What is strategic organizational communication? Simply put, strategic communication is a series of transactional communication processes based on deliberately constructed organizational messages and responses to stakeholder inputs. Messages are based on data, analysis, and strategy selection. Strategic communication, therefore, is goal-oriented; is based on knowledge; and is a result of considered, deliberate decisions*. (Shockley-Zalabak, 2015. p. 149).

> A Comunicação organizacional profissionalmente desenvolvida é progressivamente parte de um planejamento estratégico e de ações. O que é comunicação estratégica organizacional? Simplificando, é uma série de processos de troca em comunicação baseados deliberadamente na construção de mensagens organizacionais e respostas por parte do retorno dos *stakeholders*. Mensagens são baseadas em dados, análises e seleção estratégica. Desta forma, a comunicação estratégica é orientada por um objetivo; baseada em conhecimento; e seu resultado é considerado na tomada de decisões. (Shockley-Zalabak, 2015. p. 149. Tradução do autor).

A Câmara acaba também sendo favorecida neste modelo descentralizado por possuir, em sua governança, os Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica que ficam localizados nas diretorias e secretarias[1]. Estes Escritórios já possuem vinculação técnica com a Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge) e ligação direta com os diretores e secretários em um modelo descentralizado de orientação técnica centralizada. Este modelo permite uma ponte ágil entre a alta gestão e o restante da Casa.

Todavia, a determinação de como, no caso da Câmara dos Deputados, será o fluxo de trabalho, as atribuições e a metodologia devem ser aprofundados e melhor estudados. *Stakeholders*

[1] https://camaranet.camara.leg.br/web/gestao-estrategica/governanca - link acessado em 13 de outubro de 2017

devem ser identificados e ouvidos, *benchmarkings* feitos, planos de ação desenhados, pilotos realizados e o alcance do resultado medido (com tudo isso fazendo parte do escopo do projeto corporativo) e não caberiam nesse momento.

1.4 Formas de avaliação e mensuração da Comunicação Organizacional

A avaliação das atividades de comunicação fora da lógica mercadológica é um processo bastante complexo, tendo em vista que indicadores como CPM (custo por mil), quantidade de pessoas impactadas ou ainda conversão de mensagem em compra não fazem sentido em organizações públicas. Com isso, a forma de mensuração da comunicação passa a ser completamente diferente.

Desta forma, tanto o mercado quanto a academia, visando medir a eficiência da Comunicação Gerencial, passaram a compilar e classificar princípios que devem nortear tal mensuração. Em 2010, um evento tornou-se marco nesse sentido. Várias entidades se reuniram em Barcelona, entre elas o *Institute for Public Relations* (IPR), a *International Association for the Measurement and Evaluation of Communication* (Amec), a *International Communications Consultancy Organization* (Icco) e estabeleceram sete princípios válidos de maneira ampla, mas que servem de fundamento para o desenvolvimento de indicadores. São eles:

- Princípio 1 – A importância da definição de objetivos e mensuração;
- Princípio 2 – Prefira a mensuração de efeito sobre os resultados à mensuração de produção;
- Princípio 3 – O efeito nos resultados do negócio pode e deve ser aferido quando possível;
- Princípio 4 – Mensuração de mídia requer quantidade e qualidade;

• Princípio 5 – A equivalência do valor de propaganda não é valor de relações públicas;

• Princípio 6 – A mídia social pode e deve ser medida;

• Princípio 7 – Transparência e replicabilidade são primordiais à disseminação da mensuração.

A "*Barcelona Declaration of measurement principles*"[2] lista e detalha cada um desses princípios, todavia (com o recorte dado aqui) dois merecem maior detalhamento por se enquadrarem melhor tanto na realidade da Câmara dos Deputados quanto no escopo da Comunicação Gerencial.

O princípio 1 (A importância de definição de objetivos e mensuração) e o princípio 7 (Transparência e replicabilidade são primordiais à disseminação e mensuração) permitem que as organizações escolham metodologias voltadas à comunicação organizacional. No livro "Comunicação Organizacional Estratégica: aportes e conceitos aplicados", no capítulo "Avaliação e mensuração em relações públicas e em comunicação organizacional" (LOPES, Valéria, posição 7040, e-book. 2016) algumas metodologias são citadas e devem, dentro do escopo do projeto, ser consideradas e/ou adaptadas à realidade da Câmara dos Deputados.

Visto isso, a comunicação como um todo, especialmente a gerencial, precisa alinhar-se aos objetivos da organização. É preciso entender o papel dos gestores na propagação de informações decisórias e gerenciais, a aderência dessas mesmas decisões às ações implementadas e a medição dos resultados desejados a cada ação de comunicação. No mesmo capítulo de "Comunicação Organizacional Estratégica: aportes e conceitos aplicados" Lopes fala sobre o Modelo PII (Planejamento, implementação e impacto). Este modelo é recomendado para este caso, pois caminhará em conjunto com indicadores da gestão

[2] https://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles/ - link acessado em 13 de outubro de 2017

estratégica da Câmara dos Deputados. Os indicadores que serão gerados e farão parte do escopo do projeto deverão levar em conta tanto o modelo citado quanto os princípios destacados, dando relevância e evitando a criação de indicadores inócuos. O Datacamara[3], área da Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge), tem capacidade de desenvolvimento de estudos e cruzamento de dados com outros relacionados à gestão, criando painéis de indicadores mais completos a partir das informações coletadas.

Vale novamente reforçar que a escolha do método será escopo do projeto corporativo e deve ser debatida e estudada com todas as partes interessadas.

1.5 Conceito de Comunicação para organizações do século XXI

Foi definida e descrita, até o momento, a Comunicação e seu papel no contexto da propagação da tomada de decisão e a escuta de seus resultados pela alta gestão. A Comunicação Gerencial, assim como em outras especializações da área, é o resultado de uma dinâmica que envolve o engajamento de indivíduos (no caso servidores), de setores especializados e da organização do enorme fluxo de informações gerados pelas instituições.

Existem diversos tipos de organização e diversas formas de classificá-las. Elas podem ser locais, regionais, nacionais, globais, se olharmos o local de atuação. Já pelo viés de finalidade, temos instituições privadas, governamentais, de capital misto ou mesmo sem fins lucrativos. Para cada um desses "tipos" de organização, existe uma melhor solução de comunicação. Todavia, para chegar a essa solução, é necessário entender como cada uma é constituída, suas realidades culturais e capacidades, como já citado previamente.

[3] http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2016/portaria-166-3-agosto-2016-783487-publicacaooriginal-150942-cd-dg.htm - link acessado em 13 de outubro de 2017

O livro *Fundamentals of Organizational Communication*, (Shockley-Zalabak, 2015. p, 16.) declara justamente a existência dos tipos de comunicação e a adequação a cada tipo de organização.

> *Taken as a whole, these definitions and issues help us understand organizations from their structure and from the ways they continually create and change what they do and how they do it. This process occurs through communication behaviors.* ***Put another way, understanding what an organization is and how it works requires an understanding of the process of organizational communication***. (Shockley-Zalabak, 2015. p, 16.)

> Quando reunidos, essas definições e problemas nos ajudam a entender as organizações a partir de suas estruturas e por meio dos caminhos criados que mudam o que elas fazem e como elas fazem. Esse processo ocorre por meio do comportamento da comunicação. **Em outras palavras, entender o que é uma organização e como ela trabalha requer o entendimento do processo da comunicação organizacional.** (Shockley-Zalabak, 2015. p, 16. Tradução do autor)

Desta forma, podemos afirmar que o processo pelo qual as organizações definem todas as suas estratégias de comunicação, inclusive a organizacional, advém de uma complexa interação entre sua missão, seus valores, sua realidade e suas mensagens cotidianamente emitidas. É também importante estabelecer processos de *feedback* das pessoas afetadas por decisões da alta gestão. O conteúdo das mensagens deve ser relevante para ambos emissor e receptor para que o ciclo de comunicação esteja completo. Para o melhor entendimento faz-se necessário o estudo mais aprofundado e a sistematização do fluxo de informações (emissão/recepção/retorno) para solidificar os mecanismos de propagação de informações, seu planejamento, o controle de sua eficácia e a identificação dos atores responsáveis pela governança da mesma.

2 BUSINESS CASE

Como percebido no capítulo da Sustentação Teórica, a Comunicação Gerencial vem assumindo papel de protagonista nas organizações pelo mundo. Com equipes compostas por profissionais de comunicação de formação heterogênea (jornalismo, marketing, publicidade, relações públicas etc.), esta atividade busca conhecer a maior quantidade possível de informações de uma organização. Especialmente as mudanças, que ocorrem cada vez mais rapidamente. Com essa gama de informações coletadas sistematicamente, procura adequar a linguagem para facilitar o entendimento e propagar, em todos os níveis organizacionais, o conhecimento adquirido.

A Câmara não está fora do contexto mundial e precisa continuamente aprimorar seus processos de comunicação interna e externa. Diversos diretores, inclusive o Diretor-Geral, têm declarado, em encontros e reuniões, a necessidade de mudança da cultura organizacional com o propósito de fortalecer a Comunicação Organizacional em diferentes níveis. Na ata da Reunião de Avaliação Estratégica (RAE) de maio de 2016, está o registro de que a então Diretora-geral Adjunta abre a reunião com a seguinte afirmação:

> A Diretora-Geral Adjunta deu início à reunião explicando como o processo de planejamento estratégico deve ser contínuo e **dando ênfase ao desafio de melhorar a comunicação na Casa**. Lembrou a todos a necessidade de pensarem juntos nas prioridades da Câmara diante do cenário de restrição orçamentária. Aproveitou para comunicar as mudanças que estão sendo pensadas com relação às RAEs, para torná-las mais efetivas.[4]

[4]https://camaranet.camara.leg.br/web/gestao-estrategica/gestao-estrategica/governanca-da-gestao-estrategica/atas - link acessado em 13 de outubro de 2017

A Secretaria de Comunicação Social é o órgão responsável pela comunicação institucional da Câmara, sendo gestora de diversos meios de comunicação e tendo em seus quadros profissionais de Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas.

Todavia, a Comunicação Organizacional e sua subdivisão, a Comunicação Gerencial, como já explicado previamente, vão além de difusão de informações em meios de comunicação tradicionais (TV, rádio, portal, etc.) ou mesmo boletins internos e outros mecanismos unidirecionais de informação. A interação, seja pessoalmente ou com o uso de ferramentas digitais, é poderoso mecanismo em que o gestor leva suas mensagens em diferentes níveis hierárquicos e tem a possibilidade de receber *feedback* sobre suas decisões. Isso faz que esse tipo de comunicação tenha uma forte interação com a gestão estratégica da Casa, tanto que os controles externos já estão voltando seus olhares para esse aspecto. O TCU, em auditoria ao Senado Federal, faz recomendações bem específicas sobre o tema no acórdão 2742/2017 - TCU – 1ª Câmara:

> 1.7.2. recomendar ao Senado Federal as seguintes providências para melhoria do seu sistema de controles internos e da gestão dos indicadores de desempenho:
>
> b) identifique eventuais pontos de falhas de comunicação interna, procedendo ao seu saneamento e ao aprimoramento dessa comunicação; verifique a possibilidade de padronizar procedimentos e instruções operacionais, de forma a obter ganhos de escala e eficiência; defina com clareza as responsabilidades quando promover delegação de autoridade e competência; seguindo, se assim preferir, as boas práticas dispostas no Coso – Estrutura Integrada de Controles Internos e no Coso – Gerenciamento de Riscos Corporativos;
>
> e) aprimore o processo de divulgação interna de informação, no âmbito do sistema de controles internos; proceda à elaboração de um plano de comunicação entre os níveis hierárquicos, bem como um plano de comunicação com outras partes interessadas, seguindo, se assim preferir, as boas práticas dispostas no Coso – Estrutura Integrada de Controles Internos, e Coso – Gerenciamento de Riscos Corporativos;

A Câmara já caminha com diferentes iniciativas na direção de melhoria das ferramentas de fluxo de informação. Um claro exemplo disso é a publicação da Portaria nº 167, de 03/08/0216[5], que trata das atividades da Rede da Estratégia da Câmara dos Deputados, coordenada pela Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge). Destaca-se o parágrafo II do artigo 2º:

> II - promover ações de interação e de comunicação multidirecionais junto a todos os níveis hierárquicos, com o propósito de propagar decisões e medidas de gestão e de governança tomadas pela Diretoria-Geral ou pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE);

O modelo descentralizado (atualmente praticado pelos Escritórios Setoriais de Gestão) preenche, em parte, por meio da Rede da Estratégia, esta lacuna de comunicação, procurando levar às diversas estratificações da hierarquia os dados decisórios. Todavia, os mesmos precisam ampliar a sua atuação, capacitar seus integrantes e dar ferramentas adequadas de comunicação.

Desta forma, o projeto corporativo irá estudar as ferramentas de Comunicação Gerencial (atualmente utilizadas dentro e fora da Casa), sua eficiência e eficácia e a relação destas com a governança corporativa. Outro importante objeto de estudo, é a multiplicidade de formas para atingir resultados desejados em comunicação. Para o caso concreto da Câmara dos Deputados, o estudo acerca da centralização ou da descentralização dos recursos de Comunicação (profissionais, equipamentos, etc). O projeto buscará ainda entender os pontos fracos e as dificuldades de implantação de uma Comunicação Gerencial sólida na Câmara dos Deputados. O foco é observar o relacionamento entre os diferentes níveis hierárquicos da Casa e a influência da divulgação de decisões para o direcionamento dos trabalhos.

[5] http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2016/portaria-167-3-agosto-2016-783488-publicacaooriginal-150943-cd-dg.html - Acesso em 15 de setembro de 2017

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

3.1 Escopo

Atendendo o observado no Ciclo de Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados, em uma de suas Diretrizes Estratégicas (Diretriz 7 – Gestão), a linha de atuação 7.2 “melhorar a gestão e a disseminação de informações internas”, o resultado esperado desse projeto é identificar e aprimorar as formas de comunicação já existentes na Câmara e sua eficácia atual. Ao final do levantamento, o projeto oferecerá novas soluções corporativas que podem ser utilizadas e monitoradas pela administração de maneira formal e estruturada. Por fim, definir a necessidade de incorporação na governança de mecanismos permanentes de Comunicação Gerencial.

3.1.1 Objetivo

O Projeto de intervenção tem alguns objetivos a serem alcançados assim subdivididos:

- Objetivo Geral: melhorar e ampliar o fluxo de informação entre os diferentes níveis da administração.

- Objetivos Específicos:

  - Formalizar processos de trabalhos que estruturem a Comunicação Gerencial até dezembro de 2018;

  - Estabelecer que área ou áreas da Câmara dos Deputados cuidarão coordenadamente da referida tarefa;

  - Definir e implementar indicadores de desempenho da Comunicação Gerencial da Câmara dos Deputados.

3.1.2 Entregas

O projeto deverá entregar à Câmara a formalização da Comunicação Gerencial da Casa. Para tal, alguns instrumentos serão fundamentais:

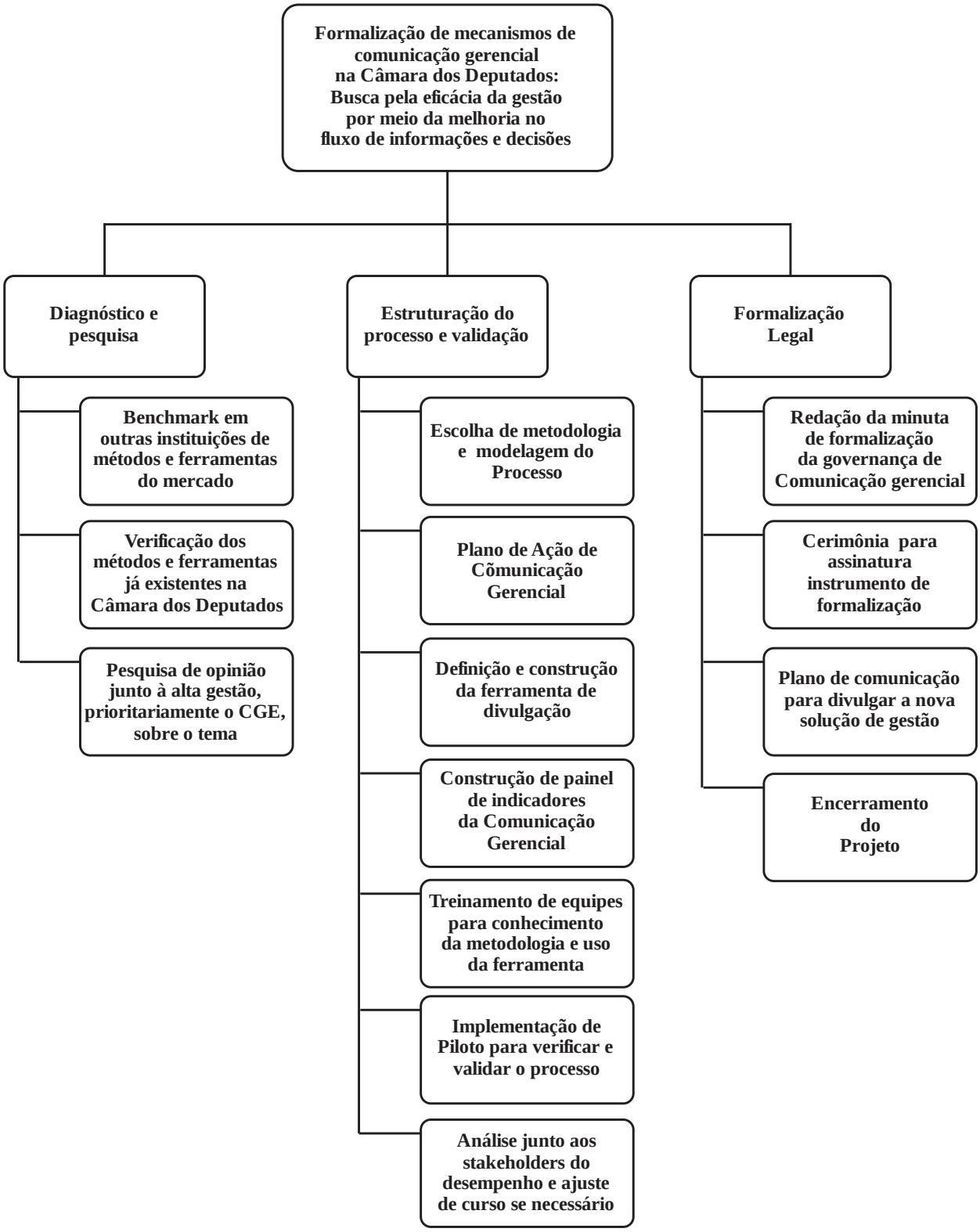
- Estudo teórico demonstrando as boas práticas de Comunicação Gerencial e as necessidades estruturais para sua implementação;

- Painel de indicadores de desempenho da Comunicação Gerencial e seu reflexo na gestão da Câmara dos Deputados;

- Implementar piloto para, em fase experimental, verificar e validar todas as entregas citadas previamente;

- Definição, por meio legal pertinente (ato da mesa e portarias), das atribuições e responsabilidades das áreas e servidores que passarão a exercer estas funções.

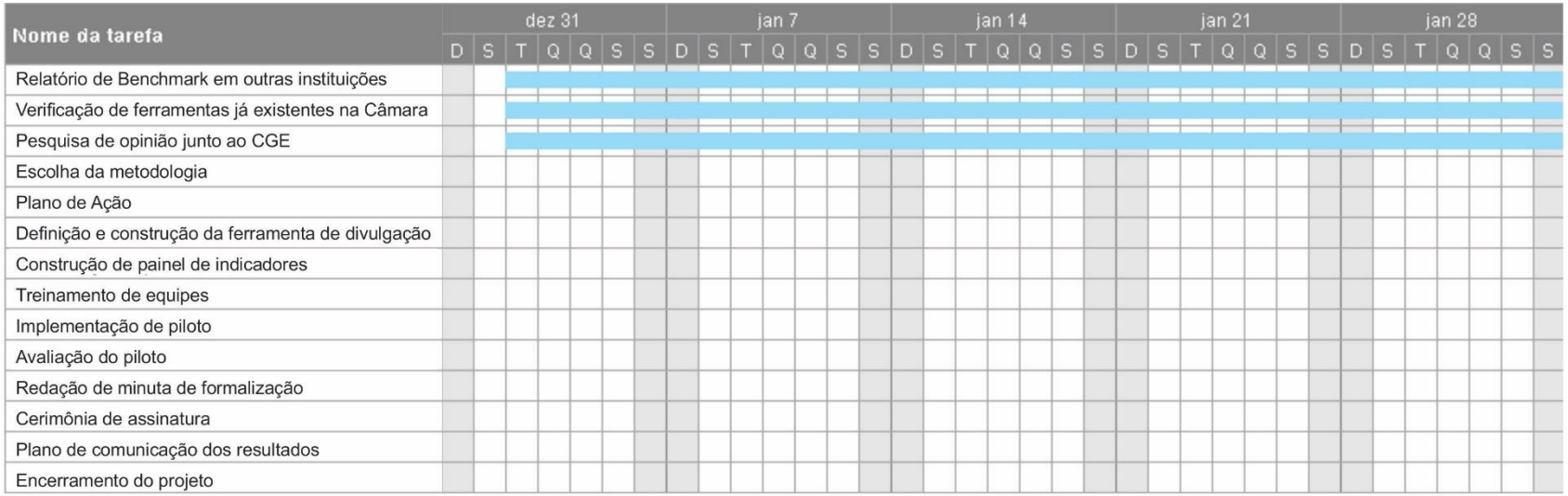
3.1.3 Estrutura Analítica do Projeto

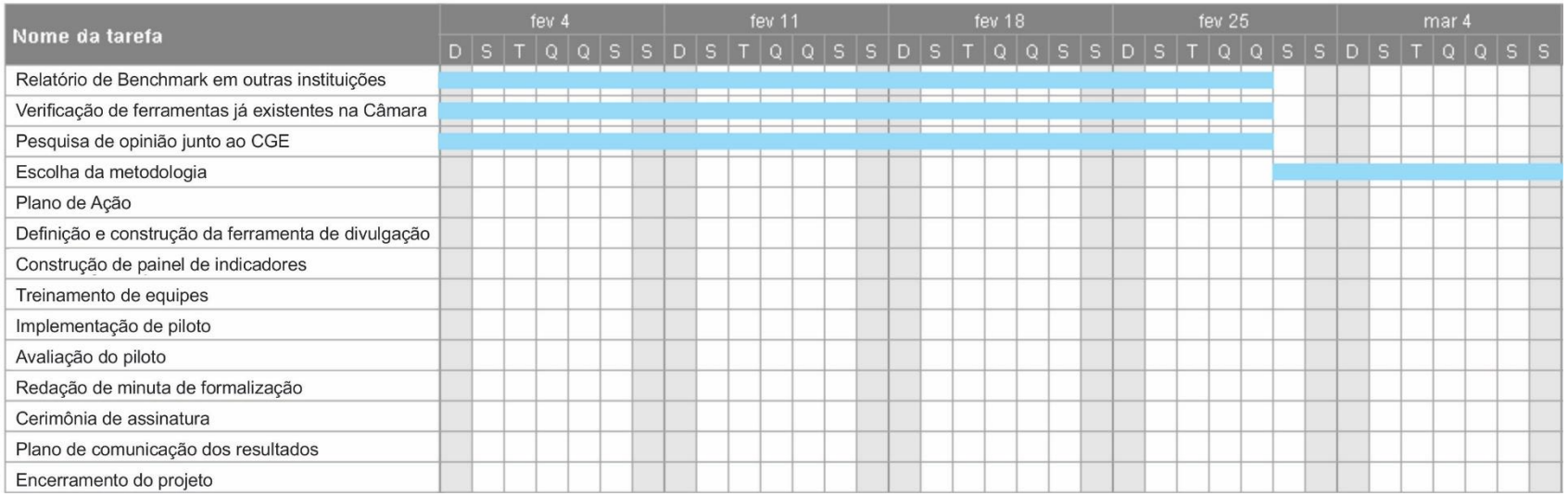


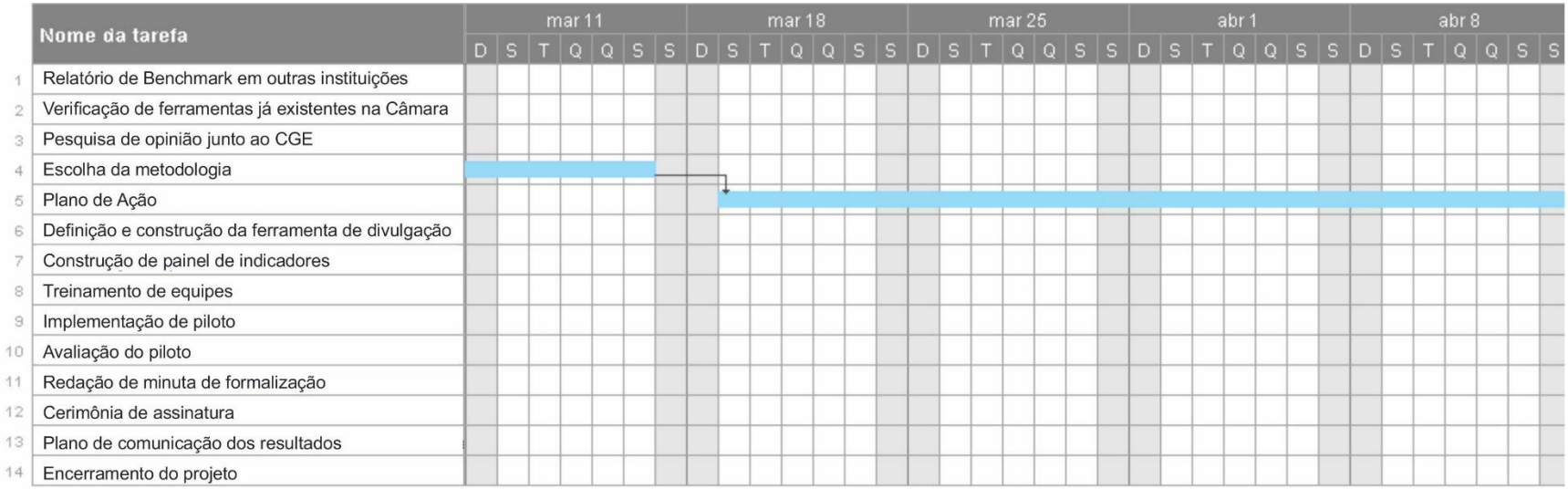
3.2 Cronograma

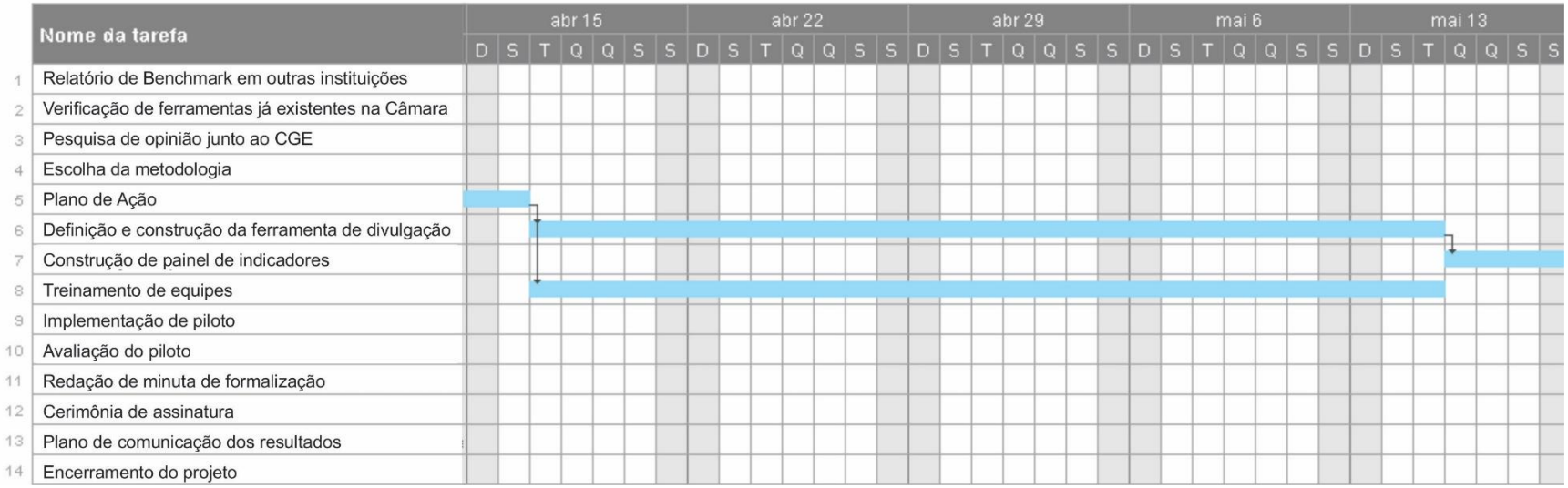
A data prevista para início do projeto é dia 2 de janeiro de 2018 com encerramento planejado para 27 de dezembro de 2018, seguindo o esquema abaixo:

Entregas/Atividades	Entrega/atividade predecessora	Duração - Encerramento
1) Relatório de *Benchmark* em outras instituições	-	2 meses – término em 1 março/2018
2) Verificação dos métodos e ferramentas já existentes na Câmara	-	2 meses – término em 1 março/2018
3) Pesquisa de opinião junto ao CGE	-	2 meses – término em 1 março/2018
4) Escolha da metodologia	1,2,3	15 dias – término em 16 de março/2018
5) Plano de Ação	4	1 mês – término em 16 de abril de 2018
6) Definição e construção da ferramenta de divulgação	5	1 mês – término em 15 maio de 2018
7) Construção de painel de indicadores	6	1 mês – término em 16 de junho de 2018
8) Treinamento de equipes	5	1 mês – término em 15 de maio de 2018
9) Implementação de piloto	4, 5, 6, 7	3 meses – término em 16 de setembro de 2018
10) Avaliação do piloto	9	15 dias corridos – término em 30 de setembro de 2018
11) Redação de minuta de formalização	10	30 dias corridos– término em 30 de outubro de 2018
12) Cerimônia de assinatura	11	7 dias corridos – término em 7 de novembro de 2018
13) Plano de comunicação para divulgação dos resultados e novos processos de trabalho	12	20 dias corridos – 27 de novembro de 2018
14) Encerramento do projeto	13	30 dias corridos – 27 de dezembro de 2018
Duração total do projeto		12 meses aproximadamente


Nome da tarefa
dez 31
jan 7
jan 14
jan 21
jan 28
D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S
1 Relatório de Benchmark em outras instituições
2 Verificação de ferramentas já existentes na Câmara
3 Pesquisa de opinião junto ao CGE
4 Escolha da metodologia
5 Plano de Ação
6 Definição e construção da ferramenta de divulgação
7 Construção de painel de indicadores
8 Treinamento de equipes
9 Implementação de piloto
10 Avaliação do piloto
11 Redação de minuta de formalização
12 Cerimônia de assinatura
13 Plano de comunicação dos resultados
14 Encerramento do projeto

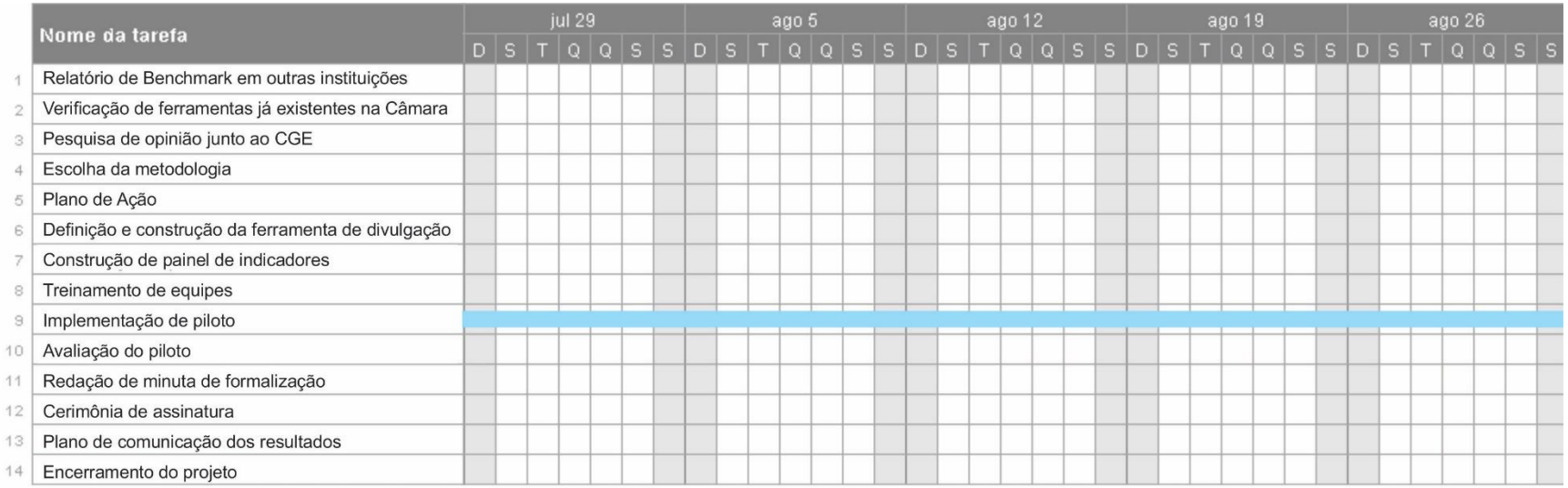

Nome da tarefa
fev 4
fev 11
fev 18
fev 25
mar 4
D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S
1 Relatório de Benchmark em outras instituições
2 Verificação de ferramentas já existentes na Câmara
3 Pesquisa de opinião junto ao CGE
4 Escolha da metodologia
5 Plano de Ação
6 Definição e construção da ferramenta de divulgação
7 Construção de painel de indicadores
8 Treinamento de equipes
9 Implementação de piloto
10 Avaliação do piloto
11 Redação de minuta de formalização
12 Cerimônia de assinatura
13 Plano de comunicação dos resultados
14 Encerramento do projeto

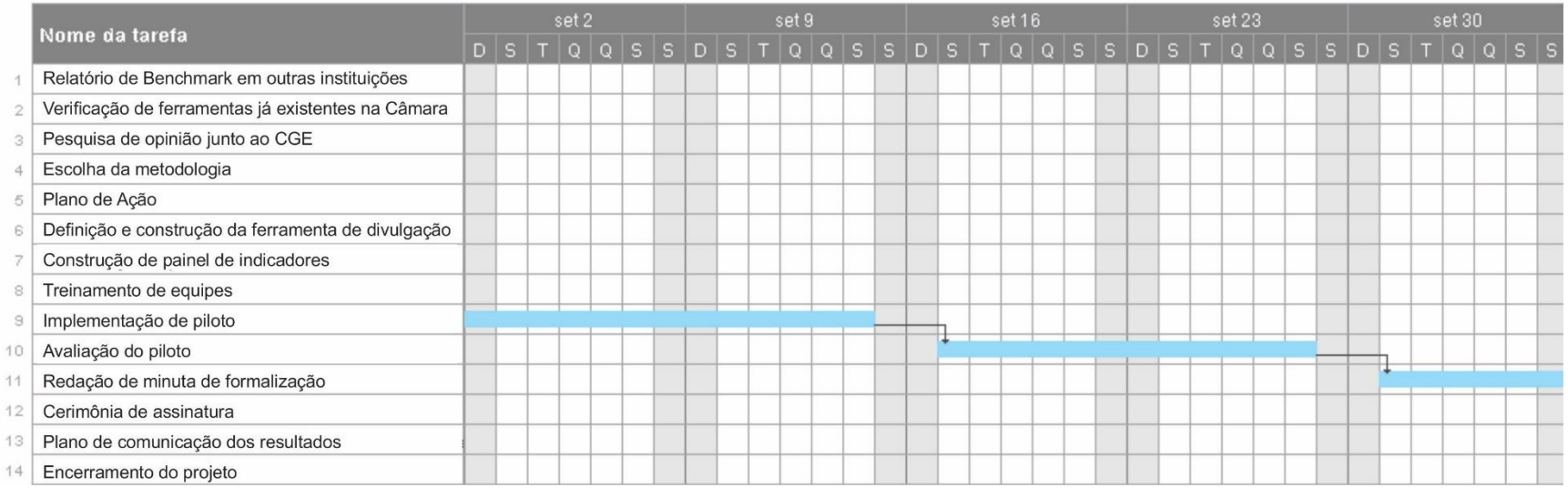

Nome da tarefa
mar 11
mar 18
mar 25
abr 1
abr 8
D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S
1 Relatório de Benchmark em outras instituições
2 Verificação de ferramentas já existentes na Câmara
3 Pesquisa de opinião junto ao CGE
4 Escolha da metodologia
5 Plano de Ação
6 Definição e construção da ferramenta de divulgação
7 Construção de painel de indicadores
8 Treinamento de equipes
9 Implementação de piloto
10 Avaliação do piloto
11 Redação de minuta de formalização
12 Cerimônia de assinatura
13 Plano de comunicação dos resultados
14 Encerramento do projeto

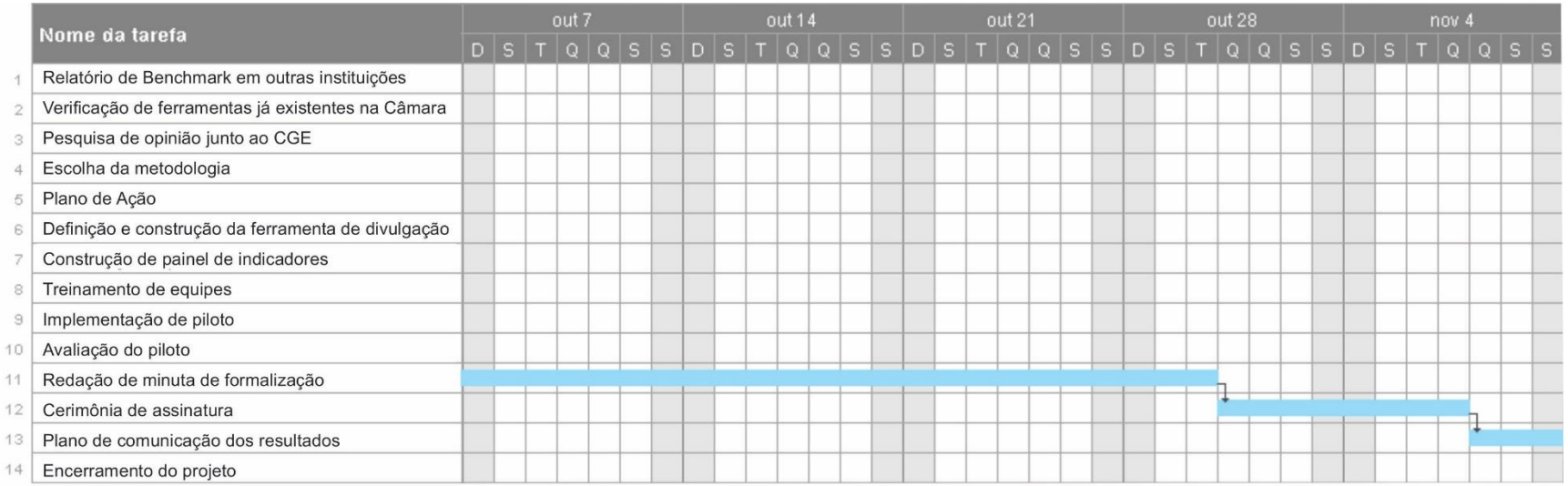

Nome da tarefa
abr 15
abr 22
abr 29
mai 6
mai 13
D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S
1 Relatório de Benchmark em outras instituições
2 Verificação de ferramentas já existentes na Câmara
3 Pesquisa de opinião junto ao CGE
4 Escolha da metodologia
5 Plano de Ação
6 Definição e construção da ferramenta de divulgação
7 Construção de painel de indicadores
8 Treinamento de equipes
9 Implementação de piloto
10 Avaliação do piloto
11 Redação de minuta de formalização
12 Cerimônia de assinatura
13 Plano de comunicação dos resultados
14 Encerramento do projeto

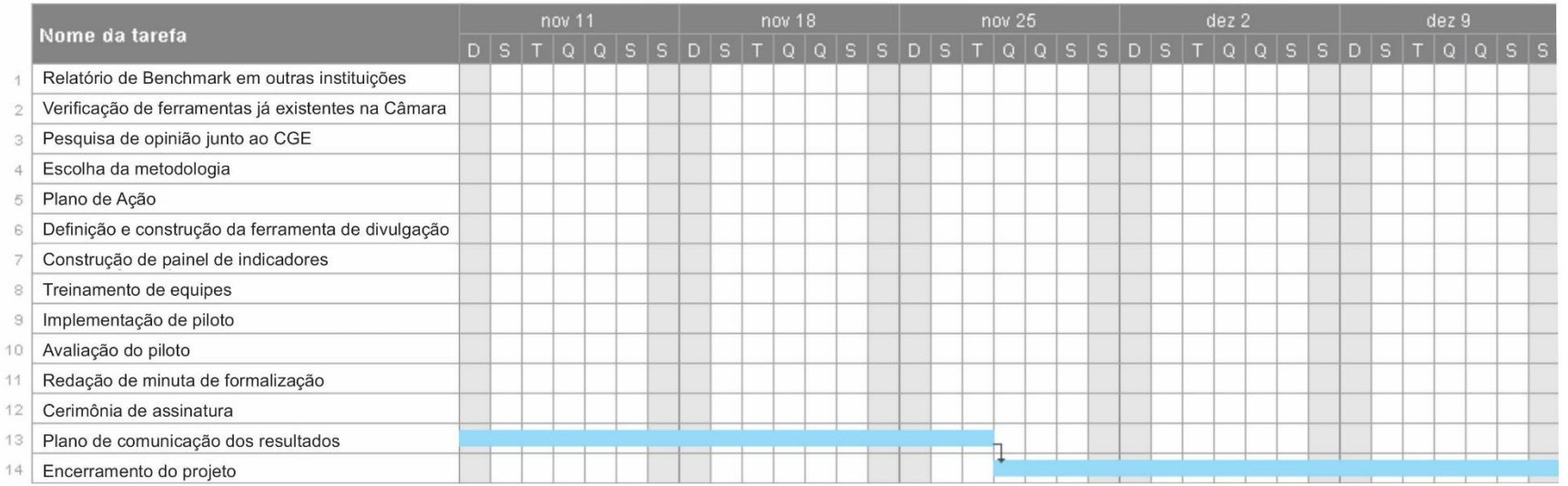
	Nome da tarefa	mai 20							mai 27							jun 3							jun 10							jun 17						
		D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
1	Relatório de Benchmark em outras instituições																																			
2	Verificação de ferramentas já existentes na Câmara																																			
3	Pesquisa de opinião junto ao CGE																																			
4	Escolha da metodologia																																			
5	Plano de Ação																																			
6	Definição e construção da ferramenta de divulgação																																			
7	Construção de painel de indicadores																																			
8	Treinamento de equipes																																			
9	Implementação de piloto																																			
10	Avaliação do piloto																																			
11	Redação de minuta de formalização																																			
12	Cerimônia de assinatura																																			
13	Plano de comunicação dos resultados																																			
14	Encerramento do projeto																																			

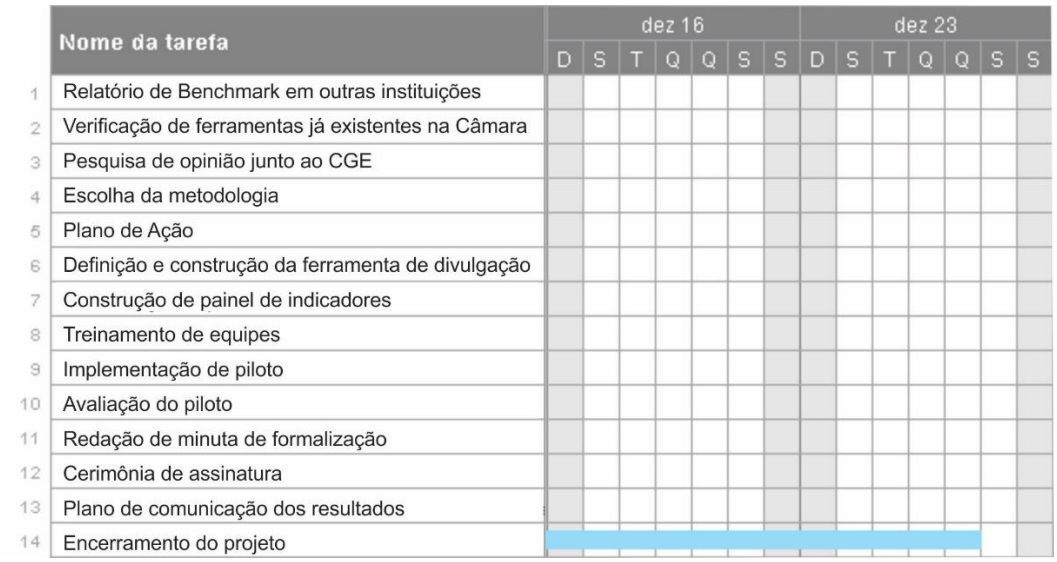
	Nome da tarefa	jun 24							jul 1							jul 8							jul 15							jul 22						
		D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
1	Relatório de Benchmark em outras instituições																																			
2	Verificação de ferramentas já existentes na Câmara																																			
3	Pesquisa de opinião junto ao CGE																																			
4	Escolha da metodologia																																			
5	Plano de Ação																																			
6	Definição e construção da ferramenta de divulgação																																			
7	Construção de painel de indicadores																																			
8	Treinamento de equipes																																			
9	Implementação de piloto																																			
10	Avaliação do piloto																																			
11	Redação de minuta de formalização																																			
12	Cerimônia de assinatura																																			
13	Plano de comunicação dos resultados																																			
14	Encerramento do projeto																																			


Nome da tarefa
jul 29
ago 5
ago 12
ago 19
ago 26
D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S
1 Relatório de Benchmark em outras instituições
2 Verificação de ferramentas já existentes na Câmara
3 Pesquisa de opinião junto ao CGE
4 Escolha da metodologia
5 Plano de Ação
6 Definição e construção da ferramenta de divulgação
7 Construção de painel de indicadores
8 Treinamento de equipes
9 Implementação de piloto
10 Avaliação do piloto
11 Redação de minuta de formalização
12 Cerimônia de assinatura
13 Plano de comunicação dos resultados
14 Encerramento do projeto


Nome da tarefa
set 2
set 9
set 16
set 23
set 30
D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S
1 Relatório de Benchmark em outras instituições
2 Verificação de ferramentas já existentes na Câmara
3 Pesquisa de opinião junto ao CGE
4 Escolha da metodologia
5 Plano de Ação
6 Definição e construção da ferramenta de divulgação
7 Construção de painel de indicadores
8 Treinamento de equipes
9 Implementação de piloto
10 Avaliação do piloto
11 Redação de minuta de formalização
12 Cerimônia de assinatura
13 Plano de comunicação dos resultados
14 Encerramento do projeto


Nome da tarefa
out 7
out 14
out 21
out 28
nov 4
D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S
1 Relatório de Benchmark em outras instituições
2 Verificação de ferramentas já existentes na Câmara
3 Pesquisa de opinião junto ao CGE
4 Escolha da metodologia
5 Plano de Ação
6 Definição e construção da ferramenta de divulgação
7 Construção de painel de indicadores
8 Treinamento de equipes
9 Implementação de piloto
10 Avaliação do piloto
11 Redação de minuta de formalização
12 Cerimônia de assinatura
13 Plano de comunicação dos resultados
14 Encerramento do projeto


Nome da tarefa
nov 11
nov 18
nov 25
dez 2
dez 9
D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S D S T Q Q S S
1 Relatório de Benchmark em outras instituições
2 Verificação de ferramentas já existentes na Câmara
3 Pesquisa de opinião junto ao CGE
4 Escolha da metodologia
5 Plano de Ação
6 Definição e construção da ferramenta de divulgação
7 Construção de painel de indicadores
8 Treinamento de equipes
9 Implementação de piloto
10 Avaliação do piloto
11 Redação de minuta de formalização
12 Cerimônia de assinatura
13 Plano de comunicação dos resultados
14 Encerramento do projeto



	Nome da tarefa	dez 16							dez 23						
		D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
1	Relatório de Benchmark em outras instituições														
2	Verificação de ferramentas já existentes na Câmara														
3	Pesquisa de opinião junto ao CGE														
4	Escolha da metodologia														
5	Plano de Ação														
6	Definição e construção da ferramenta de divulgação														
7	Construção de painel de indicadores														
8	Treinamento de equipes														
9	Implementação de piloto														
10	Avaliação do piloto														
11	Redação de minuta de formalização														
12	Cerimônia de assinatura														
13	Plano de comunicação dos resultados														
14	Encerramento do projeto														

3.3 Custos

Os custos de pessoal do projeto envolvem a dedicação parcial/integral de uma equipe de 5 servidores de diferentes áreas da Casa com capacidades e habilidades distintas e complementares. Há ainda a necessidade da dedicação de um Gerente de Projetos:

Servidores:

Gerente do projeto: 20h/sem x 56 semanas = 1120 horas x R$ 162,50 = R$ 182.000,00

5 Servidores: 4h/sem x 5 x 56 semanas = 1120 horas x R$ 162,50 = R$ 182.000,00

Há a necessidade de treinamento em ferramentas e metodologias, além de eventos de sensibilização para maximizar as chances de sucesso do projeto.

Treinamento e eventos de sensibilização de gestores:

Curso de Comunicação Organizacional para até 20 servidores: R$ 30.000,00

Promoção de evento interno aberto ao público (duração de 1 dia) com convite para palestrantes (custo de passagens e diárias) R$ 15.000,00

Visitas a órgãos referência em gestão da comunicação na administração pública e/ou iniciativa privada. Custos com diárias, passagens e/ou inscrições:

Três viagens nacionais de um dia para dois servidores: R$ 15.000,00

Uma viagem internacional para evento de dois dias para três servidores: R$ 52.500,00

TOTAL: R$ 475.500,00 (quatrocentos e setenta e cinco mil reais)

3.4 Qualidade

Todas as entregas devem ter critérios gerais de qualidade que são importantes como:

- Objetividade: minimizar aspectos subjetivos e/ou opinativos;

- Relevância: aderência ao escopo do projeto e da própria entrega;

- Simplicidade: evitar excessos em conteúdo acessórios e deixar a linguagem com fácil entendimento para todos os envolvidos.

Além das características gerais, algumas entregas possuem requisitos específicos, como os listados a seguir:

Entregas/Atividades	**Critério de aceite do Patrocinador**	**Requisitos**
1) Relatório de *Benchmark* em outras instituições	Devem constar no relatório todas as visitas técnicas e as pesquisas feitas de forma remota e/ou digital	Pelo menos 4 (quatro) diferentes instituições devem ser pesquisadas para ter parâmetros de comparação
2) Verificação dos métodos e ferramentas já existentes na Câmara	Listagem dos métodos existentes	*Stakelholders* e áreas técnicas que trabalhem com comunicação e gestão da comunicação devem ser ouvidos
3) Pesquisa de opinião junto ao CGE	Pesquisa presencial com diretores do CGE	Pesquisa tanto com perguntas objetivas quanto subjetivas
4) Escolha de metodologia	Metodologias de Comunicação Gerencial devem ser listadas e priorizadas de acordo com a relevância para a Câmara dos Deputados	Estudo mostrando as vantagens e desvantagens dos métodos analisados indicando a melhor escolha para a Câmara dos Deputados. O estudo deve incluir consulta

		junto a todos os níveis de gestão sobre a pertinência e validade da escolha
5) Plano de Ação	Redação detalhada do Plano de Ação	O Plano deve conter a lista de passos a serem executados, com planejamento de cada etapa contendo prazos e eventuais gastos
6) Definição e construção da ferramenta de divulgação	Indicar qual ferramenta a ser utilizada e o processo de trabalho relacionado a ela	Justificativa da escolha da ferramenta e orientações técnicas para seu uso
7) Construção de painel de indicadores	Listar os indicadores relevantes ao processo de Comunicação Gerencial	Cada indicador deve conter os motivos de sua escolha, a forma e periodicidade de coleta de dados para sua construção e como deve ser observado para posterior avaliação de resultados.
8) Treinamento de equipes	Realizar treinamento de uso da ferramenta com os servidores do futuro piloto	Curso realizado e encerrado.
9) Implementação de piloto	Realizar piloto em área a ser escolhida no projeto	Relatórios com todas as atividades executadas pelo piloto
10) Avaliação do piloto	Relatório de resultados	Indicação de resultados do piloto e consolidação dos produtos que deverão ser entregues pelo processo de trabalho de Comunicação Gerencial
11) Redação de minuta de formalização	Redação da minuta	Revisão jurídica da Atec e de todos os *stakeholders* com ateste do conteúdo.
12) Cerimônia de assinatura	Realização da cerimonia	Documentação devidamente assinada e publicada
13) Plano de comunicação para divulgação dos resultados e novos processos de trabalho	Plano de comunicação redigido e aprovado	Devem constar atividades e cronograma de divulgação nos meios internos para todos os servidores
14) Encerramento do projeto	Registro das entregas e lições aprendidas	Aceitação de todas as entregas, conclusão com resultados do projeto (sucesso ou fracasso) e documentação de encerramento.

3.5 Recursos humanos

Para a implementação do projeto serão necessários 6 servidores conforme a seguinte descrição:

Gerente do projeto: 20h/sem x 56 semanas

5 Servidores: 4h/sem x 5 x 56 semanas

Os servidores da equipe deverão ser representantes de diferentes diretorias do CGE (Secretaria Geral da Mesa – SGM, Diretoria Administrativa – Dirad, Diretoria Legislativa – Dileg, Diretoria-geral – DG, Secretaria de Comunicação – Secom) para que possam enriquecer o projeto com experiências de cada área e também para aproximar o andamento do projeto dos diretores interessados.

Outros profissionais de diferentes especializações como comunicação, TI, recursos humanos serão consultados e solicitados sob demanda.

3.6 Comunicações

Nas primeiras semanas, a equipe de projetos fará reuniões constantes para que escopo e não escopo sejam definidos além da distribuição de tarefas para cada integrante. Em um segundo momento, a equipe fará reuniões semanais com duração entre 1 hora e 2 horas sempre nos mesmos dias e horários como ponto de controle das atividades realizadas.

Além disso, todos os meios digitais de comunicação disponíveis poderão ser utilizados (com destaque para um repositório na nuvem de todos os dados e informações coletados) além dos

dados básicos como EAP, Termo de Abertura do Projeto ou ainda dados de contatos de membros e *stakeholders*.

Mensalmente, um relatório, também disponível na nuvem, será feito para prestação de contas com o patrocinador e *stakeholders* do projeto.

3.7 Riscos

Os principais riscos do projeto e as ações para abordá-los seguem conforme tabela abaixo.

Risco	Criticidade	Ação
Falta de novos profissionais para executarem o novo processo de trabalho no ESGE	Alta (média chance de ocorrência, alto impacto)	Utilização de profissionais já existentes que podem ser capacitados nas atividades
Não contar com um patrocinador interessado na melhoria da comunicação, com poderes para assegurar os recursos necessários e vencer as resistências das diferentes áreas da Casa	Alta (média chance de ocorrência, alto impacto)	Obter apoio da Diretoria-geral para indicação do patrocinador, empoderando o mesmo. No melhor cenário o próprio DG ser o patrocinador.
Resistência às mudanças	Média (média chance de ocorrer e médio impacto)	Comunicar massivamente e envolver todos os *stakeholders* em todas as etapas
Atraso e encerramento do projeto após mudança de mesa e eventual mudança na gestão	Médio (baixa chance de ocorrer e alto impacto)	Acompanhamento intenso de todos os prazos e realizar entregas intermediárias sólidas que mostrem a necessidade e relevância do projeto
Não aderência dos principais gestores do futuro processo: Aproge e Secom	Médio (baixa chance de ocorrer, alto impacto)	Além de um patrocínio forte que mostre a relevância e a necessidade do projeto, envolver profundamente ambos os diretores em cada etapa.

3.8 Aquisições

Este projeto não prevê aquisições de ferramentas ou patrimônio físico. As ferramentas digitais previstas serão as já existentes na Casa ou aquelas de uso livre.

Há 2 (dois) investimentos a serem feitos no treinamento de pessoal e em visitas técnicas a outras organizações. Os custos estão detalhados em capítulo anterior.

3.9 Partes interessadas

- Diretorias e Secretarias da Casa (Comitê de Gestão Estratégica - CGE): todas têm a necessidade de levar o conhecimento das decisões da alta gestão para todos os níveis hierárquicos;

- Escritórios Setoriais de Gestão: serão a ponte entre o nível hierárquico e o ator direto na execução das rotinas de Comunicação Gerencial;

- Órgãos parceiros: são órgãos da Casa que possuem algum tipo de interface com o projeto e podem contribuir com sua evolução como o Centro de Informática (Cenin) ou o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor);

- Servidores: especialmente, mas não apenas, os gestores em todos os níveis que terão acesso às informações e decisões para orientar os trabalhos em suas áreas;

- Sociedade: melhoria da eficiência da gestão da Casa e, por consequência, melhor uso dos recursos públicos.

3.10 Continuidade das ações implementadas

O estabelecimento da governança de Comunicação Gerencial na Câmara dos Deputados prevê que áreas serão responsáveis. Não será criada nenhuma unidade administrativa específica pois

estruturas já existentes absorverão a atividade em questão. O processo de trabalho acontecerá com a parceria já descrita entre Aproge e Secom em que o primeiro (juntamente com os escritórios setoriais de gestão) irá coletar as informações gerenciais, organizá-las e divulgá-las com orientação técnica da segunda. Ambas as áreas precisarão se adequar para a execução contínua do processo de trabalho.

Para tal, a publicação de legislação pertinente (portaria ou ato da mesa) é imperativa. Ela deve ser feita após o piloto ser aplicado e os resultados analisados para confirmar ou refutar a estrutura proposta.

Um profissional de Comunicação deve ficar responsável, por parte da Secom, pela orientação instrumental da divulgação. Além disso, cada escritório setorial de Diretoria/Secretaria deverá ter um servidor de comunicação ou pelo menos com habilidades na área que possa ser treinado para exercer a função descrita.

As ferramentas digitais a serem utilizadas exigem mínimo treinamento por serem, em sua ampla maioria, já utilizadas pelos servidores. Entre elas estão editores de texto, leitores e editores de *PDF*, ferramentas de compartilhamento de dados na nuvem ou ainda editores simples de imagem.

4 CONCLUSÃO

A Comunicação Gerencial vai além do mero compartilhamento de informações. Ela é um processo que busca a eficiência da gestão com papel estratégico para qualquer organização. Os gestores podem ampliar sua capacidade analítica ao desenvolver sua capacidade de receber decisões da gestão estratégica, traduzir essas informações em planos de ação e executá-las em níveis tático-operacionais.

Este projeto tem como pretensão solucionar os problemas declarados de diferentes gestores, enfrentando um ambiente resistente a mudanças como é o caso da Câmara dos Deputados, em um cenário de constante cobrança do controle externo e da sociedade, por meio de metodologias que irão manter os canais constantemente abertos. Não se trata de uma tarefa fácil, todavia a Casa tem dado sinais de entender a necessidade das ações propostas pelo projeto.

O alinhamento estratégico é bastante aderente e o impacto de eficiência na gestão bastante positivo, porém os riscos inerentes a este projeto são em sua maioria relacionados à força do patrocinador e à vontade da alta gestão de apoiar uma mudança de paradigma. Desta forma, é imperativo identificar cada *stakeholder* e investir bastante tempo no engajamento dos mesmos, reduzindo questionamentos e desvios de percurso durante o projeto.

No futuro, os resultados e as lições aprendidas no projeto poderão contribuir para a evolução de outros tipos de comunicação da Casa, servindo de ponto de partida e orientação na busca da definição de indicadores e melhorias dos processos de trabalho.

Conclui-se, dessa forma, que há benefícios claros com a implementação e a formalização dos processos de Comunicação Gerencial que proporcionam maior eficiência na gestão. Tudo isso com baixo investimento financeiro, em um prazo curto para os padrões do serviço público, mitigando riscos futuros e avançando nos mecanismos de governança, não apenas de comunicação, mas da gestão com um todo.

5 REFERÊNCIAS

AMEC – Internetional Association for Measyrement and Evaluation of Communication, Barcelona Declaration of Measurement Principles. In: European Summit of Measurement, 2010, Barcelona. Disponível em: **https://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles/** - Acesso em: 10 set. 2017, (horário no formato 24h)

DANIELS, Tom D.; SPIKER Barry; PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication**. Fouth edition. Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers, 1997.

KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. Summus Editora, 2016.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada**. São Paulo: Summus Editora, 2003.

LIMA, Manuela D.; ABBUD, **Maria Emília P. Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões.** Disponível em: http://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf - Acesso em: 10 set. 2017 (horário no formato 24h)

PORTAL CÂMARA DOS DEPUTADOS. Legislação Informatizada - PORTARIA Nº 167, DE 03/08/2016. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2016/portaria-167-3-agosto-2016-783488-publicacaooriginal-150943-cd-dg.html - Acesso em: 10 set. 2017 (horário no formato 24h)

PORTAL CÂMARA DOS DEPUTADOS. Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados - Acesso em: 10 set. 2017 (horário no formato 24h)

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela S. **Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values.** Ninth Edition. Pearson Education, Inc., 2015.

APÊNDICES

Lista de Abreviaturas

Aproge – Assessoria de Projetos e Gestão

CD – Câmara dos Deputados

Cefor - Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento

Cenin – Centro de Informática

DG – Diretoria-geral

DRH - Diretoria de Recursos Humanos

Secom - Secretaria de Comunicação Social

TCU – Tribunal de Contas da União