

Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados
Centro de Documentação e Informação
Coordenação de Biblioteca
<http://bd.camara.gov.br>

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."



**CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Alexandre Rocha Rios Neto

**A Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados
Análise do uso da Comunicação para a implantação do Planejamento Estratégico**

**Brasília
2011**

Alexandre Rocha Rios Neto

A Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados

Análise do uso da Comunicação para a implantação do Planejamento Estratégico

Monografia/TCC apresentado(a) ao Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor como parte da avaliação do Curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa.

Orientador(a): Cristiane Brum Bernardes

Brasília

2011

Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados e a reprodução total ou parcial, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura: _____

Data: ___/___/___

Rios Neto, Alexandre Rocha.

A gestão estratégica na Câmara dos Deputados [manuscrito] : análise do uso da comunicação para a implantação do planejamento estratégico / Alexandre Rocha Rios Neto. -- 2011.

67 f.

Orientador: Cristiane Brum Bernardes.

Impresso por computador.

Monografia (especialização) -- Curso de Gestão Pública Legislativa, Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2011.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 2. Planejamento estratégico, Brasil. 3. Comunicação em administração, estudo de caso, Brasil. I. Título.

CDU 342.532:658(81)

A Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados

Análise do uso da Comunicação para a implantação do Planejamento Estratégico

Monografia – Curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa

1º Semestre de 2011

Alexandre Rocha Rios Neto:

Banca Examinadora:

Cynthia Nunan Baptista Kriemler

Brasília, 13 de Julho de 2011

Agradecimentos:

À minha Esposa Ana e meus filhos, Alexandre, Guilherme e Isabela, que aceitaram, não sem protestos, o meu afastamento e a falta de atenção em alguns momentos;

Aos 20 colegas de curso e aos 8 professores que muito ajudaram nesta etapa;

Aos Professores Antônio Barros e Cristiane Bernardes pelo estímulo e confiança;

Ao Professor Rildo Cosson, que lançou o desafio.

“Levou algo como 20 anos, por exemplo, para a Força Aérea americana realmente compreender quem deve dar a última palavra sobre quando um novo avião está pronto para voar. Acabou ficando claro que o verdadeiro responsável era o chefe da equipe de sargentos, não o coronel que comanda as equipes de reparos.” (Peter Druker)

Resumo

A escolha e a definição de um modelo gerencial a ser implantando em qualquer organização passam, obrigatoriamente, pela anuência da sua alta administração. Trata-se da adoção de um novo posicionamento diante do ambiente em que a instituição está inserida, de uma nova relação desta com seus públicos envolvidos e, sobretudo, do fomento político e financeiro para estas mudanças. Esta nova postura pode ser categoricamente definida como uma decisão vertical descendente visando alcançar determinados objetivos para a instituição. No entanto, além da natureza de “ordem” da diretoria, a participação e o envolvimento do corpo funcional, sobretudo nos primeiros estágios do processo, podem indicar a viabilidade ou não de implantação deste novo modelo escolhido.

Ademais, a implantação de um modelo gerencial moderno é uma escolha fundamental e arriscada em qualquer ambiente, sobretudo no setor público. Angariar o apoio dos servidores a partir de uma estratégia de comunicação é fundamental para o sucesso desta decisão. Afinal, mais que um acessório, a comunicação e, sobretudo, a Comunicação Organizacional, devem ser vistas como fundamentais para o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional. Diminuindo as resistências, reduzindo os atritos e levando a um ambiente ágil, participativo e aberto a novos desafios, torna-se mais fácil a aceitação de novas idéias no ambiente laboral.

Oficialmente, a Câmara dos Deputados iniciou o processo de implantação de um novo modelo de posicionamento estratégico, baseado no BSC (Balanced Score Card), com a publicação do Ato da Mesa 56, em 8 de dezembro de 2009, que definiu a estrutura de implantação e as atribuições das áreas envolvidas com a Gestão Estratégica. A partir deste momento, uma série de ações de divulgação e promoção do Planejamento foi realizada, mas nenhuma sondagem sobre todo o universo de servidores da Casa foi realizada deste então. Torna-se, portanto, indispensável avaliar como o servidor da Câmara se vê e como ele concebe o Planejamento estratégico da Instituição.

Este trabalho possui como objetivo principal identificar, com o uso de ferramentas estatísticas, qual a imagem do Planejamento Estratégico adotado junto aos servidores e de que maneira o corpo funcional se relaciona com este novo modelo administrativo. A pesquisa se pautou nas seguintes questões: (a) como se processa a implantação de um modelo gerencial numa instituição centenária como a Câmara dos Deputados? (b) quais os reflexos, ações e

consequências desta decisão? (c) como o corpo funcional lida com esta nova realidade? (d) qual o papel da Comunicação neste processo?

Durante 45 dias foram aplicados 148 questionários com diferentes categorias funcionais de servidores, além de 20 entrevistas com os gerentes de programas e projetos e representantes dos escritórios setoriais de gestão estratégica. O propósito foi envolver os diferentes segmentos que atuam com o Planejamento Estratégico: Escritórios Setoriais, Coordenadores de Programas e Projetos e os Servidores comuns da Instituição.

A pesquisa indica que a falta de uma política específica de comunicação do Planejamento Estratégico, a resistência do servidor ao novo modelo e, sobretudo, o uso de um discurso fictício de aprovação do Planejamento Estratégico são entraves muito fortes que ao longo prazo podem inviabilizar a sua efetiva implantação. Os resultados obtidos demonstram ainda que muito ainda é necessário ser feito para que as expectativas da alta cúpula, os projetos definidos pelas áreas estratégicas e o apoio do corpo funcional andem no mesmo ritmo.

Palavras- Chave:

Câmara dos Deputados, Comunicação organizacional, Modelos administrativos, Análise ambiental,
Cultura Organizacional

LISTA DE TABELAS

ANALISE DOS DADOS

VISÃO ADMINISTRATIVA, OS ESCRITÓRIOS SETORIAIS

Tabela 1 – CONHECIMENTO DOS SERVIDORES.....	34
Tabela 2 – GRAU DE IMPORTÂNCIA.....	35
Tabela 3 – CONHECIMENTO COM CANAIS ESPECÍFICOS.....	35
Tabela 4 – RESPONSÁVEL ESPECÍFICO PELA COMUNICAÇÃO.....	36
Tabela 5 – REALIZAÇÃO DE AÇÃO DE COMUNICAÇÃO.....	36
Tabela 6 – APOIO DE OUTROS ÓRGÃOS DA CASA.....	37
Tabela 7 – CITAÇÕES DE ÓRGÃOS APOIADORES.....	37
Tabela 8 – RESULTADO DO USO DA COMUNICAÇÃO.....	37
Tabela 9 – CANAIS SÃO SUFICIENTES?.....	38
Tabela 10 – RESISTÊNCIA AO PLANEJAMENTO/GESTÃO.....	39
Tabela 11 – AMPLIAÇÃO DOS CANAIS.....	39

VISÃO ADMINISTRATIVA, OS GERENTES DE PROGRAMA

Tabela 12 – CONHECIMENTO DOS SERVIDORES.....	40
Tabela 13 – GRAU DE IMPORTÂNCIA.....	40
Tabela 14 – DIFICULDADE DE COMPREENSÃO.....	41
Tabela 15 – IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO.....	41
Tabela 16 – CONHECIMENTO COM CANAIS ESPECÍFICOS.....	41
Tabela 17 – RESPONSÁVEL ESPECÍFICO PELA COMUNICAÇÃO.....	42
Tabela 18 – REALIZAÇÃO DE AÇÃO DE COMUNICAÇÃO.....	42
Tabela 19 – APOIO DE OUTROS ÓRGÃOS DA CASA.....	43
Tabela 20 – CITAÇÕES DE ÓRGÃOS APOIADORES.....	43
Tabela 21 – RESULTADO DO USO DA COMUNICAÇÃO.....	43
Tabela 22 – CANAIS SÃO SUFICIENTES?.....	44
Tabela 23 – RESISTÊNCIA AO PLANEJAMENTO/GESTÃO.....	44
Tabela 24 – AMPLIAÇÃO DOS CANAIS.....	45

VISÃO ADMINISTRATIVA, ANÁLISE

Tabela 25 – ÓRGÃOS APOIADORES.....	47
------------------------------------	----

VISÃO DO SERVIDOR

Tabela 26 – CONHECIMENTO ESPONTÂNEO.....	50
Tabela 27 – IMPORTÂNCIA PARA A SECRETARIA/DIRETORIA.....	50
Tabela 28 – IMPORTÂNCIA PARA A ROTINA.....	51
Tabela 29 – PERTENCIAMENTO À GESTÃO.....	51
Tabela 30 – RESISTÊNCIA DOS SERVIDORES.....	52
Tabela 31 – RESISTÊNCIA DA CHEFIA IMEDIATA.....	52
Tabela 32 – FUNÇÕES COMISSIONADAS.....	53
Tabela 33 – INFORMAÇÃO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	53
Tabela 34 – SEGMENTOS DE INFORMAÇÃO.....	54
Tabela 35 – CANAIS SÃO SUFICIENTES.....	54
Tabela 36 – LINGUAGEM DOS CANAIS.....	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. A ESTRATÉGIA COMO FERRAMENTA DA COMUNICAÇÃO	13
2.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.2 COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
3 DISCUSSÃO TEÓRICA.....	20
3.1 COMUNICAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO MATÉRIAS CONCORRENTES?.....	20
3.2 A COMUNICAÇÃO NOS MODELOS E MÉTODOS ADMINISTRATIVOS.....	22
3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	23
4 A VISÃO DOS AGENTES ENVOLVIDOS E A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	26
4.1 METODOLOGIA	26
5. ANÁLISE DOS DADOS	33
5.1.1 VISÃO ADMINISTRATIVA: OS ESCRITÓRIOS SETORIAIS	33
5.1.2 VISÃO ADMINISTRATIVA: OS GERENTES DE PROGRAMA	39
5.1.3, ANÁLISE DA VISÃO ADMINISTRATIVA	45
5.2 ANÁLISE DOS DADOS, VISÃO DO SERVIDOR	50
5.3 VISÃO ADMINISTRATIVA VERSUS VISÃO DO SERVIDORES	56
6. CONCLUSÕES	61
REFERÊNCIAS	65
ANEXOS	67
TABELA DE NÚMEROS ALEATÓRIOS	67

1. INTRODUÇÃO

Como se processa a implantação de um modelo gerencial numa instituição centenária como a Câmara dos Deputados? Quais os reflexos, ações e consequências desta decisão? Como o corpo funcional lida com esta nova realidade? Qual o papel da Comunicação neste processo? A elaboração desta atividade de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa teve como objetivo identificar, com o uso de metodologia científica aquilo que sempre foi objeto de suposições deste autor. Como o servidor da Câmara vê o Planejamento Estratégico e de que maneira a Gestão estratégica é realmente encarada na Instituição, são as questões que norteiam este trabalho.

Os resultados obtidos demonstram que muito ainda é necessário ser feito para que as expectativas da alta cúpula, os projetos definidos pelas áreas estratégicas e o apoio do corpo funcional andem no mesmo ritmo.

A implantação de um modelo gerencial moderno é uma escolha fundamental e arriscada em qualquer ambiente, sobretudo no público. Angrariar o apoio dos servidores a partir de uma bem elaborada estratégia de comunicação é fundamental para o sucesso desta decisão.

Mais que um acessório, a comunicação e, sobretudo, a Comunicação Organizacional, devem ser vistas como pedras fundamentais para o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional. Diminuindo as resistências, reduzindo os atritos e levando a um ambiente ágil, participativo e aberto a novos desafios.

2. A ESTRATÉGIA COMO FERRAMENTA DA COMUNICAÇÃO

Ao longo do processo de formação e desenvolvimento da Teoria da Administração, diversas definições foram criadas de maneira a permitir uma melhor compreensão e aplicação dos seus conceitos. Este fenômeno é natural em todo e qualquer ramo das ciências sociais, sobretudo as aplicadas, como é o caso da Administração.

Conceitos que se complementam, sobrepõem-se e até se contradizem fazem parte da discussão e da evolução da teoria. Mais ainda quando se busca estabelecer limites entre Administração estratégica, Gestão e Gestão estratégica. A fim de atender aos objetivos deste trabalho, focado na utilização da ferramenta Comunicação no Planejamento Estratégico da Câmara dos Deputados, os três termos citados serão abordados como sinônimos e voltados para a execução e implantação dos planos estratégico, táticos e operacionais, conforme afirma Stoner: “A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (Stoner, 1999, p.4)

Para os fins desta análise, o termo Planejamento estratégico será visto como o processo anterior à formulação e implantação dos planos estratégicos. De acordo com Djalma de Oliveira, o planejamento estratégico:

“é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (Oliveira, 2009, p. 17)

A definição de um posicionamento estratégico pode ser considerado, então, como resultado de uma mudança de postura da organização, tanto interna, quanto externamente, com o objetivo de melhor se posicionar diante do ambiente social em que está inserida. Com esta afirmação concorda Matias-Pereira: “planejar estrategicamente é utilizar técnicas administrativas para ordenar idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir” (Matias-Pereira, 2009, p.134). Mas quais seriam os principais fatores motivadores desta mudança de atitude das organizações?

De maneira superficial, a resposta seria que a empresa privada optaria por tal posição apenas com o objetivo de obter lucro e manter-se inserida – ou ampliar – a sua parcela de mercado. Porém, a sociedade exige das organizações privadas mais que apenas produtos em valores

condizentes com o mercado. A pressão por posicionamentos éticos e de responsabilidade social são diferenciadores que devem ser incorporados nos planejamentos estratégicos. De acordo com Ferrel:

“A responsabilidade social como conceito só poderá ser incorporada ao processo diário de tomada de decisões se as empresas incluírem em sua filosofia e em sua estratégia as preocupações de natureza ética. A descrição da responsabilidade ética da empresa deve incluir direitos e deveres, conseqüências e valores, todos os quais se referem a fatores estratégicos específicos”(Ferrel, 2001, p. 79)

Para o autor, a responsabilidade social seria a “obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* [públicos envolvidos] e em minimizar o (impacto) negativo” (Ferrel, 2001, p.68). Desse modo, a adoção de uma posição estratégica em organizações de caráter privado vai além da simples manutenção de posicionamento econômico.

No ambiente público o tema é ainda mais complexo. Qual a real necessidade de um posicionamento estratégico para uma organização que, pela própria condição de órgão administrador do governo, não possui concorrência, mas, ao mesmo tempo, não pode deixar de existir?

“As instituições públicas, em geral, na medida em que são criadas e respaldadas pelo Estado, têm pouca preocupação com a sua sobrevivência ao longo do tempo, razão pela qual não desenvolvem uma cultura nem ações para enfrentar as ameaças do ambiente e tirar proveito das novas oportunidades”. (Marcelino, Matias-Pereira e Berbert, 2008, p. 113)

Esta linha de pensamento que diferencia o órgão governamental ou poder da República das organizações privadas e, automaticamente, coloca este tipo de instituição acima das preocupações estratégicas, pode ser notada em diversos exemplos diários e não apenas em grandes propostas como um planejamento estratégico. O sistema de atendimento que não funciona, o telefone da Previdência Social que não atende e a lei que não é cumprida pelos próprios órgãos públicos são alguns exemplos.

Da mesma maneira que o posicionamento das empresas privadas, a sociedade também tem exigido uma mudança de postura por parte do governo e o atendimento desta demanda passou

a ser fundamental para o próprio reconhecimento do Estado e do seu papel por parte do cidadão. Sobre isto, argumenta Moisés:

“Embora o vínculo entre democracia e os direitos dos cidadãos seja parte da tradição das ciências sociais, a novidade das abordagens atuais, depois de décadas de desuso do conceito de cidadania, está na importância atribuída à confiança dos cidadãos para o funcionamento das instituições democráticas. O que está em questão agora não é apenas a adesão ou obediência cega às instituições públicas, mas a confiança derivada de sua justificação ética e normativa, assim como de seu desempenho”.(Moisés, 2005, p. 71)

No que é complementado por Matias-Pereira ao comentar que a gestão pública não é meramente uma questão de eficiência e eficácia, mas é também uma questão de legalidade e legitimidade (Matias-Pereira, 2009. P.9, Apud, Kickert e Stillmann, 1999). Nesta mesma linha, e especificamente para a Câmara dos Deputados, explica Rodrigues:

“Alvo de pressões cada vez maiores da sociedade por eficiência, eficácia e efetividade na utilização de recursos públicos, cumpre à Câmara dos Deputados, no desempenho de sua missão maior de garantir a democracia e a cidadania, pautar suas ações numa linha da mais absoluta transparência.” (Rodrigues, 2002, p. 13)

2.1 Estratégia e Planejamento Estratégico

De uma maneira geral, a estratégia seria a análise e, portanto, o conhecimento e a racionalização dos aspectos ambientais, dos aspectos internos à organização e dos aspectos relacionados à concorrência. O general francês André Beaufre destaca, em relação ao tema, que:

“O raciocínio estratégico deve combinar dados psicológicos e dados materiais, através de uma elaboração de espírito abstrata e racional. Esta deve apelar para uma grande capacidade de análise e de síntese: a análise necessária para reunir os elementos do diagnóstico, a síntese indispensável para extrair o diagnóstico, que deve ser essencialmente uma escolha”. (Beaufre,1998, p.36)

A incorporação dos conceitos de estratégia nas organizações ganhou forte impulso a partir da década de 60, quando começam a ser produzidos diversos trabalhos acadêmicos sobre o tema e os conceitos passaram a ser aplicados nas empresas, sobretudo nos Estados Unidos.

Esta profusão de percepções sobre o tema resultou em diferentes interpretações sobre o que seria exatamente a estratégia aplicada às empresas privadas e, após a década de 1980, aos governos também. Como exemplo, Mintzberg organiza os diferentes tipos de estratégia em dez escolas: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração (Mintzberg, 2000, p.14).

Neste universo multifacetado, o foco da estratégia pode variar de um conjunto de etapas a serem cumpridas à uma forma de visão de longuíssimo prazo. Entretanto, as escolas concordam que a finalidade maior da Estratégia aplicada às empresas, seja qual for o conceito adotado, é de coordenar os esforços organizacionais de maneira a atingir um determinado objetivo, seja ele pretendido ou já existente. Para Oliveira “numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades” (Oliveira, 2009, p.178).

A estratégia seria então “um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (Mintzberg, 2000, p.15). Observa-se que esta padronização, ainda que não represente, num primeiro momento, o engessamento da organização, lança balizadores muito fortes que indicarão o rumo de tal organização por um grande período de tempo. A decisão de adotar um posicionamento estratégico resulta, sobretudo, de uma grande maturidade organizacional para que as ações necessárias e definidas tenham efeito.

A Estratégia aplicada às organizações é composta de uma visão de longo prazo, um conjunto de planos de aplicação desta visão e ações internas aos planos que permitirão o alcance dos resultados pretendidos, ou seja, a visão geral (estratégia) resultará em diversos planos (táticos) que serão executados numa menor escala (operacional) e como resultado destes esforços, o objetivo maior, a estratégia delineada, será alcançada.

Esta descrição é muito simplificada, mas permite destacar, de imediato, que são condições fundamentais para a efetiva realização do posicionamento estratégico de determinada organização, além da racionalização de processos, sem a qual seria impossível orientar

esforços, a segmentação e a especialização das atividades. A empresa deverá passar por uma mudança estrutural e comportamental de grande intensidade para implementar sua estratégia.

“As decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. Por sua vez, o planejamento tático está mais voltado aos meios para alcançar os objetivos especificados, isto é, refere-se aos componentes da empresa e sua eficiência. (Oliveira, 2009, p.22)

E quem define a adoção de um posicionamento estratégico para determinada organização? Considerando o modelo de gestão e a propriedade do sistema capitalista moderno, altas decisões como esta resultam da definição dos executivos-chefes, proprietários ou conselhos de administração. No campo público, dos Diretores-gerais, Reitores e Ministros, conforme a natureza do poder. Mais que uma decisão de carácter técnico, a definição da adoção ou não de um posicionamento estratégico depende basicamente da vontade do gestor máximo. Como observou Steiner “os principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto à sua vida pessoal, à vida de sua empresa como uma instituição e às vidas daqueles envolvidos na empresa” (Steiner, 1966, p33 – Apud, Oliveira, 2009, p. 207)

Para Beaufre “a finalidade da estratégia é atingir os objetivos fixados pela política, utilizando, da melhor maneira, os meios que se dispõe” (Beaufre, 1998, p.28). Apesar deste componente de decisão política ser a força motriz da adoção do posicionamento estratégico em qualquer organização social, o foco passa a ser a visão de longo prazo e a sinergia de esforços para alcançá-los. A política, neste caso, deve ser vista sob duas óticas: uma perspectiva interna, que seria a decisão do gestor em aplicar um modelo de administração; e a perspectiva externa, caracterizada pelas pressões políticas, que nem sempre possuem como foco o benefício da empresa ou órgão administrativo.

Neste ponto, a gestão pautada pela estratégia deverá afastar-se o quanto possível do campo político-eleitoral, uma vez que este nem sempre possui o interesse no longo prazo.

Sobretudo no campo da estratégia aplicada ao serviço público, o conflito entre o planejamento e a apresentação de resultados, quando não inviabilizam, dificultam muito a adoção de um posicionamento estratégico público. Porém, apesar destas complicações, o Estado tem avançado muito no campo da administração profissional e até na introdução de modelos gerenciais modernos.

2.2 Comunicação e Planejamento estratégico

A decisão da adoção de uma posição estratégica por parte da organização demandará uma série de mudanças de postura tanto nos ambientes externos, quanto internos. “O planejamento estratégico busca contribuir para a transição da fase atual para um momento futuro da organização, em particular nas áreas comportamental e cultural.” (Matias-Pereira, 2009, p.134).

A adoção de uma nova postura da organização resultará na necessidade de mudança comportamental do seus funcionários/servidores, sem a qual será improvável que os ajustes necessários sejam alcançados. A aplicação prática do que é definido no planejamento estratégico só é possível quando, mais que conhecer os objetivos do planejamento, ele incorpora os conceitos e adota uma postura pró-ativa diante deste novo quadro.

No entanto, a realidade se mostra diferente do que se espera. Diversos autores reafirmam que o hiato entre as metas e a execução são resultado da falta de sincronia e compreensão entre o planejado e o que deve ser realizado. Para Oliveira:

“Pode-se observar que uma das principais falhas na utilização do planejamento estratégico é o desconhecimento, por parte dos funcionários da empresa, da natureza do planejamento estratégico como instrumento de administração.” (Oliveira, 2009, p.228)

E esta falha não é exclusiva dos modelos estratégicos. Ao realizar um estudo sobre a gestão da qualidade total na unidade fabril da Volkswagen de Resende, no Rio de Janeiro, a autora Adriana Cardia identificou que:

“O tratamento dado aos instrumentos e processos de comunicação adotados no gerenciamento da Qualidade Total não possuíam a competência comunicativa necessária para a implantação do processo de mudança proposto – mudança de comportamento, de postura, de mentalidade.” (Cardia, 2004, p.7)

A comunicação não se apresenta, por sua vez, como uma panacéia. Todavia, deve ser encarada como uma ferramenta, também estratégica, de grande importância no processo de mudança de atitude do corpo funcional diante do novo contexto em que se enquadrará a organização.

A identificação, inclusive, do papel e da importância da comunicação deve ser realizada ainda no momento de concepção do planejamento estratégico, a fim de evitar que a natural, porém inconveniente, disputa política de áreas envolvidas na concepção do planejamento acabe por inviabilizar a sua implantação. Sobre este ponto, é claro o pensamento do Beaufre:

“Encontramo-nos em presença, assim, de uma verdadeira pirâmide de estratégias distintas e interdependentes, as quais é indispensável bem definir, para poder combiná-las da melhor maneira possível um feixe de ações, visando ao mesmo objetivo de conjunto.” (Beaufre, 1998, p. 37)

Por se tratar de um processo inerente à condição humana e, por isto, multidisciplinar, a comunicação será tratada neste trabalho sob a ótica da Ciência da Comunicação, em seus diversos aspectos, porém, sobretudo, enquanto instrumento de formação de cultura organizacional e não apenas como instrumento de comunicação organizacional, conforme definido por Tilles:

“A estratégia de uma empresa deve identificar-se com os profissionais da empresa, que devem conhecê-la. Isto não significa, necessariamente, que uma estratégia deva sempre ser escrita. Se a estratégia não for escrita, deverá ser, claramente, entendida através de outros meios de comunicação” (Oliveira, 2009, p.209, Apud Tilles, 1963, p 114).

3 DISCUSSÃO TEÓRICA

3.1 Comunicação e Administração: matérias concorrentes?

Comunicar-se de forma clara, objetiva e de maneira a permitir a difusão de conceitos é como a moderna busca do Graal. Inúmeros autores, várias técnicas e um maior número de instituições sedentas por estes “segredos” transformam o processo de comunicar em algo simples, à medida que todas as relações humanas são permeadas pelo contexto comunicacional, e extremamente complexo, uma vez que a comunicação, se encarada como ciência, passa a ser objeto de um trato racional, analítico e muito mais amplo.

Encontrar de maneira simplificada os limites e os conceitos para estas duas visões é uma tarefa praticamente impossível, sobretudo quando se trata da comunicação nas organizações. Os diversos meios, micro meios e ambientes de conflitos que interagem no universo organizacional apresentam, a cada situação, um perfil particular, complexo e muitas vezes único. No entanto, longe de significar a impossibilidade de aplicação da visão científica, esta característica contribui para a necessidade de aplicação de uma lógica científica sobre o processo. Mas o que é a comunicação e de que maneira ela se apresenta nas organizações? Para Kunsch (2009):

“Temos que ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos” (Kunsch, 2009, p.112)

Partindo da ótica da autora, destacam-se três grandes linhas e que serão adotadas neste trabalho: a visão Humana, que abarca a comunicação inerente às relações sociais; a visão Instrumental, que se refere ao uso dos canais e instrumentos de transferência de informações; e a visão Estratégica, que trata da comunicação racional, abstrata e direcionada à implantação de modelos administrativos ou como peça auxiliar para a sua implantação. Nesta atividade os conceitos poderão não ser explicitamente assim, destacados, mas serão estas as visões argumentativas.

Para Roman (2009), a visão da Comunicação moderna tem como base a teoria de Bakhtin, cujo argumento teórico está fortemente relacionado às relações de conflito e disputa de poder e para quem a comunicação como um processo dialógico de estabelecimento de relações, e não apenas transmissão de informações. Esta característica de extrapolar a difusão de dados é corroborada e apresentada por diversos outros autores como: Duarte e Graça (2009), Torres Júnior (2009), Barros e Santos (2010), Godói e Ribeiro (2009) e Canale (1985).

Sem adentrar na discussão dialética proposta por Bakhtin, é possível que, com base no argumento dos autores citados, se estabeleça um limite entre a comunicação no sentido científico e a comunicação no sentido ferramental e instrumental. A primeira está associada à percepção e atuação num universo mais complexo e abrangente das relações humanas e, como tal, das relações organizacionais; enquanto a segunda é resultado da execução da divulgação de informação.

Esta polissemia da palavra comunicação, longe de ser um elemento nocivo, ao menos amplia a discussão sobre a matéria, permite que se dê, ainda que de forma enviesada, importância ou ao menos, se crie áreas de possíveis aplicações da ciência. Para Garcia (2009):

“Há várias concepções para linguagem e discurso, bem como para comunicação, dependendo da base epistemológica que se adote. Entretanto, observaremos que há vários pontos de convergência entre essas diversas abordagens e, guardados os devidos cuidados que devem ser obedecidos de acordo com os preceitos da metodologia científica, encontraremos conceitos e modelos, na maioria das vezes, não excludentes, que auxiliam a apreensão, análise e interpretação dos processos comunicacionais e da cultura das organizações.” (Garcia, 2009, p. 108)

Na área de Administração ou suas vertentes, a Comunicação é sempre mencionada e faz parte dos elementos constitutivos de toda e qualquer implantação, desenvolvimento ou elaboração de modelos e métodos. Mas de maneira geral, é citada sempre no sentido ferramental, instrumental do processo. Diversas razões podem ser utilizadas para justificar tal característica, como a questão da inexistência de um processo dialógico pleno nas organizações. Para Barros e Santos (2010):

“As pessoas precisam ter espaço para refletir sobre o processo, para debater e dialogar com seus pares, buscar uma compreensão sobre o que as afeta ou beneficia para, então, obter um entendimento mútuo das relações causais que envolvem a mudança e seus objetivos” (Barros e Santos, 2010, p. 9)

Esta visão positiva e ideal, da aplicação de um processo democrático à administração resultaria, quase que de imediato, numa mudança de uso da própria comunicação e do seu sentido, que passaria de instrumental para humana ou complexa. Porém, Simões (2001) discute as aplicações dos discursos abstratos e práticos:

“A organização se apresenta em duas instâncias. Inicialmente, expressa uma idéia abstrata, criada e posta em execução pelo ser humano, para cumprir uma finalidade social; porém, quando objetivada, torna-se algo factual, resultante dos interesses e decisões de todos aqueles que possuem poder para tanto.” (Simões, 2001, p. 48)

3.2 A Comunicação nos modelos e métodos Administrativos

O sentido da comunicação instrumental poderia então ser resultado de uma necessidade específica da alta cúpula em transmitir a informação de seu interesse, de maneira oficial e evitando a entropia no seu fluxo. Roman (2009) descreve que a comunicação oficial “busca orientar a ação administrativa e integrar o funcionário aos objetivos da empresa, envolvê-lo com os desafios e comprometê-lo com a busca de resultados” (Roman, 2009, p. 131).

De maneira mais simplificada e limitada apenas à argumentação desta atividade, dois métodos e dois modelos administrativos foram lidos com o objetivo de identificar a maneira com que a comunicação era utilizada no Planejamento Estratégico da Câmara dos Deputados.

Para o modelo administrativo Lean Seis Sigma¹ a comunicação é de fundamental importância para que o corpo funcional da organização compreenda e incorpore as novas práticas adotadas, evitando a resistência ao novo modelo e conduzindo a uma visão macro do processo: “Um dos motivos pelos quais as pessoas frequentemente resistem a mudanças é que não podem visualizar como operarão sob um novo conjunto de regras” (George, 2004, p.235).

O conceito apresentado pode ser aplicado a qualquer visão da comunicação: humana, instrumental ou estratégica. No entanto, a expressão “conjunto de regras” o aproxima mais do instrumental, sobretudo quando a explicação mais detalhada do modelo é feita pelo autor:

“Seis Sigma não é um processo do tipo “sinta-se bem” como os círculos da qualidade da década de 80. Você está treinando pessoas para produzirem resultados mensuráveis na linha de resultado nos mais elevados projetos ROIC². Para usar seu treinamento com eficácia, adapte o conteúdo, a duração e a abordagem às várias platéias. “(George, 2004, p. 263)

Por sua vez, o BSC³, método adotado pela Câmara dos Deputados em sua Gestão Estratégica, também destaca a importância da comunicação como elemento de grande papel para a implantação do posicionamento estratégico. Nos cinco princípios de uma organização orientada à Estratégia, Carvalho (2006) destaca que, no quarto princípio, o de *Transformar a Estratégia em uma tarefa de todos*, duas ações ganham destaque” a comunicação e disseminação do mapa estratégico, indicadores e projetos; e a disponibilização dos dados sobre o desempenho em softwares de apoio” (Carvalho, 2006, p 59).

¹ Surgidos separadamente como métodos de otimização de produção automotiva e semicondutores, foram aplicados a diversas outras áreas de produção e qualidade, chegando até o segmento de serviços.

² ROIC – Tabela de distribuição de responsabilidade/atividades, do inglês: *Responsability, Accountability, Consultation, Inform.*

Novamente o conceito apresentado mostra-se mais amplo no que se refere à comunicação, e é restringido pela *disseminação* e *disponibilização*. Mais adiante, o autor afirma que “a comunicação e disseminação da estratégia podem dar-se de várias formas: apresentação pelos líderes, materiais, materiais de apoio com vídeos explicitando a estratégia” (Carvalho, 2006, p. 60).

De maneira geral, estes dois modelos apresentados são baseados na implementação de projetos e melhoria de processos, que irão fazer com que os objetivos sejam alcançados e no controle, que permite acompanhar o desenvolvimento e a execução das ações por etapas ou plenamente.

Nos métodos observados, a natureza instrumental mostra-se presente também. Para o Methodware, “as informações devem ser precisas em conteúdo, concisas, sem deixar de abordar todos os aspectos, relevantes, e claras o suficiente para não causar dúvidas quanto ao seu objetivo” (Xavier, 2009, p.78). Já para o COSO, Método de Controle de Risco Estratégico “a comunicação pode surgir sob a forma de manuais de políticas, memorandos, mensagens de correio eletrônico, notificações em quadros de avisos, mensagem pela internet e mensagens gravadas em vídeo”(COSO, Sumário Executivo, p 80)

3.3 Comunicação Organizacional e Comunicação Estratégica

Após analisar teses de doutorado nas áreas de cultura e comunicação organizacional de alunos da ECA-USP e da FGV, entre janeiro de 2003 e julho de 2005, Garcia (2009) afirma que “os trabalhos de administração de empresa tratam a comunicação organizacional por meio do marketing ou como componente da cultura das organizações” (Garcia, 2009, p116). Esta constatação abre espaço para a discussão da razão da escolha da visão instrumental pela administração, mas a questão mais importante é se a aplicação desta mesma visão seria viável no setor público.

No setor público, por sua vez, a resistência do corpo funcional a uma determinada decisão da alta administração pode até mesmo resultar na inviabilidade da sua implantação ou mesmo do seu pleno funcionamento. Conforme explica Queiroz (2009), especificamente sobre o funcionamento no Poder Executivo, mas cuja essência pode ser interpretada sob a realidade da Câmara dos Deputados:

“Os servidores de carreira ou a burocracia profissionalizada – formada pelos funcionários que formulam, validam e implementam as políticas

³ *Balanced Score Card* – Método de mensuração de desempenho organizacional, passou a ser utilizado como ferramenta de gestão e implementação de estratégias (Carvalho, 2006, p.52).

públicas – só costumam colocar em prática uma ordem se estiverem convencidos de seu respaldo legal ou se tiverem certeza da credibilidade e legitimidade do ordenador” (Queiroz, 2009, p. 58).

Neste caso, se a gestão estratégica estiver, mesmo que erroneamente, associada a modismos, decisões de gestores passageiros e argumentos do gênero, dificilmente será implementada da maneira que imagina a alta administração. Em casos como este, a adoção de uma visão estratégica da comunicação é condição *sine qua non* para a efetiva aplicabilidade do novo modelo, conforme explica Simões:

“Estar legalmente constituído, agir de forma legítima e dar compensações não significa aceitação pacífica da decisão por parte do outro parceiro, pois na maioria das vezes as ações de um dos autores nem sequer são percebidas pelo outro, por causa das condições de alienação. Quando percebidas, muitas vezes são interpretadas de maneira errônea, principalmente quando o receptor anseia pelo imediatismo dos resultados. Por esta razão, utiliza-se o outro meio de influência – a comunicação. (Simões, 2001, p.59)

Outrossim, antes de ser interpretado de maneira seca e gerar espaços para julgamentos equivocados, tais como a da comunicação servindo de ferramenta de manipulação, é importante destacar que no sentido utilizado por ele, a influência deve ocorrer na esfera da mudança de cultura organizacional. Na forma de compreender a realidade, de interagir com o novo, ou como mostra Schuler (2009):

“Cultura é, assim, definida como um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante (ou diferente, se compararmos grupos)” (Schuler, 2009, p. 244).

A associação dos conceitos de cultura e comunicação, quando aplicados ao universo organizacional, ganham um contorno específico e voltado à construção de uma realidade positiva. Trata-se de um processo cujos resultados concorrem, da mesma maneira que os apresentados nos modelos de visão instrumental, mas de forma menos impositiva e mais participativa, em que a informação e seus canais são apenas uma parte de todo o processo de conscientização do corpo funcional à nova realidade conforme apresentado por Duarte e Graça (2009):

“Toda organização tem um conjunto de valores e crenças, atitudes e comportamentos, modos de pensar e agir, partilhado pelas pessoas que a integram. A esse conjunto de elementos que conferem a identidade coletiva e o significado da instituição chamamos de cultura organizacional. (Duarte e Graça, 2009, p. 341)

Esta definição delimita o universo da cultura organizacional. No entanto, é necessário que ações específicas sejam realizadas para que o esforço da instituição seja direcionado a um objetivo, ou a objetivos em comum. Sem esquecer, claro, que não se trata de um processo simples. A necessidade de negociação e estabelecimento do diálogo mostra-se fundamental, uma vez os resultados atingem a todos os partícipes da organização:

“Os processos comunicacionais são determinados pelo tempo e espaço vivenciados pelos sujeitos. Isso significa que as interações comunicativas nas organizações são influenciadas por muitas variáveis, como o clima organizacional, conflitos existenciais, condições de trabalho, relações de poder, expectativas profissionais, vaidade, ambição, desejos, sonhos, frustrações – enfim, pela história de vida dos interlocutores”. (Roman, 2009, p. 132)

Contudo estes conflitos não podem afetar o funcionamento ou a imagem da instituição. Ainda mais quando se trata do serviço público, onde o reconhecimento da sociedade em relação ao papel, funcionamento e as ações de determinado órgão, são fatores de legitimidade. Neste aspecto, a conceituação espaço-funcional dada ao ambiente restrito da organização necessita de uma reformulação e introdução de um componente ativo que irá executar a associação entre os interesses da cúpula e do corpo funcional, a fim de facilitar o alcance do objetivo da organização. Conforme traduzem Godói e Ribeiro (2009):

“A comunicação organizacional é parte do processo de construção social da realidade no cotidiano da vida organizacional, possibilitando a criação de identidade e credibilidade da organização perante o conjunto da sociedade.” (Godói e Ribeiro, 2009, p. 167)

4 A VISÃO DOS AGENTES ENVOLVIDOS E A GESTÃO ESTRATÉGICA

A escolha do tema e o aprofundamento da análise bibliográfica mostraram que seria necessário elaborar e aplicar uma metodologia de sondagem que pudesse apresentar e comparar algumas das várias visões de órgãos, áreas, servidores, gestores e agentes envolvidos com a Gestão Estratégica.

A delimitação do público-alvo deveria ser capaz de representar ou, ao menos, indicar uma tendência de opinião dos servidores, dos Gerentes de programas/projetos e dos representantes dos Escritórios Setoriais. Juntos, estes três grupos poderiam apresentar elementos tanto da visão da área administrativa diretamente envolvida na implantação do Planejamento Estratégico, como também os servidores mostrariam a sua visão sobre o processo.

Esta visão foi obtida após a aplicação de questionários censitários e amostrais sobre os doze Gerentes de programas/projetos, oito Escritórios Setoriais e de 380 servidores ativos aleatoriamente escolhidos. Os resultados destas sondagens serviram de base para a construção da análise comparativa entre as áreas administrativas entre si e destas com a opinião dos servidores.

4.1 Metodologia

Durante a primeira etapa desta atividade, o levantamento bibliográfico, foram definidos sete temas para reflexão: Estratégia, Gerencialismo no Brasil, Desenvolvimento e implantação de Planejamentos estratégicos (com destaque ao BSC) e o uso da comunicação nas organizações.

Naturalmente, as questões envolvidas em cada uma destes temas deveriam ser mais profundamente estudadas de maneira a permitir uma melhor visão sobre o assunto, além de um satisfatório embasamento teórico para a realização da análise. Todavia, durante a fase de investigação bibliográfica e, sobretudo na produção textual, a discussão sobre alguns destes temas mostrou-se desnecessária, quando não complicadora. Tornava-se obrigatória a aproximação ao objeto central do estudo.

Com base nas leituras, uma nova definição de temas foi realizada e o novo roteiro de investigação passou a ser orientado por duas áreas principais: Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Para realizar a reflexão sobre o Planejamento Estratégico da Câmara dos Deputados e, especificamente, o papel da comunicação na implantação desse planejamento a partir do modelo BSC (Balanced Score Card) adotado pela Câmara, foram utilizadas algumas técnicas complementares de pesquisa social, relacionadas a seguir: a) realização de entrevistas com informantes-chave, para delimitação das questões essenciais da pesquisa; b) aplicação de questionários junto aos servidores; c) organização dos dados coletados a partir de uma amostragem.

Uma das principais dificuldades na elaboração desta atividade foi estabelecer um marco de separação entre a comunicação da Gestão Estratégica em seus dois momentos. O primeiro que tratou da divulgação, participação e elaboração do modelo de Gestão Estratégica, e o segundo que refere-se apenas às ações realizadas após a edição do Ato da Mesa 56 em 8 de dezembro de 2009.

Ainda que toda e qualquer análise necessite de uma compreensão mais ampla do objeto, inclusive do componente histórico, decidiu-se que a discussão e o aprofundamento da análise seria realizado apenas sobre os novos fatos e não os antigos. Desse modo, não foi levado em conta se era importante, na época da constituição e implantação do Planejamento Estratégico, a participação democrática dos servidores e quais seriam as melhores opções de uso da comunicação àquela época.

Esta decisão, no entanto, não significa que os fatos ocorridos antes da edição do Ato da Mesa não poderão ser citados ou comentados. Esta posição implica, também numa consideração das definições e conceitos do BSC aplicados, utilizados e divulgados no Portal da Estratégia como referencial da atividade, evitando, assim, uma discussão teórica sobre a forma com que o modelo foi implantado na Câmara.

A partir do levantamento bibliográfico, observou-se que há poucos referenciais sobre o planejamento estratégico no setor público e, especificamente, no Poder Legislativo. Isso reforçou a necessidade da aplicação de uma pesquisa como forma de obter um diagnóstico da realidade da Câmara no momento da realização da atividade. Conforme explica Simões: “o diagnóstico é a conclusão da análise de como se encontra a organização em face dos interesses de todos os seus públicos ou de um especificamente” (Simões, 36, 2001).

A segunda etapa prevista, de elaboração de uma sondagem/pesquisa e das entrevistas de campo, mostrou-se necessária e para a sua realização foi definido um modelo piloto que indicaria a metodologia mais adequada. O primeiro passo foi a montagem de uma lista de 30 questões que poderiam ser utilizadas no questionário da pesquisa.

Após este momento, foram realizadas três conversas com pessoas diretamente envolvidas com o tema Planejamento Estratégico (PE): dois gerentes de Programas e o então responsável pela comunicação corporativa do PE. Estas conversas tiveram como objetivo principal destacar os pontos que teriam maior importância para o questionário, e por isso não foram consideradas entrevistas formalmente realizadas.

Estes encontros demonstraram que a pesquisa não poderia ser aplicada junto a todos os servidores, funcionários, prestadores de serviço e parlamentares da Câmara dos Deputados. Não apenas pelo tamanho do universo, mais de 20 mil pessoas, mas também porque a Gestão Estratégica é uma definição política de longo prazo, que deve envolver todos os públicos da instituição, mas com ênfase nos servidores efetivos pelo seu maior envolvimento de atividade laboral com a Câmara.

Outro fator que contribuiu para a delimitação do público a ser pesquisado foi a existência de um Escritório Setorial na Secretaria/Diretoria. Os servidores lotados em áreas onde não existissem os Escritórios, teriam menos contato com a comunicação da Gestão Estratégica e por isto, as suas respostas poderiam comprometer o resultado final da pesquisa.

O público alvo passou a ser aquele composto por servidores efetivos, em atividade, lotados nas seguintes áreas: Diretoria Administrativa, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria Legislativa, Secretaria de Controle Interno, Secretaria de Comunicação Social, Secretaria Geral da Mesa, Centro de Informática e Centro de Documentação e Informação.

Definiu-se, então, que a atuação seria feita em três frentes: servidores-alvo, gerentes de programas e escritórios setoriais. Assim seria possível obter uma visão mais ampla e que contribuiria para a elaboração do diagnóstico. A coleta e análise das diferentes visões sobre o processo trariam uma imagem mais aproximada da realidade da Comunicação do Planejamento Estratégico na Câmara, conforme ressalta Simões:

“A organização é constituída por pessoas, ou seja, por indivíduos em seus papéis, estruturados em grupos, formando sistemas de ações, mais ou menos concatenados, a fim de atingir objetivos. Sistemas de comunicação, informação, valores e processo decisório fazem parte da sua natureza.

Ocorre que, normalmente os objetivos dos indivíduos (João, Maria, Pedro) são diferentes dos papéis (presidente, tesoureiro, porteiro) e dos grupos (contabilidade, vendas, produção). Cada um destes elementos busca atingir objetivos que satisfaçam suas necessidades. Assim, a organização apresenta em seu âmago a possibilidade de conflitos no interior de suas fronteiras". (Simões, 2001, p.67)

Neste caso, os indivíduos (servidores), os papéis (gerentes) e os grupos (escritórios setoriais) passaram a ser elementos classificados na aplicação da pesquisa, focada nestas três instâncias. Foram elaborados questionários específicos para cada grupo com o objetivo de identificar o grau de conhecimento do planejamento estratégico da Câmara, o seu grau de envolvimento no processo, a importância do planejamento para as atividades diárias, a efetividade dos canais de divulgação e a linguagem utilizada por estes instrumentos.

Durante duas semanas os questionários foram aplicados junto à população de doze Gerentes e oito integrantes dos Escritórios Setoriais. As perguntas de ambos eram iguais, com modificações apenas no sujeito das questões, que ora era Gerente de Programa/Projeto, ora era Escritório Setorial.

Na maioria das vezes, após a aplicação do questionário, seguia-se uma conversa com os participantes. Estes diálogos acabaram por levantar questões até então despercebidas e que foram introduzidas no questionário dos servidores-alvo, como, por exemplo, a resistência de gerentes médios ao planejamento estratégico.

O segundo momento da pesquisa referiu-se ao método de aplicação dos questionários junto aos servidores-alvo da Câmara. Uma estratégia de aplicação de experimento foi elaborada de maneira a obter um recorte significativo da população de servidores e para que a opinião dos informantes sobre o planejamento estratégico realmente refletisse a opinião geral do grupo representado por eles. O primeiro passo foi a reformulação do questionário na forma e conteúdo das perguntas, que deveriam ser enviadas por e-mail. Esta adequação resultou na escolha de questões fechadas do tipo a,b,c,d,e; questões de graduação de 0 a10, questões de posicionamento sim ou não e a possibilidade do pesquisado ampliar as suas respostas caso achasse necessário. Neste último caso, as informações coletadas seriam utilizadas na interpretação geral da pesquisa e na ocorrência freqüente de termos, sua estratificação. Mesmo método já adotado no questionário utilizado junto aos gerentes/escritórios. Uma vez definido o questionário e a sua forma de envio, restava definir a forma de seleção da população a ser estudada.

O terceiro momento, portanto, foi a delimitação da população Câmara dos Deputados que seria submetida à pesquisa. O corpo funcional é basicamente composto por servidores efetivos, servidores requisitados, empregados terceirizados e funcionários de Cargo de Natureza Especial (CNE). Um universo amplo e que não possui as mesmas características ou, grosso modo, envolvimento com questões de longo prazo, como é o caso do planejamento estratégico. Por esta razão, o primeiro recorte populacional foi realizado ao se definir apenas os servidores efetivos, ou de carreira, como foco da pesquisa.

Em junho de 2011, a Câmara possuía 3496 servidores efetivos em seu quadro de funcionários. Sendo que 3454 estavam na ativa e 55 servidores estavam, segundo o Departamento de Pessoal, afastados. Os servidores da ativa estavam distribuídos entre as diversas áreas administrativas (Secretarias, Departamentos e Diretorias) e as áreas políticas (Gabinetes de Lideranças e partidos, Ouvidoria e Procuradoria parlamentar além do Conselho de Ética).

Como o público alvo da análise estava limitado aos servidores das áreas administrativas que possuíam escritórios setoriais, 2979 servidores passaram a ser parte da amostra. Aplicado o conceito de pesquisa por amostra aleatória, números seqüenciais foram atribuídos aos servidores e, de posse da tabela de números aleatórios (anexo 1), foram selecionados 380 (12,76%) dos servidores da Câmara dos Deputados, que receberam os questionários nas suas caixas postais eletrônicas. Considerando uma margem de erro entre 5 e 10%, o número de respostas devolvidas poderia variar entre 97 e 353 questionários.

A aceitação de tão variada margem de erro foi definida por dois fatores: o primeiro, a finalidade desta atividade que visa observar e identificar uma tendência existente no corpo funcional da Câmara; e o segundo, da provável baixa adesão e, conseqüentemente, baixo número de respostas. Fato que foi comprovado durante a tabulação dos dados. De 380 questionários enviados 148 foram devolvidos, 38,95% de respostas.

Sendo o número de questionários respondidos de 148 pelos servidores do público-alvo, a margem de erro da pesquisa passou a ser de 8%, obtida a partir da fórmula abaixo, utilizada para a definição do erro amostral aceitável:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Em que n_0 é a aproximação do tamanho da amostra e E_0 o erro amostral aceitável.

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

De onde N representa a população estudada e n , o tamanho da amostra.

Para uma melhor apresentação dos dados, foram aplicadas as formulas de desvio-padrão populacional e amostral, conforme sugerido por Mann (2006) ao explicar o conceito de dispersão:

“As medidas de tendência central, como por exemplo a média aritmética, a mediana e a moda, não revelam todo cenário da distribuição de um conjunto de dados. Dois conjuntos de dados que têm a mesma média aritmética podem apresentar dispersões completamente diferentes. A variação entre os valores de observações para um conjunto de dados pode ser muito maior ou muito menor do que a variação para o outro conjunto de dados”. (Mann, 2006, p. 82)

E que é complementada pela explicação do desvio-padrão:

“O valor relativo ao desvio-padrão nos informa quão próximos os valores de um conjunto de dados estão agrupados em torno da média aritmética. Em geral, um valor mais baixo de desvio-padrão, para um conjunto de dados, indica que os valores daquele conjunto de dados estão dispersos ao longo de uma amplitude relativamente menor em torno da média aritmética.” (Mann, 2006, p.84)

Foram utilizadas as seguintes fórmulas:

a) Desvio-padrão populacional

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

b) Desvio-padrão amostral

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

A execução do processo, de maneira global, indicou um satisfatório cumprimento do objetivo da pesquisa. Durante o envio dos questionários aos servidores, pode-se notar que alguns integrantes da Aproge, bem como participantes de escritórios setoriais que haviam sido ouvidos/pesquisados na primeira fase da pesquisa foram novamente ouvidos. O que reforça inclusive, o pensamento de Simões, apresentado à página 26. A última etapa desenvolvida constituiu-se da análise dos dados obtidos nos questionários, apresentação dos resultados e produção textual da monografia. Os dados serão apresentados a seguir.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do censo realizado junto aos escritórios setoriais, gerentes de programa e da pesquisa realizada junto aos servidores da Câmara dos Deputados. Em sua primeira parte será realizada a descrição crítica das respostas dos questionários aplicados aos Escritórios e Gerentes, logo após será realizada uma análise comparativa entre o resultado destes dois grupos, aqui chamada de Análise da Visão Administrativa. A segunda parte será a descrição crítica das respostas dos questionários aplicados junto aos servidores e na terceira será realizada uma comparação entre as percepções do foco administrativo e as dos próprios servidores da Câmara.

Os dados serão, inicialmente, apresentados por categoria e, em seguida, serão discutidas as relações entre as categorias e seus resultados.

5.1.1 Visão administrativa, os Escritórios Setoriais

Responsáveis pelo assessoramento e consultoria às Diretorias ou Secretarias, bem como ao Comitê Setorial, os escritórios são autônomos na sua constituição, na medida em que os servidores que ali atuam são definidos pela própria Diretoria/ Secretaria, mas possuem, por sua vez, uma associação de caráter técnico com o Escritório Corporativo de Gestão Estratégica (ECGE), órgão da Diretoria-Geral. Na prática, isto significa que os Escritórios Setoriais agem conforme as orientações - pró-Gestão estratégica ou não - da sua Diretoria/ Secretaria e são fomentados pelo ECGE de forma consultiva. Cabe aos Escritórios setoriais facilitar e acompanhar a implantação da gestão estratégica nas suas respectivas áreas.⁴

Os dados apresentados nesta análise são resultado da aplicação de um questionário de 10 perguntas com o responsável ou integrante autorizado por cada um dos oitos escritórios

setoriais: Diretoria Administrativa, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria Legislativa, Secretaria de Controle Interno, Secretaria de Comunicação Social, Secretaria Geral da Mesa, Centro de Informática e Centro de Documentação e Informação.

As questões deveriam destacar pontos como grau de conhecimento do servidor em relação ao trabalho dos Escritórios Setoriais, os projetos envolvidos e a visão do “Escritório” sobre os servidores e a gestão estratégica. Duas modalidades de respostas foram utilizadas: sim ou não e atribuição de valor 0 a 10. Como forma de ampliar a amplitude de resposta, algumas questões permitiam a complementação por texto escrito.

A primeira questão referia-se ao grau de conhecimento atribuído aos servidores da sua de cada Secretaria/Diretoria/Departamento sobre os projetos acompanhados/desenvolvidos pelo escritório setorial. Como graduação de 0-10, a média aritmética foi de 5,12, com desvio padrão de 1,89 (tabela 1).

Tabela 1: Conhecimento dos servidores

Respostas	8
Não respondeu	0

média aritmética	5,12
------------------	------

Desvio padrão	1,89
---------------	------

A segunda questão solicitou aos responsáveis pelo escritório que projetassem o valor de importância que estes mesmos servidores dariam aos projetos acompanhados/desenvolvidos, caso tivessem maior conhecimento sobre os temas. A média obtida foi de 6,50, com desvio padrão de 1,11 (Tabela 2).

Tabela 2: Grau de importância

⁴ Conforme art. 14 do Ato da Mesa 56/2009.

Respostas	8
Não respondeu	0

média aritmética	6,50
------------------	------

Desvio padrão	1,11
---------------	------

A terceira pergunta, já com base no sistema sim ou não, buscou identificar se os responsáveis perceberam alguma dificuldade dos servidores em compreender os objetivos e a importância dos projetos acompanhados/desenvolvidos pelo Escritório setorial. Todos indicaram que sim.

Dos oito responsáveis questionados, sete complementaram a resposta indicando fatores como o desconhecimento prévio dos assuntos tratados, a falta de visão geral da Gestão estratégica, o foco excessivo na rotina, a falta de reflexão sobre o trabalho e a ausência de envolvimento como os fatores condicionantes para a dificuldade de compreensão da gestão estratégica.

A importância da comunicação para as atividades do Escritório setorial foi tema do quarto item. Também obteve unanimidade de respostas sim.

A quinta questão fez uma projeção de valor sobre qual seria o grau de conhecimento que os servidores teriam dos projetos acompanhados/desenvolvidos pelos Escritórios, caso canais específicos de comunicação fossem utilizados. A média aritmética foi de 7,37, com desvio padrão de 0,99 (tabela 3)

Tabela 3: Conhecimento com canais específicos

Respostas	8
Não respondeu	0

Média aritmética	7,37
------------------	------

Desvio padrão	0,99
---------------	------

Vale observar o nítido aumento do grau de conhecimento do servidor atribuídos pelos integrantes dos escritórios setoriais na questão 1 (5,12) para o da questão 5 (7,37). Esta ampliação demonstra que os Escritórios setoriais reconhecem a necessidade e a importância da comunicação, bem como de canais específicos para cada projeto. Neste caso, cada

mensagem, ação e estratégia seriam adequadas para as particularidades de cada ação administrativo-processual.

O item seis buscava obter informações sobre a existência, no Escritório, de algum servidor responsável especificamente pela Comunicação. Apenas 3 informaram que sim, sendo que dois eram jornalistas responsáveis, enquanto o terceiro informou que o responsável pelo Escritório era também o responsável pela comunicação (tabela 4).

Tabela 4: Responsável específico pela comunicação

Sim	3	37,5%
Não	5	62,5%
NR	0	0
Total	8	100%

A sétima pergunta inquiria se o Escritório havia realizado alguma ação de comunicação que não fosse instrumental (ofício, memorando etc.) ou pessoal (reuniões, conversas etc.). Seis responsáveis indicaram que sim e dois informaram que não haviam feito nenhuma ação por estarem há pouco tempo nos escritórios (tabela 5).

Esta duas respostas sugerem que não houve repasse de informações no caso de troca de equipe; que a equipe é pequena, quando não é formada por apenas um servidor. Numa projeção um pouco mais detalhada, os dados mostram que a estrutura do escritório pode refletir o apoio da Direção/Secretaria/ Diretoria à Gestão estratégica. No entanto, seria necessário um trabalho mais específico para analisar com maior profundidade estes pontos.

Tabela 5: Realização de ação de comunicação

Sim	6	75%
Não	2	25%
NR	0	
Total	8	100%

Aos seis servidores responsáveis pelos Escritórios que responderam sim à questão 7, foram apresentadas mais duas questões. A 7.1 perguntava sobre o apoio de outros órgãos da Casa para a realização destas ações (tabelas 6 e 7) e a 7.2 questionava sobre os resultados positivos ao se utilizarem as ações de divulgação (tabela 8).

Tabela 6: Apoio de outros órgãos da Casa

Escritórios	6
Sim	6
Não	0
NR	0
Total	6

Tabela 7: Citações de órgãos apoiadores

Órgão	Citações
Aproge	1
Cedi	1
Cenin	1
Coges/NC	1
Deapa	1
Detec	1
Secom	4
Total	10

A Secretaria de comunicação Social (Secom) apresenta-se como maior apoiadora de ações de divulgação junto aos Escritórios, no entanto, sugere-se uma observação mais detalhada das razões pela quais não aparece como apoiadora em todas as ações de divulgação.

Tabela 8 Resultado do uso da Comunicação

Escritórios	6	
Sim	6	100%
Não	0	0
NR	0	
Total	6	100%

A totalidade de responsáveis pelos Escritórios que utilizaram ferramentas de Comunicação para divulgação das ações do planejamento estratégico mostrou-se satisfeita com os resultados obtidos. Os respondentes destacaram como pontos positivos a ampliação do conhecimento dos servidores sobre os projetos, o que permitiu que alguns servidores se sentissem parte integrante do processo. A circulação de informação permitiu ainda, segundo eles, a discussão, os debates e os questionamentos sobre as ações, o que em alguns casos facilitou a realização de etapas de projetos.

A oitava pergunta buscou saber se os canais de comunicação Boletim da Estratégia, Portal da Estratégia e a Revista da Casa eram suficientes para divulgar os programas e projetos que envolvem o Planejamento Estratégico e, conseqüentemente, a Gestão Estratégica da Câmara⁵. Sete responsáveis consideram que os canais são insuficientes e apenas um considera que os canais atendem plenamente à sua proposta (tabela 9).

Tabela 9: Canais são suficientes?

Sim	1	12,50%
Não	7	87,50%
NR	0	
Total	8	100%

No entanto, o resultado de 87,5% para a insuficiência dos canais não indica apenas sua pouca eficácia. Apesar de críticas à linguagem, modelo, formato e conteúdo terem sido observadas durante a aplicação dos questionários, os responsáveis pelos Escritórios também destacaram que apenas estes recursos não são suficientes para que o servidor se envolva no processo de engajamento na nova realidade da Casa. São necessárias outras ações como: palestras, seminários, treinamentos, murais informativos, blogs de discussão e mesmo a presença de um líder comunicador nos diferentes setores da organização para que os conteúdos do planejamento efetivamente cheguem aos servidores.

A nona questão busca identificar se os responsáveis pelos Escritórios acreditam que exista algum tipo de resistência dos servidores em relação à gestão estratégica da Câmara. Todos os oito responsáveis afirmaram que sim (tabela 10), sendo que os maiores motivos seriam a resistência ao novo ou às mudanças e a falta de conhecimento sobre os benefícios do planejamento estratégico. Também foram feitas observações sobre o comodismo dos funcionários e a descrença sobre a implementação das diretrizes diante do aspecto político dominante na gestão da Casa.

⁵ A Revista da Casa não é um dos canais oficiais de comunicação estratégica da Câmara, apesar de ser usada com certa regularidade para comunicar conteúdos de interesse da equipe e relativos aos projetos em andamento. Levantamento realizado e apresentado na página 46, mostra que apenas oito notícias sobre a Gestão Estratégica foram publicadas naquele espaço. Sua citação serve, ainda, para facilitar a compreensão da pergunta.

Tabela 10: Resistência ao Planejamento/Gestão

Sim	8	100
Não	0	0
NR	0	
Total	8	100

A última questão trata da possibilidade de ampliação dos canais de comunicação para facilitar a implantação da gestão estratégica. Seis responsáveis responderam que isso seria necessário e dois foram contrários à idéia (tabela 11), justificando que os canais existentes são suficientes. Para os opositores à criação de novos instrumentos, o que falta é uma adequação da linguagem que deveria conectar as iniciativas da gestão estratégica às melhorias e benefícios no dia-a-dia dos servidores. Para eles, ainda que existissem outros canais, sem a adesão da alta administração ao planejamento estratégico, seria um esforço inútil de comunicação.

Tabela 11: Ampliação dos canais

Sim	6	75
Não	2	25
NR	0	
Total	8	100

5.1.2 Visão administrativa: os Gerentes de Programa

Doze questionários foram aplicados junto aos Gerentes de programas/Projetos corporativos: Infraestrutura e serviços de tecnologia da informação, Gestão da informação e do conhecimento, Gestão administrativa, Gestão de projetos, Portal corporativo, Gestão de processos, Plano diretor de uso dos espaços, Educação continuada, Informações gerenciais, Gestão por competências, TV digital e Gestão do atendimento.

Diferentemente dos Escritórios setoriais que estão vinculados a uma Secretaria/Diretoria, os Gerentes de programas/projetos corporativos são gestores multi departamentais. Sua ação pode ser tanto vertical quanto horizontal, e é definida por temas claros e específicos, como por exemplo, Gestão do atendimento.

A primeira questão, referente ao grau de conhecimento do programa/projeto pelos servidores teve como média aritmética 3,50, o que revela o baixo conhecimento dos projetos específicos pelo conjunto dos servidores, na visão dos gestores (tabela 12).

Tabela 12: Conhecimento dos servidores

Respostas	12
Não respondeu	0

média aritmética	3,50
------------------	------

Desvio padrão	1,84
---------------	------

Em seguida, na questão dois, foi solicitado aos gerentes que projetassem o grau de importância que estes mesmos servidores dariam ao programa/projeto, caso o conhecessem melhor. A média foi de 7,16, com desvio padrão de 2,15 (tabela 13).

Tabela 13: Grau de importância

Respostas	12
Não respondeu	0

média aritmética	7,16
------------------	------

Desvio padrão	2,15
---------------	------

Destaca-se neste ponto a discrepância superior a 50% entre o que é conhecido e a importância do tema, na opinião dos gestores. Este é um indicativo importante e que pode estar associado à limitação ou falhas da divulgação dos programas/projetos. Obviamente, é preciso destacar que os gestores podem atribuir uma importância maior aos projetos geridos do que o restante dos servidores.

O item 3 pede que o Gerente confirme se ele percebeu alguma dificuldade de compreensão dos servidores sobre os objetivos e importância do programa/projeto. 11 gerentes confirmaram a existência de dificuldades e um negou dificuldades (tabela 14).

Tabela 14: Dificuldade de compreensão

Sim	11	91,67
Não	1	8,33
NR	0	

Total 12

A dificuldade de compreensão definida pelos Gerentes é resultado da falta de conhecimento dos servidores sobre os temas abordados, pela não visão dos resultados na rotina de trabalho; o que muitas vezes é resultado de uma divulgação falha, excessivamente passiva ou extremamente técnica. O que acaba por afastar o servidor do programa, ampliando a resistência à Gestão estratégica e criando entraves como a não participação ou não fornecimento de informações para os projetos.

A quarta questão buscou identificar a importância que o gerente daria à Comunicação no seu programa/projeto. Todos os 12 gerentes concordaram com o papel positivo da Comunicação (tabela 15)

Tabela 15: Importância da Comunicação

Sim	12
Não	0
NR	0

Total 12

No quinto item, os Gerentes indicaram que, se houvessem canais específicos para a comunicação dos seus programas/projetos, o servidor teria um valor de conhecimento de 7,83, com desvio padrão de 1,34. (tabela 16).

Tabela 16: Conhecimento com canais específicos

Respostas	12
Não respondeu	0

média aritmética	7,83
------------------	------

Desvio padrão	1,34
---------------	------

Na opinião dos Gerentes pode-se observar o crescimento provável do conhecimento do servidor sobre os programas/projetos. O valor atribuído espontaneamente era de 3,50, caso o servidor conhecesse o Programa/Projeto, daria o valor de 7,16 e se houvessem canais específicos, o conhecimento atribuído seria ainda maior 7, 83. De maneira geral, os gerentes identificam a necessidade do fortalecimento da comunicação dos projetos como forma de viabilizar e consolidar a Gestão estratégica na Câmara.

O item seis questiona a existência de um servidor responsável especificamente pela comunicação dos programas/projetos. Três gerentes informaram possuir, sendo dois jornalistas e o terceiro possui uma equipe, mas não um profissional de comunicação. Os nove gerentes restantes disseram não possuir servidor específico (tabela 17).

Tabela 17: Responsável específico pela comunicação

Sim	3	25%
Não	9	75%
NR	0	
Total	12	100%

A sétima questão perguntou se o Gerente havia realizado alguma ação de comunicação que não fosse instrumental (e-mail, ofício etc.) ou interpessoal (reuniões, conversas etc.). Sete informaram ter realizado e cinco não o fizeram (tabela 18).

Tabela 18: Realização de ação de comunicação

Sim	7	58,33
Não	5	41,67
NR	0	
Total	12	100

Os gerentes que responderam sim a esta questão, responderam mais dois itens sobre o apoio de algum outro órgão da Câmara nesta ação de comunicação (7.1) e sobre o resultado do da comunicação para o programa/projeto (7.2).

Sobre o apoio, todos os sete Gerentes utilizaram outras áreas da Casa para a realização das ações de divulgação (tabela 19), assim como também informaram ter identificado os benefícios resultantes da decisão (tabela 20).

Tabela 19: Apoio de outros órgãos da Casa

População	7
Sim	7
Não	0
NR	0
Total	7

Tabela 20: Citações de órgãos apoiadores

Órgão	Citações
Aproge	2
Cefor	2
Cenin	1
Demap	3
DG	2
Dirad	2
Secom	5
Total	18

Mais uma vez, como seria de esperar, a Secom aparece como órgão mais citado entre os apoiadores, porém abaixo dos 100% de citações que equivaleria ao apoio nas ações de divulgação de todos os Gerentes de programa/projeto. Da mesma maneira que sugerido na tabela 7 (Análise dos escritórios, pág. 35) uma avaliação mais detalhada pode ser realizada.

Tabela 21: Resultado do uso da Comunicação

População	7
Sim	7
Não	0
NR	0
Total	7

Todos os Gerentes consideram benéficos os resultados das ações, destacando que após a sua realização, os programas/projeto ganharam maior legitimidade, conseguindo mais apoio de áreas envolvidas na sua execução. Além disso, os debates resultantes ampliaram o conhecimento dos servidores sobre o tema, aumentando a identidade com os projetos, além de obterem repercussão nos canais de divulgação da Gestão estratégica.

A oitava pergunta questionou se os canais de divulgação da Gestão estratégica (Boletim da Estratégia, Portal da Estratégia e a Revista da Casa) eram considerados suficientes para a divulgação dos programas/projetos. Oito gerentes afirmaram que sim e quatro, que não (tabela 22).

Tabela 22: Canais são suficientes?

Sim	4	33,33
Não	8	66,67
NR	0	
Total	12	100

Novamente os canais não são considerados suficientes por todos e mais uma vez são sugeridas ações de reforço de conceitos como palestras, seminários, workshops, além do desenvolvimento de ações específicas para cada programa/projeto junto ao seu público.

O nono item levantou a possibilidade de resistência dos servidores em relação ao Planejamento estratégico/ Gestão estratégica da Câmara. Onze gerentes afirmaram haver e um disse não perceber resistência (tabela 22)

Tabela 23: Resistência ao Planejamento/Gestão

Sim	11	91,67
Não	1	8,33
NR	0	
Total	12	100

Quase todos os Gerentes reconheceram que o maior desafio à Gestão estratégica é vencer o desconhecimento, de onde surge boa parte da resistência. O fato do servidor não identificar os resultados dos programas/projetos no seu dia-a-dia é outro ponto que merece atenção. O

resultado desta questão sugere que os Gerentes possuem uma visão clara dos problemas que emperram a implantação da Gestão Estratégica, sendo que um dos fatores é a falta de informação.

Na décima questão, o Gerente respondeu se era necessário ampliar o número de canais de comunicação existentes para facilitar a implantação da Gestão estratégica. Dez gerentes apontaram a necessidade e dois descartaram a possibilidade (tabela 24). Os que foram contrários à idéia argumentaram que o que deve ser discutido é a efetividade dos canais atualmente disponíveis, sobretudo a sua linguagem e oferta ao público. De maneira mais ampla, os Gerentes apontaram que outras ações devem ser realizadas: “só comunicação não resolve”.

Tabela 24: Ampliação dos Canais

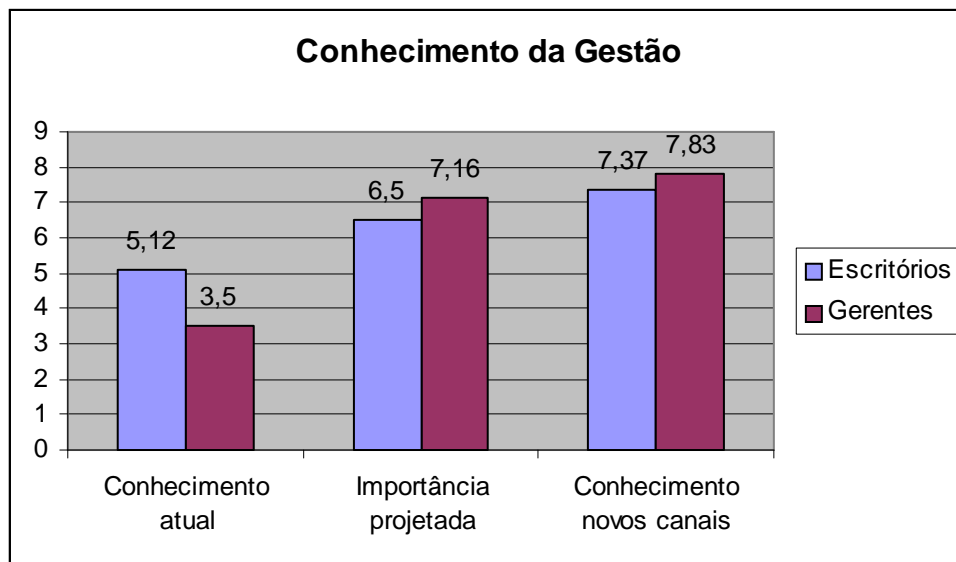
Sim	10	83,33
Não	2	16,67
NR	0	
Total	12	100

5. 1.3 Análise da Visão administrativa

Os dados apresentados permitem estabelecer relações sobre a importância que a visão associada entre os Escritórios Setoriais e os Gerentes de Programas/Projetos dá à comunicação e à sua importância como elemento contribuinte para a formação de uma nova cultura organizacional.

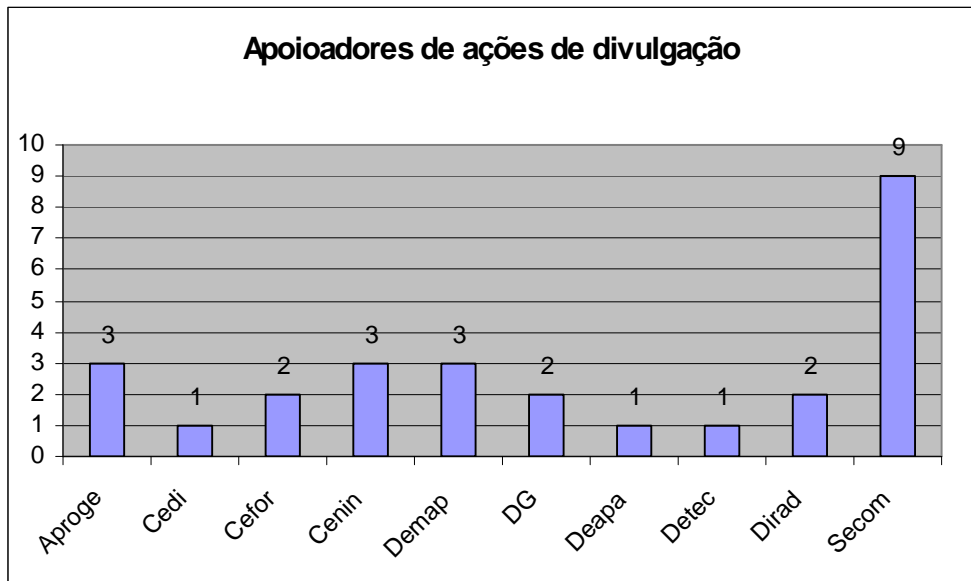
Ganha destaque a idéia que os Escritórios/Gerentes fazem do conhecimento dos servidores acerca da Gestão estratégica. Para ambos, o conhecimento do tema é baixo e muitos dos problemas com o desenvolvimento e execução de projetos, além da falta de apoio, são frutos da pouca informação que o servidor comum tem sobre o tema. Corroborando com esta visão, os Escritórios/Gerentes consideram que, caso os servidores tivessem mais informação sobre os seus programas e projetos, lhes dariam maior importância. Se fossem utilizados novos canais e/ou outras formas de informação, para muitos deles o conhecimento seria ainda maior.

O gráfico 1 mostra as relações entre conhecimento percebido, importância sobre os programas/projetos e conhecimento ampliado com o uso de canais específicos fossem utilizados, referentes às questões de número 1, 2 e 5 de ambos os questionários. Em todos os itens, as respostas seguem uma linha de crescimento, indicando uma evolução do grau de conhecimento. A única diferença significativa é entre o valor do conhecimento percebido apresentado pelos Escritórios setoriais (5,12) e os Gerentes (3,50). Neste caso, vale destacar que o Escritório trabalha diariamente junto aos servidores envolvidos nos projetos da sua Secretaria/Diretoria, enquanto os Gerentes, pela multidepartamentalização dos seus projetos, possuem menos proximidade e influência sobre os servidores diretamente envolvidos.



As ações de divulgação demonstram que existe um esforço institucional para a implantação da Gestão estratégica, o que pode ser percebido na citação espontânea de órgãos na realização e apoio das ações de divulgação. No entanto, não foi percebida a referência a uma coordenação de ações. O Ato da Mesa 56/2009 que autoriza a implantação da Gestão estratégica na Câmara torna cada Escritório e cada Gerente de programa/projeto responsável pela divulgação das suas atividades. Esta autonomia é útil quando se trata de dar agilidade às decisões, mas, por outro lado, pode resultar em ações que não aproveitam ao máximo a oportunidade de fortalecer a cultura estratégica.

O gráfico 2 apresenta as áreas que foram citadas como apoiadoras de ações de divulgação. A Secom é a área mais vezes citada, com nove referências, seguida da Aproge, Cenin e Demap, com 3. Todavia, de 20 questionários aplicados (12 gerentes e 8 escritórios), apenas 13 (7 gerentes e 6 escritórios) realizaram ações de divulgação.



A tabela 25 mostra que, quando separados em áreas específicas, os apoiadores deixam de ser citados pelos dois grupos. Este fenômeno aponta que a falta de uma política única de comunicação resulta em ações descoordenadas e que podem beneficiar um programa ou projeto especificamente, mas não a Gestão como um todo.

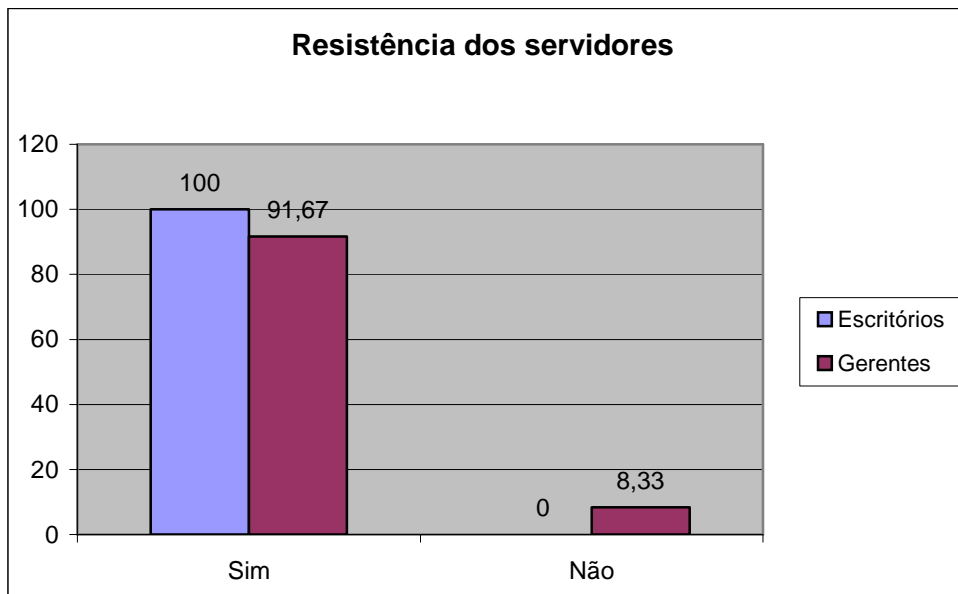
Tabela 25 – Órgãos apoiadores

	Escritórios	Gerentes	Total
Aproge	1	2	3
Cedi	-	1	1
Cefor	-	2	2
Cenin	2	1	3
Demap	-	3	3
DG	-	2	2
Deapa	1	-	1
Detec	1	-	1
Dirad	-	2	2
Secom	4	5	9

Um elemento presente em toda mudança, sobretudo nas realizadas em ambiente de trabalho, é a resistência ao novo. Especificamente na implantação da Gestão estratégica na Câmara, os Escritórios e os Gerentes destacaram, tanto no questionário, quanto em observações pessoais,

o alto grau de resistência que o corpo funcional apresentou diante do Planejamento/Gestão estratégica.

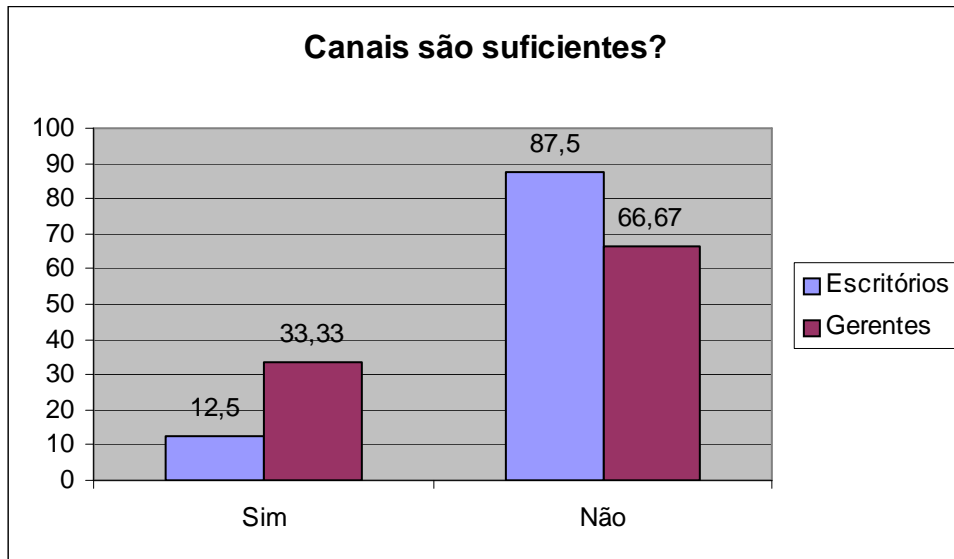
A resistência pode ter várias origens, como a concepção decorrente da apresentação da Gestão estratégica aos servidores, a falta de uma política de comunicação específica para preparar os ânimos, como também o uso de uma linguagem extremamente técnica em relação ao planejamento e seus desdobramentos. O gráfico 3 apresenta a resistência dos servidores, pela ótica dos Escritórios e Gerentes.



Atualmente, três canais de comunicação são vistos como de divulgação de informações sobre a Gestão estratégica: Boletim da estratégia, Portal da estratégia e Revista da Casa. No entanto, a Revista da Casa pouco publicou matérias sobre o tema após a criação do Boletim da Estratégia em abril de 2009. Levantamento feito pela própria revista em consulta feita à equipe em junho de 2011 detalhou que no seu espaço “Últimas”, o produto mais lido, e é enviado diariamente aos e-mails de todos os servidores, apenas três matérias foram publicadas em 2009, três matérias em 2010 e duas em 2011.

Esta falta de identificação e reconhecimento do canal de divulgação utilizado via mensagem eletrônica é um fato que merece uma avaliação mais aprofundada. O servidor não conheceria os canais de divulgação da Casa? De que maneira ele trata – lê ou não lê – esta informação disponibilizada? Haveria prejuízo ao Boletim da Estratégia ou a divulgação do conteúdo estratégico seria melhor se feita pela Revista da Casa?

Para os Escritórios e Gerentes, os canais de comunicação não são suficientes para a divulgação de informação estratégica, como não são, por sua vez, ferramentas que por si só contribuiriam para o final da resistência ou o fortalecimento da cultura estratégica na Casa (gráfico 4).



A resistência ressaltada pelos Escritórios e Gestores vai muito além da percebida e atribuída ao servidor comum. Para eles, o grande entrave da real implantação da Gestão estratégica está nas chefias intermediárias e em muitos casos na alta administração, que adota o discurso da renovação, mas que, na prática, pouco se empenha para torná-lo realidade.

Comunicação e mudanças devem andar de mãos dadas sempre. Entretanto, se a visão dos Escritórios e dos Gerentes é fundamental, a percepção dos servidores é o contraponto e deve ser considerada como sinequanon para o estabelecimento de uma política de comunicação que, mais que apenas divulgar atos administrativos e realização de projetos, seja capaz de criar um ambiente positivo e que mostre ao servidor não envolvido com o Planejamento estratégico – se é que seria possível a algum servidor não se envolver nessa questão – o seu papel, sua importância e o seu valor.

5.2 Análise dos Dados, visão do Servidor

A necessidade de identificar a posição do servidor da Câmara em relação à Gestão Estratégica mostrou-se clara à medida que as respostas apresentadas pelos Escritórios e Gerentes indicam um alto grau de resistência e, conseqüentemente, a falta de colaboração do corpo funcional ao novo modelo administrativo adotado pela Casa.

A pesquisa com os servidores comuns teve duração de 21 dias. Foram selecionados 380 servidores e, excluídos os afastados temporariamente (férias e licenças). Foram enviados 259 questionários. Ao fim deste período, foram recebidas 149 respostas (57,52%) que atendiam ao parâmetro de margem de erro aceitável para esta atividade acadêmica: 7%. As respostas dos servidores trouxeram um contraponto à visão administrativa, ao mesmo tempo em que apresentaram novos elementos à discussão da questão do Planejamento/Gestão estratégica na Câmara. Pontos como grau de pertencimento, apoio das chefias, canais de comunicação e visão geral do processo ganharam destaque e, certamente, merecem uma observação mais criteriosa.

A primeira questão feita aos servidores pedia que eles indicassem um valor de zero a dez sobre o conhecimento que teriam sobre o Planejamento estratégico. O valor médio foi de 4,66, com desvio padrão de 2,65 (tabela 26)

Tabela 26: Conhecimento espontâneo

Respostas	149
Não respondeu	0

média aritmética	4,66
------------------	------

Desvio padrão	2,65
---------------	------

O segundo item questionou a importância que o servidor daria ao Planejamento estratégico no funcionamento da sua Secretaria/Diretoria. A média ficou em 7,05, com desvio padrão de 2,96 (tabela 27).

Tabela 27: Importância para a Secretaria/Diretoria

Respostas	149
Não respondeu	0

média aritmética	7,05
------------------	------

Desvio padrão	2,96
---------------	------

Na terceira questão, o servidor atribuiu valor ao Planejamento Estratégico na sua rotina diária. A média foi de 6,48, com desvio padrão de 3,09 (tabela 28)

Tabela 28: Importância para a rotina

Respostas	149
Não respondeu	0

média aritmética	6,48
------------------	------

Desvio padrão	3,09
---------------	------

Se num primeiro momento o baixo valor de conhecimento atribuído (4,66) pode significar desconhecimento, os números apresentados nas respostas 2 (7,05) e 3 (6,48) indicam que o termo “conhecimento” está muito mais próximo de um cabedal de argumentos para a discussão teórica do que efetivamente a noção de importância dada ao Planejamento. De outra maneira, se o servidor tiver que mostrar o que sabe, ele responderá pouco. Se tiver que confirmar a importância ele responderá como de grande importância. Estes dados indicam uma adaptação do servidor ao discurso de comprometimento do Planejamento. A Gestão é importante, por que é importante ser importante.

A quarta questão referia-se ao grau de pertencimento que o servidor possui em relação à Gestão estratégica, isto é, qual a participação que ele sentia ter no processo. A média registrada foi de 3,79, com desvio padrão de 3,17 (tabela 29).

Tabela 29: Pertencimento à Gestão.

Respostas	149
Não respondeu	0

média aritmética	3,79
------------------	------

Desvio padrão	3,17
---------------	------

Se considerarmos a dispersão indicada pelo desvio padrão calculado, é possível afirmar que muitos servidores indicaram como zero o seu grau de pertencimento. Este dado indica que, ainda que os servidores entendam a importância do Planejamento/Gestão para a sua Secretaria/Diretoria e na sua rotina, o fazem apenas pelo discurso, pois na prática não se vêem como partícipes do processo.

O quinto item solicitava que fosse informado se o servidor percebia alguma resistência do corpo funcional em relação ao Planejamento estratégico. Esta questão, no modelo sim ou não, obteve 79 de respostas sim, 69 não e 1 não respondeu (tabela 30).

Tabela 30: Resistência dos servidores

Sim	79	53,38%
Não	69	46,62%
NR	1	
Total	149	100%

Esta questão também permitia que o servidor complementasse a sua resposta, caso esta fosse sim. De 79 respondentes, 65 fizeram a complementação (82,27%). A idéia que mais apareceu foi a resistência como reação natural ao “novo”. Contudo, outros elementos se destacaram, como a falta de resultados práticos imediatos; a forma impositiva com que o Planejamento foi implantado, sem ouvir o servidor; informações falhas e incompletas para os envolvidos nos projetos; a resistência do corpo gerencial; excesso de idéias mirabolantes, processos irreais e inaplicáveis; desconfiança quanto aos resultados e sensação de inutilidade de alguns projetos; e o grau de interferências políticas, tanto no nível pessoal, quanto no de departamentos/órgão do mesmo nível – o que significa uma perda do poder do corpo funcional na determinação dos rumos da atividade gerencial.

Uma análise pormenorizada deste ponto é impossível nos limites deste trabalho. No entanto, como indicador de um fenômeno, esta questão mostra uma grande resistência dos servidores “comuns” ao Planejamento. A leitura cruzada entre as opiniões de sim ou não e seus complementos permite afirmar que os detentores de função estão mais alinhados com a Gestão Estratégica que os que não possuem função.

O conflito entre os alinhados e não alinhados pode ser demonstrado nas seguintes respostas: “O corpo funcional da Câmara demonstra uma resistência face a qualquer mudança, principalmente os funcionários antigos” e “Parte-se da premissa que uma certa “elite” está envolvida e irá envolver, mas isto não é verdade”. Posições tão díspares indicam que a comunicação foi desconsiderada no momento da apresentação do “novo”, situação que perdura até hoje. Posições tão radicais devem ser modificadas o quanto antes, sob o risco de efetivamente se consolidarem como visões dominantes no corpo funcional.

A questão seis questionava se o servidor percebia ou não certa resistência da sua chefia imediata em relação ao Planejamento Estratégico. 134 respondentes indicaram não haver tal resistência, 12 confirmaram e 3 não responderam (tabela 30).

Tabela 31: Resistência da chefia imediata

Sim	12	8,22%
Não	134	91,78%
NR	3	
Total	149	100%

Sobre ser ou não detentor de função comissionada, a questão sete indicou que 100 servidores tinham funções entre FC4 e FC7⁶ e 49 não eram comissionados (tabela 32)

Tabela 32: Funções comissionadas

Sim	100	67,11%
Não	49	32,89%
Total	149	100%

A oitava questão tinha como objetivo identificar por quais maneiras os servidores tinham acesso às informações sobre o Planejamento/Gestão estratégica. No sistema de marcação múltipla, 346 indicações foram realizadas (tabela 33). A Tabela a seguir mostra os principais instrumentos usados pela equipe.

Tabela 33: informações sobre o Planejamento estratégico

Boletim da Estratégia	71	20,52%
Portal da Estratégia	25	7,23%
Revista da Casa	105	30,35%
e-mail	66	19,08%
Colegas de trabalho	61	17,63%
Outros	18	5,20%
Total	346	100,00%

Da mesma maneira que foi percebida na visão administrativa, a Revista da Casa é o canal mais citado (30,35%) sem, no entanto, ser o que mais divulga informações sobre o Planejamento/Gestão, seguida do Boletim da Estratégia (20,52%). Em terceiro lugar aparece o E-mail (19,08%), que também não existe como canal oficial.

⁶ Funções comissionadas são adicionais salariais vinculados à posição de chefia. Sendo a de menor grau a FC4, subindo até FC7, referente ao cargo de Diretor e FC10, de Diretor-Geral da Câmara dos Deputados.

Uma remodelação visual dos dados, desta vez por segmento, mostra que a quase totalidade de informações sobre o Planejamento/Gestão percebidas pelos servidores é feita sobre uma plataforma digital: portal (de acesso passivo na página) e mensagens ativas (E-mails, Revista da Casa e Boletim da Estratégia) (tabela 34).

Tabela 34: Segmentos de informação

Meio eletrônico	267	77,17%
Rel. Interpessoal	61	17,63%
Outros	18	5,20%

Por “outros” entende-se reuniões, palestras, encontros e grupos de trabalho, ferramentas citadas pelos servidores. Deve-se observar, por sua vez, que ainda que não seja um canal de comunicação formal, as trocas de informações interpessoais possuem uma representação significativa no nível de disseminação de informações sobre o Planejamento Estratégico. Porém, esta troca pode ser maléfica em relação aos objetivos da equipe, pois pode haver o compartilhamento de informações errôneas e incompletas, além de opiniões contrárias ao processo. Como apresenta Roman, “se a empresa não oferece informação de qualidade, os funcionários produzem informações emocionais, sem compromisso com a verdade” (Roman, 2009, p.143).

O item nove busca identificar se, para o servidor, os canais de comunicação são suficientes para conhecer os objetivos, metas e resultados do Planejamento estratégico. 76 servidores afirmaram que sim, 72 que não e um não respondeu. (tabela 35).

Tabela 35: Canais são suficientes?

Sim	76	51,35%
Não	72	48,65%
NR	1	
Total	149	100%

Esta questão também permitiu que os servidores fizessem um esclarecimento à resposta, caso informassem que os canais não eram suficientes. 49 servidores realizaram a complementação, representando 68,05% das respostas. A maioria dos servidores que complementaram a resposta, apontaram que outras formas de divulgação como palestras, seminários, workshops e apresentações seriam necessárias para o fortalecimento do conceito estratégico na Casa.

Na linha de formação de consciência, alguns servidores destacaram que: “se isto não for divulgado de forma como se ensina a ler e contar, as pessoas não absorvem sua importância e jamais o Planejamento vai funcionar”. Além disso, os próprios servidores apontam que “é importante destacar de maneira clara, prática e didática como o planejamento pode facilitar as rotinas de trabalho”.

No aspecto posicionamento dos gestores, alguns pontos foram levantados. Segundo as respostas coletadas no questionário: “nunca houve qualquer reunião imediata da chefia com os servidores; reuniões sobre o assunto com a Diretoria imediata e a cúpula da Casa também impactam para todos trabalharem no mesmo sentido; os gerentes imediatos têm que se integrar ao processo de comunicação”.

Sobre os canais de comunicação, os servidores ressaltaram que a maioria desses canais “depende de acesso por parte do servidor, ou seja, se ele não estiver envolvido com o planejamento, dificilmente irá procurar essa informação”. Para eles, “a Câmara pecou na divulgação, na sensibilização de seu corpo funcional”, especialmente “porque todos os canais utilizados dispensam resposta e /ou participação”. Um dos informantes afirmou que entendia “o melhor canal é o do cafezinho, o do colega ao lado, nesse canal é que deve se concentrar a gestão de comunicação”.

Em alguns momentos as respostas sugeriram conflitos que podem indicar a visão do servidor em relação ao Planejamento: “parece uma grande maneira de fingir que se está fazendo alguma coisa sem fazer absolutamente nada; nada é realmente informado ou discutido de forma aplicável; tenho a impressão que é só para inglês ver, tipo o EcoCâmara, o que aquelas meninas naquela saleta de vidro(...) fazem? o expediente delas deve ser uma delícia, sinceramente. Leria o tempo todo”.

A questão dez perguntou sobre o grau de entendimento do servidor em relação à linguagem utilizada na divulgação do Planejamento. Sendo 1 para fácil entendimento e 10 para difícil entendimento. A média indicada foi de 5,21 com desvio padrão de 2,88.

Tabela 36 Linguagem dos canais

Respostas	139
Não sabe/lembra	10

média aritmética	5,21
------------------	------

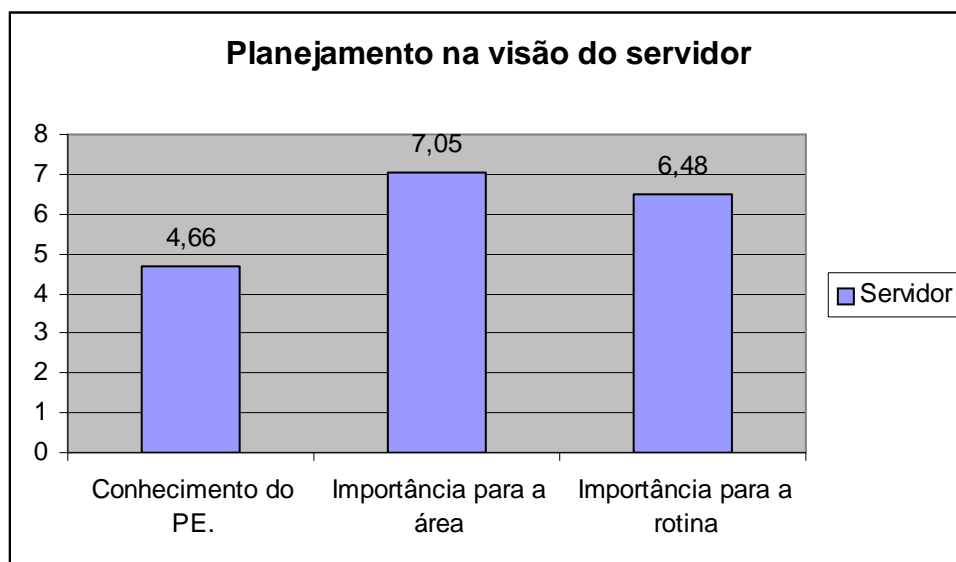
Desvio padrão	2,88
---------------	------

O valor resultante indica que para o servidor, a linguagem é de médio entendimento. Entretanto, o que se deve observar são os objetivos esperados, que tipo de informação é enviada para que tipo de servidor dentro do contexto estratégico e como o servidor a utiliza. Pois, sem que estes pontos sejam claramente definidos, a consideração da média por si só não representa informação confiável ou de grande utilidade para os gestores ou para qualquer análise sobre o processo.

5.3 Visão administrativa versus visão do servidores

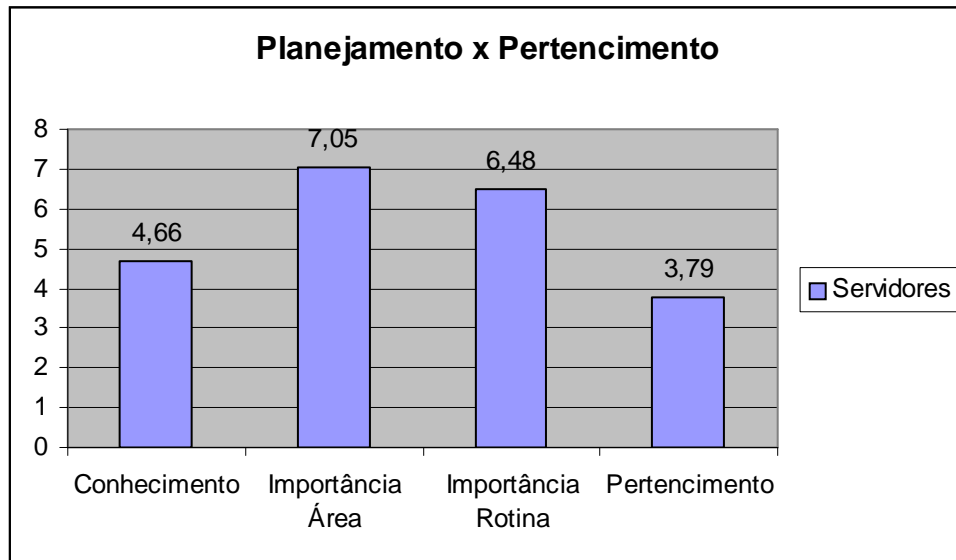
Os dados até aqui apresentados demonstram uma grande diferença entre o que a visão administrativa (Gerentes e Escritórios) tem dos servidores em relação ao Planejamento Estratégico e entre o que os servidores apresentam ter.

Em relação ao grau de conhecimento e importância do Planejamento Estratégico, os servidores definiram como valores: Conhecimento (4,66); importância à área (7,05) e importância na rotina (6,48), conforme o gráfico 5.



Estes valores demonstram que os servidores declaram possuir um conhecimento satisfatório sobre a Gestão estratégica. Neste ponto os canais de divulgação mostram-se satisfatórios para o que se destinam, difundir informações sobre o Planejamento. Todavia, se acrescentado mais um dado, o que trata do pertencimento, que obteve valor de (3,79), com desvio padrão de

(3,17), percebe-se que muitos servidores indicaram o grau zero de pertencimento. Uma dúvida surge na análise dos dados. (Gráfico 6).



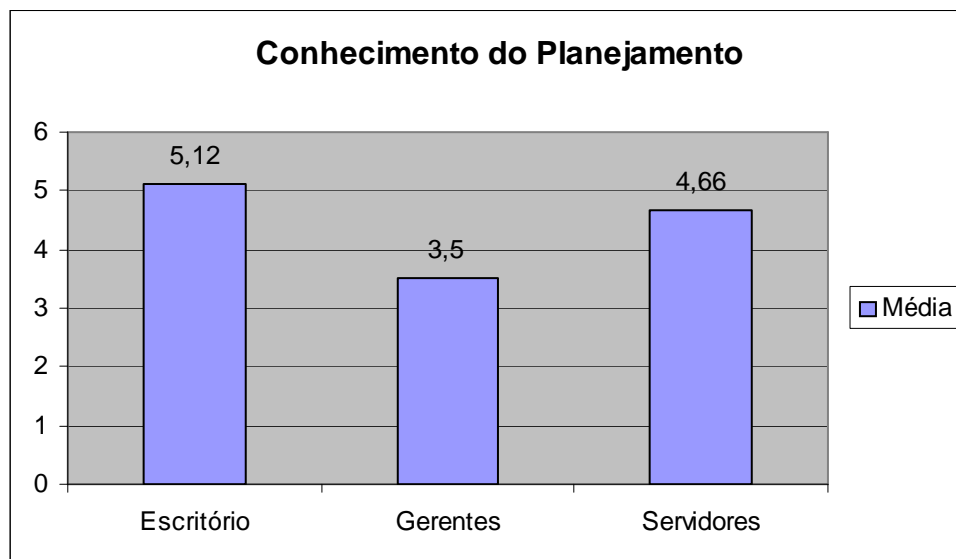
Se os servidores conhecem o Planejamento, porque, há tão baixo índice de envolvimento com ele? de que maneira a implantação da Gestão tem sido realizada? As respostas a estas questões podem surgir com a ampliação do estudo, mas, neste momento, a discrepância entre o afirmar que conhece e se sentir envolvido pode indicar uma falha da comunicação. Isto demanda um acerto na difusão de informação de conteúdo, mas um equívoco na transformação da realidade, da cultura organizacional. Como demonstram Barros e Santos (2009):

É factível ponderar que os processos de mudança têm maior efetividade em organizações que compreendem a comunicação como um agir comunicativo orientado pelo diálogo, no qual os interlocutores envolvidos debatem as propostas com foco em um resultado comum. Organizações com essa orientação ou postura conseguem, ao longo dos anos, formar uma cultura organizacional na qual a mudança é compreendida como um processo natural para crescimento e sobrevivência da organização (Barros e Santos, 2010, p. 8).

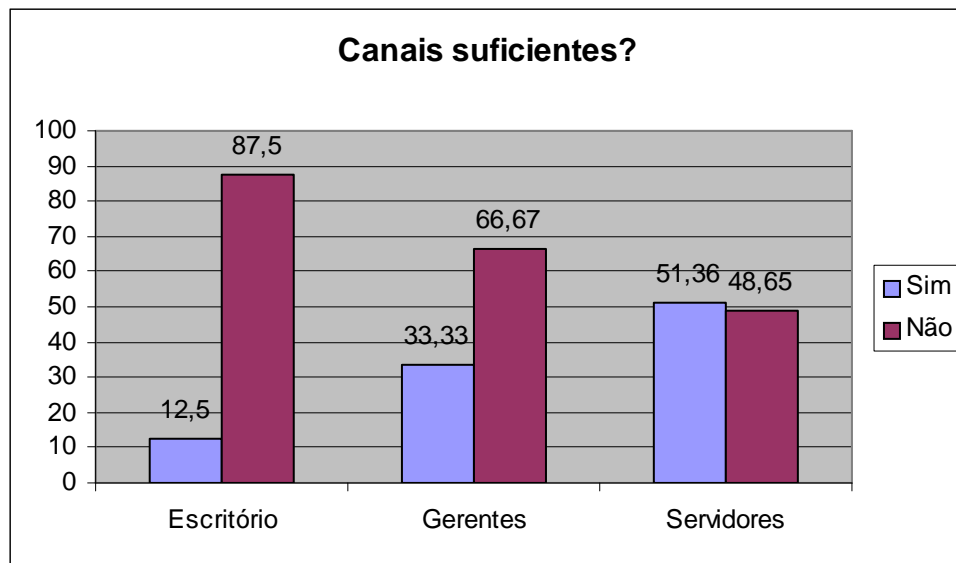
Para Roman (2009), este não pertencimento também pode ser resultado de uma má elaboração, até mesmo na difusão de conteúdo:

“Os empregados precisam ter informações sobre estratégias, valores, resultados, desafios, conquistas... Quando eles não se sentem bem informados, além de produzirem mal ditos [comunicação informal] compensatórios, há o risco de se desmotivarem e caírem no imobilismo, prejudicando a performance da empresa (Roman, 2009, p. 148).

Já o cruzamento entre os dados de projeção do conhecimento que a visão administrativa acredita que o servidor tenha e o valor que o servidor declara ter não apresenta grandes variações, o que significa que a instituição, de maneira geral, possui uma visão pacífica sobre o tema (gráfico 7).

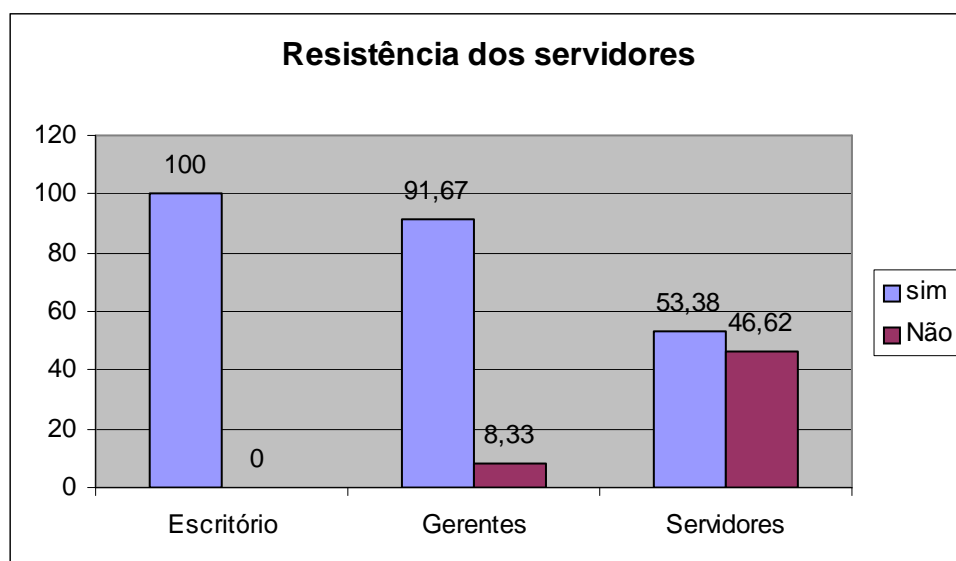


Em relação à suficiência dos canais do Planejamento estratégico (Boletim da estratégia, Portal da Estratégia e Revista da Casa) em divulgar as informações da Gestão, Gerentes (66,67%), Escritórios (87,5%) e servidores (48,65%) afirmam que eles não são suficientes. Porém esta negativa é complementada com a informação de que outras formas de divulgação, ações não apenas informativas como reuniões, palestras, workshops etc. devem ser realizadas. Para 51,36% dos servidores, entretanto, os canais são suficientes (gráfico 8).



Quando o tema é a resistência ao Planejamento, as diferenças se tornam mais amplas e podem sugerir que, na prática, o não pertencimento ou a informação falha se tornam presentes e o imobilismo aplicado à execução de tarefas, movimentação de processos e proatividade passa a ser um complicador.

A totalidade dos Escritórios e a quase totalidade dos Gerentes (91,47%) afirmam existir resistência ao Planejamento Estratégico. Já entre os servidores, a diferença entre os que confirmam (53,38%) e os que negam (46,62) é de apenas 6,76% (gráfico 9).



Os Gerentes e Escritórios Setoriais apresentam uma visão do funcionamento da Gestão sob uma ótica interna, para eles, conforme já apresentado, é alta a resistência dos servidores ao Planejamento e esta resistência aparece na dificuldade de andamento de processos, na falta de apoio interdepartamental, entre outros. No entanto os servidores praticamente empatam no critério percepção de resistência à Gestão.

Muitos fatores identificados nas sondagens podem apontar esta diferença entre a visão administrativa e a visão do servidor. A primeira questão seria a incorporação do discurso de aceitação e entendimento da Gestão, mas com não pertencimento; a segunda seria que falta ao servidor a visão geral do processo, desta maneira, ainda que ele tenha uma atitude positiva em relação ao Planejamento, não possui uma visão interdepartamental ou sistemática do processo e ainda que nem todos os servidores possuem, na sua atividade diária, envolvimento com os processos de implantação da Gestão. Por estas razões apresentadas, é perfeitamente aceitável este equilíbrio na resposta dos servidores.

Entretanto, a visão sistêmica dos implantadores não deve ser menosprezada, ela apresenta a experiência, a prática, de como funciona a estrutura como um todo. Esta quase que total afirmação reforça a idéia de que existe uma prática dissociada do discurso. O servidor mostra-se pró-gestão, mas na prática não age desta maneira, e se não age, é porque não se sente participante do processo de implantação da Gestão. Continuam existindo duas Câmaras na prática, a que imagina aquilo que deveria ser e aquela que executa conforme aquilo que vivência e acredita.

6. CONCLUSÕES

Os dados apresentados não possuem o objetivo de encerrar a discussão do uso da Comunicação para a implementação da Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados. Eles mostram pontos que deverão ser detalhadamente observados para que se evite o naufrágio de todo o esforço até aqui realizado.

O não pertencimento do Servidor mostra que a maneira impositiva, necessária ou não, justificada ou não, foi o primeiro entrave do Planejamento estratégico. E impositivo não é antônimo de participativo. Decisões de alta cúpula devem ser definidas pela alta cúpula, porém a participação dos servidores do chão de fábrica deve acontecer ao longo de todo o processo como forma de testar a aplicabilidade das decisões, a proatividade no processo e a tão falada ação de “vestir a camisa”.

As decisões da cúpula também não podem ser extremamente rígidas e tão pouco inquestionáveis. No processo de estratégia militar, o tático e o operacional andam lado-a-lado como forma de obter o melhor do objetivo amplo a partir das vitórias ou derrotas no micro, no campo de batalha. Encarar as definições ou mesmo vender a idéia de que a cúpula é a única que possui a visão divina de futuro é empurrar toda e qualquer ação ao despenhadeiro da inércia burocrática em que processos precisam ganhar identificação especial e nem assim obtêm a devida importância.

A construção da realidade de uma organização é fruto de um conjunto de interesses pessoais, muitas vezes contraditórios, pessoais, travestidos de comuns e bem intencionados, por que não? Para isto, complementam Oliveira e Paula (2009):

À medida que a sociedade se abre para uma gama de possibilidades fica difícil eleger estratégias concretas que dêem conta de responder às incertezas vivenciadas pelas organizações e pessoas que fazem parte delas. Desta forma, fica evidente a dificuldade de trabalhar de forma rígida, já que não é possível suprimir uma realidade posta. Não há um único caminho, nos é exigido abertura para compreender o processo e conhecimento da dinâmica humana, histórica, política e social (Oliveira e Paula, 2010, p. 8)

Participar, neste sentido significa ser constituinte e não um mero executor. A distorção inquestionada dos conceitos de estratégico, tático e operacional, sobretudo os que vem da iniciativa privada, onde o dono ou acionista majoritário é quem define o futuro da sua organização, é inaplicável ao serviço público. Queiroz (2009) e Matias-Pereira (2009) afirmam que a estrutura burocrática média é um entrave muito forte para a implantação de qualquer idéia que não tenha legitimidade ou que afaste o Estado do seu papel de Estado. E modelos prontos da iniciativa privada, conforme visto no surgimento do Gerencialismo, afastam o Estado de si mesmo.

A modernização do Estado não é apenas fundamental, como extremamente necessária para que ele possa acompanhar as demandas da sociedade e amplie a sua legitimidade a partir destas ações. No entanto, diferentemente da iniciativa privada, todo e qualquer movimento do Estado gera extensos reflexos que impactam diretamente no funcionamento ou na harmonia social. As mudanças, portanto, devem ser antecedidas de uma profunda análise e de amadurecida decisão. A adoção de modelos “da moda”, sem a profunda discussão, é uma atitude extremamente arriscada.

O mesmo se dá em partes do Estado, em instituições públicas, em todo e qualquer órgão integrante da estrutura que compõe a República. E na Câmara dos Deputados isto não é diferente. De um lado, a necessidade de modernizar uma estrutura de mais de 180 anos; de outro modificar uma cultura muito arraigada a modelos extremamente burocráticos. A Câmara possui um pequeno corpo funcional, centralizado e com alto grau de instrução, características que, teoricamente, permitiriam que a implantação de um moderno modelo gerencial fosse um processo relativamente simples. No entanto, não foi isto o que aconteceu.

Os dados revelados nesta pesquisa mostram que a Gestão Estratégica apresenta uma estrutura extremamente verticalidade, com baixo grau de participação e resistências veladas. Vestir a camisa da Gestão estratégica é uma obrigação de todo servidor. Desconhecer o planejamento, um crime. Mas, a visão apresentada pelos Gerentes de Programas/Projetos e Escritórios Setoriais mostra outra realidade? Alto grau de resistência ao andamento dos processos, depoimentos de ocupastes de FC, que na prática sabotam os projetos, ao mesmo tempo em que promovem a integração e a Estratégia. O servidor, por sua vez, não se sente envolvido e nem parte integrante deste novo modelo.

A discussão do método, seja ele qual for, não deve menosprezar o fato de que uma aclimatação da lógica privada deve ser feita no ambiente público. A adequação de conceitos e ferramentas é tão ou mais importante que o próprio método. E esta adequação deve levar em conta sempre que não é a imposição, e sim a formação de uma nova cultura que deve ser o foco da comunicação. É necessária uma visão estratégica da comunicação ao invés de uma visão meramente instrumental, marca da iniciativa privada:

A organização, caso não obtenha, para suas decisões, a cooperação de seus públicos, provavelmente se defrontará com muitos obstáculos em sua trajetória e terá a sua missão comprometida (Simões, 2001, p.52).

A Gestão estratégica na Câmara vive um momento complexo. Anda, avança, mas bem abaixo daquilo que sua cúpula e os agentes envolvidos na implantação esperam. A visão e o papel da comunicação neste processo ainda é dirimida. O Planejamento estratégico não possui nenhum plano de comunicação. As ações, quando realizadas, são feitas isoladamente e sempre para um projeto específico. Não existe uma visão estratégica da comunicação. Não existe, na forma de respostas concretas, uma preocupação com o possível crescimento da resistência e o real naufrágio do processo.

A Comunicação da Gestão foi vista mais como um conjunto de meros disponibilizadores de informação, que algo que realmente permitisse maior integração e participação do servidor como co-agente do processo. Aos implantadores da Gestão, os públicos estariam sedentos em descobrir o novo, e isto bastava. O portal e os e-mails do boletim só se mostram quando o leitor dá um clique no link da informação e nem sempre, por diversas razões, este clique acontece. Parece que estas preocupações não foram contempladas num plano de ação comunicativa da Gestão Estratégica da Câmara.

Este modelo de informação isolada da discussão e a inexistência, após quase 18 meses, de autorização a implantação da Gestão Estratégica na Câmara, não apenas indica que a cúpula não vê a Comunicação como ferramenta estratégica, como pode apontar para a postura impositiva e altamente verticalizada da Gestão para o corpo funcional. Daí, talvez, apresente-se um dos fatores que geram a falta de pertencimento dos servidores ao novo modelo administrativo e às resistências identificadas pelos Escritórios e Gerentes nos processos de implantação do Planejamento.

Sem conhecer o público, não se identifica as suas demandas, suas resistências, seus medos e a sua linguagem; sem saber como e para quem falar, amplia-se a distância entre os desejos da cúpula e as ações dos servidores:

As ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas e precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação organizacional integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade (Kunsch, 2009, p.114).

Sem saber com quem falar, o que falar e como falar, como é possível se esperar o retorno positivo e perceptível de um projeto tão arrojado e fundamental para a Câmara dos Deputados? Muitas questões podem surgir com a leitura destes dados aqui apresentados. No entanto, o importante é que se considere a real e urgente necessidade da implantação de uma política de comunicação da Gestão estratégica sob o risco de que a resistência silenciosa e sem face consolide-se nas sombras, evitando, sobretudo, que se confirme o argumento de Duarte e Graça:

A comunicação nas organizações tende a ser predominantemente burocrática. Ela flui mais de cima para baixo, com o uso de uma retórica sofisticada por parte daqueles que ocupam posições privilegiadas para angariar apoio e adesão dos demais funcionários. Isso acaba resultando apenas em um tipo de cinismo coletivo, em que todos 'fazem de conta' que tudo é do conhecimento de todos, embora vivam reclamando da fragilidade da comunicação (Duarte e Graça, 2009, p 335).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Carlos Alberto. **Erros nas pesquisas eleitorais e de opinião**. Rio de Janeiro: Record, 2009, 191 p.
- BARROS, Antônio; PERLIN, Giovana. Org. **Olhares sobre o Parlamento: incursões acadêmicas no território político**. Brasília: Edições Câmara, 2011, 273p.
- BARROS, Eduardo; SANTOS, Talita. **Comunicação com suporte em processos de mudança organizacional: uma experiência da Estrada de Ferro Vitória a Minas/Vale**. 2010. Trabalho apresentado ao GT ABRACORP 2, do IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Porto Alegre. 2010.
- BEAUFRE, André. **Introdução à estratégia**: Rio de Janeiro, Bibliex, 1998, 154p.
- BOTELHO, Cássia; Melo, Raquel. **Desafios e soluções para implantação da gestão estratégica na Câmara dos Deputados**. 2010. Trabalho apresentado no 3º Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília. 2010.
- BOTELHO, Cássia; **A imagem da Câmara dos Deputados: modelo de determinantes da imagem organizacional segundo a teoria da gestão do conhecimento**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002, 129 p.
- BUSSAB, Wilton. **Estatística básica**, 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2002, 526p.
- CAMARGOS, Marcos; DIAS, Alexandre. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Revista de Gestão**, São Paulo, v.10, n.1, p.27-39, jan/mar. 2003. Disponível em: <http://rege.masteraut.com/ojs/index.php/rege/article/viewArticle/27>. Acesso em 17 jun 2011
- CARDIA, Adriana. **Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen: unidade Resende**. Revista Produção, São Paulo, v. 14, n.2, p. 6-17, 2004. Disponível em : http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000200002&script=sci_arttext. Acesso em 17 jun 2011.
- CARVALHO, Luís. **O Balanced Score card como instrumento da aprendizagem estratégica**. 2006. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CARVALHO, Marco. **Administração estratégica como norteadora de excelência organizacional pública**. 2000. Disponível em :<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038539.pdf>. Acesso em: 17 jun 2011.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Coso: Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada**. [201-]. Disponível em: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf. Acesso em: 17 jun 2011.
- FERREL, O. C. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**: Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso, 2001, 420p.

GEORGE, Mike. **Lean seis sigma para serviços**: Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004, 436p

KUNSCH, Margarida. **Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos**: São Paulo, Saraiva, 2009, v1, 408p.

_____. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**: São Paulo, Saraiva, 2009, v2, 359p.

_____. Margarida. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**: São Caetano do Sul, Difusão, 2009, 312 p.

MANN, Prem. **Introdução à estatística**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006, 758p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão Pública contemporânea**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009, 290p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000, 299p.

OGDEN, James; **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002, 143p.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009, 331p.

OLIVEIRA, Ivone; PAULA, Maria. **Para além das idéias e planos: processos e estratégias de comunicação**. 2010. Trabalho apresentado ao GT ABRACORP 2, do IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Porto Alegre. 2010.

_____. SOARES, Ana. **Org. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, 207p.

QUEIROZ, Antônio Augusto de. **Por dentro do governo: como funciona a máquina pública**: Brasília, DIAP, 2009, 262 p.

SIMÕES, Roberto. **Relações Públicas e micro política**: São Paulo, Summus, 2001, 103p.

SOUZA, Marilda. **Manual para apresentação do trabalho acadêmico e técnico-científico**. Brasília: Edições Câmara, 2009, 128p.

XAVIER, Carlos ET AL. **Metodologia de gerenciamento de projetos: methodware: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, contribuir e fechar projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro, Brasport, 2009, 318p.

ANEXOS

Tabela de números aleatórios

Obtida em Introdução à Estatística de Prem Mann, 2006.

Números Aleatórios (continuação)							
19560	27259	82736	49700	37876	52322	69562	75837
20666	26662	16422	76351	70520	36890	86559	89160
68850	28319	44992	68110	47007	22243	72813	60934
44957	47690	79484	69449	27981	34770	34228	81686
77830	61746	67846	15584	28070	79200	12663	63273
34789	33494	55533	25040	84187	14479	26286	10665
87881	70271	13115	35745	99145	92717	74357	16716
63625	59577	92037	99012	40836	58817	30757	37934
20873	53858	91356	11387	75208	33643	88210	42440
34078	45396	56884	81416	46292	36012	30806	65220
82566	34796	88012	43066	35786	93715	15550	16690
97487	68089	69887	23737	71136	21108	85204	60726
87490	81183	95864	59430	19473	57978	39853	47877
37390	88924	80917	58840	29907	99098	33761	50335
12056	12104	61012	44674	49815	85298	94129	59542
98261	48599	54336	71894	82889	51219	70291	60922
25290	13835	35695	15440	52533	82849	25504	81623
74505	18706	10572	66015	53509	48115	87578	86099
48791	15048	73300	48045	33559	98939	98003	39453
55597	11686	18385	31103	87621	39659	81413	68625
73653	15557	79374	60965	75564	15872	34611	86497
21687	94964	43348	26957	27085	81760	29099	23553
75213	37815	99891	60990	37062	80331	54009	26812
62544	51229	13028	81370	16309	28493	98555	24278
17647	40018	48386	49992	44304	23330	38730	21601
73063	37450	65403	65134	83119	16341	95766	83949
94930	50586	88559	48025	97023	15372	18847	97168
68819	69623	45088	54839	70855	86714	38202	98163
84791	40631	33428	78200	41145	57816	86795	31646
70521	69140	93495	38179	43253	78172	44239	60701
37539	17452	88719	24423	59201	24979	51019	35458
42564	15665	92454	98345	87963	81142	34356	41518
83761	74309	82620	53677	34575	81871	76615	27653
39825	60958	96584	26872	15379	84080	40371	35019
85096	85668	24896	65261	83757	68388	29797	48376
53926	97122	85279	15622	29329	59579	60250	73895
48944	98882	39023	31677	41118	52818	29586	43848
11148	63012	59418	54688	83692	95840	91627	84057
62170	49281	29406	63143	43722	35838	98979	67024
81048	29639	50740	93253	77339	80328	88580	30970

