



**A LEITURA DO DESEMPENHO:
CONTRIBUIÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS¹**

Valério Augusto Soares de Medeiros*

Resumo: O artigo apresenta ações para a análise de projetos/programas corporativos na Câmara dos Deputados, conforme experiência realizada na disciplina Tópicos Especiais do Curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento, em 2010. A pesquisa narra os procedimentos desenvolvidos e apresenta os resultados alcançados, pretendendo contribuir para o debate sobre o planejamento estratégico da Casa Legislativa.

Palavras-chave: planejamento estratégico, gestão estratégica, projetos/programas corporativos, Câmara dos Deputados.

Abstract: The paper presents activities for the analysis of corporative projects/programs at the Chamber of Deputies, according to experience conducted at *Tópicos Especiais* discipline of the Specialization Course in Public Legislative Management (GPL/CEFOP/CD), in 2010. The research describes the developed procedures and presents the findings, intending to contribute to the Legislative House strategic planning debate.

Keywords: strategic planning, strategic management, corporative projects/programs, Chamber of Deputies

¹ O autor gostaria de deixar expresso o agradecimento aos alunos integrantes do curso Tópicos Especiais do Curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa (GPL), cuja participação, envolvimento e compromisso permitiram o bom andamento da disciplina (*Adair da Silva, Alex Moura Pimentel, Alexandre Rocha Rios Neto, Alice Maria Costa Botelho Garcia, Cláudia Marisa de Aquino Alarcão, Cleide dos Santos Oliveira, Cristina Jacobson Jácomo Cinnanti, Dinajara Daniel Figueiredo Santana, Eduardo dos Santos Farias, Eliésio Luiz Ferreira, Fernando Cesar Soares Garcia, Jacqueline Fernanda Rodrigues, José Evandro do Nascimento Oliveira, Luiz Mário Ribeiro Silva, Marcelo França da Silva, Marcos Antônio Reis, Maria Fernanda de Almeida Saback, Mário Sérgio Rodrigues Ananias, Marli Arado Costa, Roberto Bello de Oliveira e Vanderlei Aparecido de Macedo*). Além disso, agradece aos palestrantes convidados, que gentilmente cederam tempo para as exposições e os contatos com os grupos – *Carlos Jaques (Portal Corporativo), Fernando Bastos e Taciana Nacif (Gestão por Competências), Iara Beltrão (Gestão de Processos), Marcelo Fontoura e Sérgio Falcão (Gestão da Informação e do Conhecimento), Mário Guedes (Informações Gerenciais), Maurílio Parente (Gestão Administrativa), Patrícia Almeida (Infraestrutura e Serviços de TIC), Paulo Costa (Educação Continuada), Raquel Melo (Gestão de Projeto e APROGE) e Frederico Lamego (Consultor Externo)*. Por fim, gostaria de externar o reconhecimento à equipe da *Coordenação de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados*, cuja colaboração foi essencial para a realização da disciplina.

* Doutor em Arquitetura e Urbanismo pela PPG/FAU/UnB; Pesquisador Colaborador do PPGAU/FAU/UnB; Professor, Centro Universitário Unieuro; Arquiteto. Câmara dos Deputados. (valerio.medeiros@camara.leg.br)

1 Introdução

Ações para a análise de projetos/programas corporativos são fundamentais para o sucesso da gestão estratégica em uma instituição (COUTINHO e KALLÁS, 2005; BRASIL, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2009 BRASIL, 2009b). Ao permitirem o monitoramento das abordagens adotadas e o registro da percepção de servidores sobre o tema, convertem-se em prolífico gesto uma vez que fornecem subsídios para a elaboração dos produtos esperados (KAPLAN e NORTON, 2000; 2006a; 2006b; MINTZBERG et. al.; 2000).

Uma experiência nesta direção ocorreu no primeiro semestre de 2010, na disciplina Tópicos Especiais do Curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa – GPL, oferecido pelo Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados – CEFOR/CD.

Durante as aulas dessa disciplina, palestras dos gerentes dos 10 projetos/programas corporativos da Câmara dos Deputados (1º. Ciclo) permitiram um produtivo debate sobre a percepção da gestão estratégica entre alunos e convidados, o que se converteu num fórum de discussão cujos resultados são promissores como subsídios para o aprimoramento do planejamento da Casa Legislativa citada. O presente artigo apresenta a abordagem utilizada, expõe a experiência pedagógica conduzida pelo docente e apresenta os resultados oriundos da disciplina.

1.1 Contexto Gerador: o Planejamento Estratégico da Câmara dos Deputados

O planejamento estratégico na Câmara dos Deputados foi iniciado no ano de 2004, quando um grupo de gestores da instituição se reuniu para estabelecer a missão, a visão e os valores da área de apoio técnico administrativo e legislativo. Conforme afirmam BOTELHO e MELO (2009), nesta ocasião também foram formulados três macro-objetivos acompanhados das seguintes linhas de ação e programas de trabalho: (a) aperfeiçoar os meios de prestação de contas, disseminação de informações e comunicação da Câmara dos Deputados com os cidadãos, contribuindo para a consolidação da imagem institucional perante a sociedade; (b) difundir o pensamento estratégico e aperfeiçoar os instrumentos de gestão, assegurando continuidade e efetividade às ações de suporte técnico-administrativo à atividade parlamentar; e (c) promover o desenvolvimento de pessoas e a aprendizagem organizacional, incentivar a colaboração e o compartilhamento de experiências, estimular processos contínuos de inovação e aperfeiçoamento, especialmente por meio da gestão do conhecimento.

No ano de 2006 foi iniciado um processo de desdobramento dos macro-objetivos nas unidades administrativas, a começar pela Diretoria de Recursos Humanos. Posteriormente, entre os anos de 2007 e 2008, os mesmos procedimentos foram adotados nas Secretarias de

Comunicação Social e de Controle Interno, nas Diretorias Administrativa e Legislativa, bem como em alguns departamentos ou centros subordinados às unidades administrativas citadas.

Entre 2006 e 2008 cada unidade da estrutura da Casa realizou seus correspondentes planejamentos setoriais por meio do BSC ou *Balanced Scorecard*², uma metodologia de planejamento caracterizada pela representação objetiva dos fatores que são decisivos para a organização, estruturada numa espécie de painel de controle ou mapa estratégico³.

São componentes do BSC: (a) o mapa estratégico (contendo os objetivos estratégicos da instituição), (b) indicadores (variáveis que permitirão o acompanhamento da trajetória do planejamento estratégico), (c) metas (valores que se espera alcançar) e (d) projetos/programas. A abordagem, além disso, (a) incorpora o princípio de aprendizagem (o que fortalece o processo de análise, avaliação e reprogramação), (b) permite um enfoque global e local (contribuindo para a visão sistêmica), e (c) é adaptável (o que significa flexibilidade no processo de implantação).

No caso da Câmara dos Deputados, aplicando a metodologia, cada unidade administrativa: *construiu um mapa estratégico setorial; definiu seus objetivos setoriais; estabeleceu metas setoriais; e apontou cenários setoriais*. O esforço, em todos os casos, concentrou-se na obtenção de resultados, do qual resultou a definição de uma série de projetos/programas setoriais tendo por meta o alcance dos objetivos elaborados em cada um dos mapas setoriais.

Cumprida a primeira etapa, a Câmara dos Deputados alcançou a fase do alinhamento estratégico realizada pela Assessoria de Projetos e Gestão (APROGE), o que significou que os objetivos dos mapas estratégicos setoriais foram analisados, comparados e alinhados à missão, visão e valores da instituição. O resultado foi a convergência para o chamado mapa estratégico corporativo (Figura 1), isto é, o mapa estratégico da Câmara como um todo, deduzido a partir dos mapas setoriais, ao qual se vincula um plano estratégico⁴ de modo a alcançar os resultados esperados.

² Para maiores informações a respeito da gestão estratégica da Câmara dos Deputados, consultar o sítio < <http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/gestao-na-camara-dos-deputados> >.

³ O mapa estratégico é uma representação gráfica que sintetiza a leitura estratégica da instituição ou da unidade administrativa, ao expor os objetivos estratégicos conforme as perspectivas de ação.

⁴ De acordo com BOTELHO e MELO (2009), o plano estratégico “é um documento que organiza os objetivos estratégicos e suas respectivas metas, assim como os projetos considerados estratégicos para o alcance desses objetivos. Mas não basta um documento formal que expresse o plano estratégico. Para que o alcance dos objetivos se torne uma realidade, é preciso acompanhar periodicamente o andamento dos projetos e o atingimento das metas estabelecidas”. No dizer das autoras, “esse acompanhamento é denominado **gestão estratégica**”.



Figura 1 – Mapa estratégico corporativo da Câmara dos Deputados.

Fonte: < <http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/gestao-na-camara-dos-deputados/missao-visao-e-valores-da-camara-dos-deputados/mapa-estrategico-corporativo-2009-2011> >.

Ocorre que os objetivos são alavancados pelos projetos/programas estratégicos, escolhidos pelos gestores da Casa a partir dos projetos/programas setoriais. Portanto, “quanto à escolha dos projetos e programas considerados estruturantes para o salto qualitativo da gestão, foram escolhidos aqueles que impactaram maior número de objetivos do mapa corporativo” (BOTELHO e MELO, 2009). Por esta razão, 10 programas⁵/projetos estratégicos foram elevados à categoria de corporativos (isto é, de importância para a Câmara dos Deputados como um todo) e priorizados⁶, para então serem desenvolvidos e implantados no período 2009-2012 (1º. Ciclo da Gestão Estratégica). A relação dos projetos/programas estratégicos e seus respectivos objetivos no mapa corporativo é mostrada no Quadro 1.

Quadro 1. Priorização dos projetos/programas corporativos da Câmara dos Deputados.

Grau de Prioridade	Projeto/Programa	Foco/Objetivo
1	<i>Infraestrutura e Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação</i>	Manutenção, em espaço físico adequado, da infraestrutura de tecnologia da informação necessária para a gestão estratégica e para o aprimoramento e desenvolvimento de novos serviços.

⁵ Programas são conjuntos de projetos.

⁶ A priorização ocorreu na 1ª Reunião de Avaliação Estratégica – RAE, realizada em agosto de 2009. O Comitê de Gestão Estratégica, para fins da hierarquização, aplicou a matriz de priorização dos programas/projetos estruturantes, e validou a ordem de prioridade (cf: < <http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/gestao-na-camara-dos-deputados> >).

Grau de Prioridade	Projeto/Programa	Foco/Objetivo
2	<i>Gestão da Informação e do Conhecimento</i>	Definição e implantação de políticas para selecionar, organizar, manter e disseminar informações e documentos de forma segura, com o objetivo de compartilhar o conhecimento.
3	<i>Gestão Administrativa</i>	Aperfeiçoamento e integração do planejamento orçamentário, do processo de aquisição de bens e serviços e da gestão de contratos.
4	<i>Gestão de Projetos</i>	Implementação da metodologia de gerenciamento de projetos, envolvendo capacitação de pessoas e tecnologias de ponta, para garantir efetividade das ações administrativas e promover a gestão estratégica.
5	<i>Portal Corporativo</i>	Transformação da Intranet da Câmara em ponto central de acesso a informações e serviços, favorecendo a comunicação interna, o trabalho colaborativo e a disseminação do conhecimento.
6	<i>Gestão de Processos</i>	Implementação da metodologia de gestão de processos, visando à melhoria contínua dos processos estratégicos, à automatização dos fluxos de trabalho e ao aumento da eficiência organizacional.
7	<i>Plano Diretor de Uso dos Espaços</i>	Definição de política de reordenamento e racionalização dos espaços construídos, com a incorporação dos conceitos de acessibilidade e de sustentabilidade, com vistas a assegurar condições adequadas de trabalho, conforto e segurança.
8	<i>Educação Continuada</i>	Elaboração de programas de formação e de capacitação regulares voltados às necessidades técnicas, gerenciais e comportamentais dos servidores e Deputados.
9	<i>Informações Gerenciais</i>	Consolidação de informações operacionais de bancos de dados existentes para subsidiar a tomada de decisões gerenciais e estratégicas.
10	<i>Gestão por Competências</i>	Implantação de modelo de gestão de pessoas capaz de garantir as competências necessárias ao bom desempenho profissional e ao cumprimento da missão da Câmara.

1.2 Contexto Gerador: Tópicos Especiais em Gestão Pública Legislativa - TEGPL

A considerar o contexto do planejamento estratégico vigente na Câmara dos Deputados, o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento lançou o Curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa (GPL), com o objetivo de capacitar os servidores para o tema, com turma inaugural no primeiro semestre de 2010. De acordo com o projeto pedagógico (BRASIL, 2009a), GPL objetivou proporcionar uma visão ampla e integrada da gestão legislativa, contribuindo para a elevação dos padrões de eficiência, eficácia e efetividade do Parlamento no cumprimento de suas funções. Para tanto, a especialização procurou: (a) promover a reflexão e o debate sobre a administração pública e sua relação com as funções de legislar, representar e promover a democracia, inerentes ao Poder Legislativo; (b) estimular a compreensão e a prática da visão sistêmica da administração pública no âmbito do Poder Legislativo, favorecendo a intercambialidade das decisões e das ações institucionais; (c) atualizar os participantes sobre os instrumentos de gestão, proporcionando conhecimento das melhores práticas adotadas no

âmbito da administração pública; e (d) propiciar o intercâmbio de conhecimentos e experiências e contribuir para a formação de profissionais multiplicadores do conhecimento sobre gestão legislativa.

O público-alvo do curso foram os servidores da Câmara dos Deputados e demais interessados na temática do Poder Legislativo, especialmente aqueles que necessitassem adquirir conhecimentos complementares como agente público do Poder Legislativo, voltados para a gestão pública no contexto das transformações políticas, sociais e econômicas da atualidade (BRASIL, 2009a). A estrutura pedagógica foi composta por nove disciplinas, perfazendo um total de 360 horas/aula. O domínio comum compreendeu duas matérias – Pesquisa Científica e *Tópicos Especiais em Gestão Pública Legislativa* –, destinadas a oferecer suporte à elaboração do trabalho de conclusão do curso e ao aprofundamento ou complementação de assuntos de interesse.

A disciplina *Tópicos Especiais em Gestão Pública Legislativa* teve por ementa a realização de estudos de temas atuais na área da administração pública, considerados relevantes ou que demandassem tratamento aprofundado. Objetivou, prioritariamente, estabelecer um fórum de discussão sobre temas contemporâneos vinculados à administração pública, no sentido de fomentar no aluno a percepção do quadro atual da gestão pública.

Para o primeiro semestre de 2010, em *Tópicos Especiais em Gestão Pública Legislativa* assumiu-se como conteúdo a discussão de temas vinculados à administração pública, com foco na Câmara dos Deputados e na gestão estratégica em implementação no órgão. À vista disso, considerou-se como eixo prioritário a exploração dos projetos/programas corporativos da Casa, conforme cenário vigente naquela altura (Tabela 1), avaliados segundo os procedimentos esclarecidos no item 2, a seguir.

2 Procedimentos Metodológicos

2.1 Estruturação da Disciplina

A partir do que estabelecia a ementa da disciplina *Tópicos Especiais em Gestão Pública Legislativa*, e conforme recomendação da Coordenação de Pós-Graduação do CEFOR, adotou-se como formato para a sistemática de reconhecimento e avaliação dos projetos/programas corporativos a realização sequenciada de palestras dos gerentes respectivos, após aulas iniciais de natureza teórica. As palestras, mediadas pelo professor responsável pela matéria, possibilitaram uma dinâmica em que cada gerente expunha as características gerais, dificuldades e perspectivas de seu projeto/programa estruturante, o que fornecia subsídios para a discussão com a turma.

Além da apresentação dos gerentes dos 10 projetos/programas corporativos, foram convidados para exposição a Assessoria de Projetos e Gestão – APROGE, para relatar o histórico do planejamento estratégico da Câmara dos Deputados, e o Professor Frederico

Lamego, que prestou consultoria à Casa durante o período de elaboração dos mapas estratégicos setoriais, conforme a metodologia *Balanced Scorecard* – BSC. No total, de 20 aulas previstas, 10 foram dedicadas à apresentação dos projetos/programas, 1 coube à APROGE, 1 ao consultor, 4 foram de natureza teórica⁷ e/ou explicação de procedimentos e as 4 restantes couberam aos seminários de avaliação (Quadro 2).

Quadro 2. Cronograma de aula e palestra: Tópicos Especiais em Gestão Pública Legislativa.

AULA / DATA / HORÁRIO	CONTEÚDO - ATIVIDADE
1ª AULA (05/03/2010) 10h10/12h10	Apresentação da Disciplina (exposição do plano de curso). Aula Teórica 01: Discussão dos conceitos fundamentais: disciplina orientadora, finalidades, escolhas, projetos.
2ª AULA (12/03/2010) 10h10/12h10	Aula Teórica 02: A aplicação do planejamento estratégico para a gestão pública – experiências.
3ª AULA (15/03/2010) 10h10/12h10	Aula Teórica 03: O planejamento estratégico na Câmara dos Deputados – histórico e projetos estruturantes.
4ª AULA (19/03/2010) 10h10/12h10	Projeto Informações Gerenciais Palestrante 01: gerente Mário Augusto Muniz Guedes I DIRAD/CENIN
5ª AULA (26/03/2010) 10h10/12h10	Palestra “APROGE” Palestrante A: servidora Maria Raquel Mesquita Melo
6ª AULA (26/03/2010) 16h10/18h10	Programa Infraestrutura e Serviços de TIC Palestrante 02: gerente Patrícia Gomes Rego Almeida I DIRAD/CENIN
7ª AULA (29/03/2010) 8h/10h	Projeto Plano Diretor de Uso dos Espaços Palestrante 03: gerente Valério A. Soares de Medeiros I DIRAD/DETEC
8ª AULA (29/03/2010) 10h10/12h10	Projeto Educação Continuada Palestrante 04: gerente Paulo Antônio Lima Costa I DRH/CEFOP
9ª AULA (09/04/2010) 10h10/12h10	Apresentação e Discussão do Roteiro de Atividade Desenvolvimento da Primeira Fase de Análise
10ª AULA (12/04/2010) 10h10/12h10	Projeto Portal Corporativo Palestrante 05: Carlos Jaques Oliveira Bastos I DIRAD/CENIN
11ª AULA (16/04/2010) 10h10/12h10	Palestra “Gestão Estratégica Pública” Palestrante B: consultor Frederico Lamego
12ª AULA (23/04/2010) 10h10/12h10	Projeto Gestão de Processos Palestrante 06: Iara Beltrão Gomes de Souza I DG/APROGE
13ª AULA (14/05/2010) 10h10/12h10	Projeto Gestão por Competências Palestrante 07: Fernando Jaime Bastos/Taciana Nacif I DRH/DEPES
14ª AULA (14/05/2010) 16h10/18h10	Projeto Gestão de Projetos Palestrante 08: Maria Raquel Mesquita Melo I DG/APROGE

⁷ O foco teórico em Tópicos Especiais limitou-se aos aspectos levados em consideração pela Câmara dos Deputados quanto ao planejamento estratégico. Ocorre que, também durante o primeiro semestre de 2010, os alunos cursaram a disciplina de Gestão Estratégica, conduzida pelo Professor Roberto Miranda. A matéria, neste caso, contemplou uma discussão ampla sobre o “pensamento estratégico no contexto das transformações mundiais”, observando: (a) o planejamento de longo prazo e planejamento estratégico, (b) métodos e ferramentas de planejamento estratégico, (c) análise de cenários, (d) momentos do planejamento estratégico, (e) relações e alianças estratégicas, e (f) tomada de decisões.

AULA / DATA / HORÁRIO	CONTEÚDO - ATIVIDADE
15ª AULA (17/05/2010) 10h10/12h10	Seminário – Parte 01 (Informações Gerenciais e Infraestrutura e Serviços)
16ª AULA (21/05/2010) 10h10/12h10	Seminário – Parte 01 (Plano Diretor e Educação Continuada)
17ª AULA (28/05/2010) 10h10/12h10	Programa Gestão da Informação e do Conhecimento Palestrante 09: Marcelo França e Sérgio Falcão I DILEG/CEDI
18ª AULA (28/05/2010) 16h10/18h10	Programa Gestão Administrativa Palestrante 10: Maurílio Parente I DIRAD/DEMAM
19ª AULA (11/06/2010) 10h10/12h10	Seminário – Parte 02 (Portal Corporativo e Gestão de Processos)
20ª AULA (21/06/2010) 10h10/12h10	Seminário – Parte 02 (Gestão por Competências e Gestão de Projetos)

2.2 Instrumento de Reconhecimento e Percepção do Projeto/Programa

Para balizar a discussão na sala de aula, durante as palestras, cada um dos 21 alunos matriculados na disciplina (17 da Câmara dos Deputados e 4 da Câmara Legislativa do Distrito Federal) preencheu um *Instrumento de Reconhecimento e Percepção do Projeto/Programa* estruturante, aplicado pelo docente responsável pela disciplina, que considerava o registro em formulário (Figura 2) das impressões preliminares quanto à exposição, contemplando os seguintes itens:

- *Gerente*: (a) trajetória/perfil vinculado ao tema – experiência; (b) domínio da discussão; e (c) disponibilidade efetiva para se dedicar ao projeto/programa.
- *Projeto/programa*: (a) contexto de surgimento; (b) importância do tema para a instituição; (c) previsão orçamentária; (d) recursos humanos – equipe e materiais; (e) impactos ambientais previstos – positivos e negativos; (f) identificação de riscos; e (g) objetivos estratégicos corporativos contemplados.
- *Comunicação*: (a) ações de divulgação, publicidade e visibilidade; e (b) envolvimento dos *stakeholders*.
- *Procedimentos*: (a) clareza no método, nas etapas e nos produtos; (b) levantamento de dados; e (c) existência de mecanismos claros de monitoramento.
- *Resultados*: (a) viabilidade; (b) avaliação preliminar em relação ao escopo inicial; e (c) definição de critérios de qualidade.
- *Apoio*: (a) político; (b) administrativo; (c) condições físicas que garantam a viabilidade; e (d) condições financeiras que garantam a viabilidade.
- *Autocrítica*: (a) clareza sobre as potencialidades e debilidades do projeto/programa; e (b) envolvimento dos atores.
- *Patrocínio*: (a) envolvimento do patrocinador, apoio na obtenção dos recursos necessários, acompanhamento do projeto/programa. E, finalmente,

- *Lições Aprendidas:* (a) registro paulatino dos sucessos, insucessos, causas e efeitos dos problemas ao longo do projeto/programa.

1



CÂMARA DOS DEPUTADOS
 Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento
 Programa de Pós-Graduação

Disciplina: TÓPICOS ESPECIAIS EM GESTÃO PÚBLICA LEGISLATIVA
 Código: ESP 6.02.18
 Professor: Valério Medeiros

DISCUSSÃO

INSTRUMENTO DE RECONHECIMENTO E PERCEPÇÃO DE PROJETO

PROJETO:
 GERENTE:
 IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO:

Os "projetos estratégicos", segundo definição adotada pela Câmara dos Deputados¹, compreendem **empreendimentos** desenvolvidos pela organização, para criar ou aperfeiçoar serviços, produtos ou resultados, a fim de atingir os objetivos estratégicos. [Além disso], caracterizam-se por apresentar um **seqüenciamento claro, lógico e integrado** de ações e pela definição de início e fim, bem como **parâmetros** de prazo, custos, recursos e padrões de qualidade".

Sabendo-se que o planejamento estratégico observa a relação entre **conhecimento (teoria) e ação (prática/resultados)**, avalie (SUA PERCEPÇÃO A PARTIR DA APRESENTAÇÃO DO GERENTE), ainda que preliminarmente, o projeto estratégico em exposição (conforme programação da disciplina), ponderando os seguintes aspectos²:

ID	CRITÉRIOS	1	2	3	4	5
A	Gerente (trajetória/perfil vinculado ao tema – inclui experiência)					
B	Gerente (domínio da discussão)					
C	Gerente (disponibilidade efetiva para dedicar-se ao projeto)					
D	Projeto (contexto de surgimento)					
E	Projeto (importância do tema para a instituição)					
F	Projeto (tempo de execução)					
G	Projeto (previsão orçamentária)					
H	Projeto (recursos humanos – equipe e materiais)					
I	Projeto (impactos ambientais previstos – positivos e negativos)					
J	Projeto (identificação de riscos)					
K	Projeto (objetivos corporativos contemplados)					
L	Comunicação (ações de divulgação, publicidade e visibilidade)					
M	Comunicação (envolvimento dos "stakeholders")					
N	Procedimentos (clareza no método, nas etapas e nos produtos)					

¹ Cf. *Glossário*, presente no "Portal da Gestão Estratégica" (< www.camara.gov.br >).
² Adaptado a partir de: MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2009.

Figura 2a. *Instrumento de Reconhecimento e Percepção do Projeto/Programa (frente).*

Para cada item, os alunos atribuíram uma impressão – percepção discente a partir da apresentação do gerente – classificando numericamente o item em uma escala de Likert de 1 a 5, com extremos em “mais adequado” (5) e “menos adequado” (1), o que permitiu a geração de tabelas comparativas sobre o desempenho do projeto/programa e de todos os projetos/programas da Câmara dos Deputados analisados conjuntamente.

2.3 Procedimentos da Atividade Analítica: Cronograma

No dia 09 de abril de 2010, considerando o propósito de avaliar a gestão estratégica em processo de implantação na Câmara dos Deputados, tendo por base os projetos/programas corporativos estruturantes apresentados na disciplina (palestras conduzidas pelos respectivos gerentes), de acordo com o plano de curso foi requerida a elaboração da atividade de análise, conforme os procedimentos apontados abaixo:

Aula 09 – 09/04/2010

- Apresentação do roteiro e orientação para as análises.
- A turma foi subdivida em 4 grupos (mantidos até o final da disciplina), 3 deles contendo 5 componentes e 1 grupo com 6 componentes. Cada grupo precisou conter, necessariamente, um membro da Câmara Distrital (o fato permitiria o contraponto de uma visão externa à Câmara dos Deputados).
- Exposição sintética da pesquisa e dos gráficos (professor).
- Na sequência, cada grupo recebeu um tema para análise: Grupo 01 – Análise preliminar dos resultados (Projeto “Informações Gerenciais” em si e confrontado com os “Resultados Preliminares Comparativos”); Grupo 02 – Análise preliminar dos resultados (Projeto “Infraestrutura e Serviços de TIC” em si e confrontado com os “Resultados Preliminares Comparativos”); Grupo 03 – Análise preliminar dos resultados (Projeto “Plano Diretor de Uso dos Espaços” em si e confrontado com os “Resultados Preliminares Comparativos”); e Grupo 04 – Análise preliminar dos resultados (Projeto “Educação Continuada” em si e confrontado com os “Resultados Preliminares Comparativos”).
- Cada grupo discutiu em equipe os resultados obtidos, interpretando, para o projeto/programa respectivo, os valores (a) globais, (b) apenas de alunos da Câmara dos Deputados e (c) apenas dos alunos da Câmara Distrital. Além disso, cada grupo comparou o desempenho do projeto/programa em relação aos demais, com base nas informações dos “Resultados Preliminares Comparativos”. Importava, especialmente, apontar razões para o desempenho e sugestões de atuação (contribuição aos projetos/programas).

- Na segunda hora da aula, cada grupo fez uma rápida exposição sobre os aspectos mais importantes identificados na análise preliminar (15 minutos para cada equipe; para fins de clareza, sugeriu-se que apenas um membro escolhido pelo grupo realizasse a exposição).

Período de 09/04/2010 a 21/05/2010

- Entre os dias 09/04/2010 e 13/05/2010, cada equipe pesquisou informações mais precisas sobre o projeto/programa, bem como entrevistou os respectivos gerentes (as entrevistas, embora livres, foram estruturadas segundo os itens constantes no instrumento), de modo a confrontar (a) a percepção obtida em sala de aula e (b) o que seria a situação real do projeto/programa. Caberia atentar especialmente para os critérios que alcançaram desempenhos piores nas avaliações realizadas por meio do Instrumento de Reconhecimento e Percepção do Projeto/Programa, procurando identificar as razões possíveis e, fundamentalmente, listar sugestões para resolver o problema, quando pertinente.
- (Aulas 15 e 16 – 17/05/2010 e 21/05/2010) Apresentação: cada grupo elegeu um ou dois membros para apresentarem o trabalho, num tempo de 20 minutos, quando foram reservados outros 10 minutos para o debate.
- (Aulas 15 e 16 – 17/05/2010 e 21/05/2010) Ao final da apresentação, cada grupo entregou: (a) uma apresentação em *Powerpoint*® ou similar (digital), desenvolvida em caráter autoexplicativo (portanto, contendo notas e comentários, ainda que de maneira sucinta); e (b) um resumo impresso, de até 5 páginas, sobre a discussão (anexos ou informações complementares puderam ser acrescentados, todavia não contando nas 5 páginas previstas; de modo semelhante, ilustrações puderam/deveriam ser acrescentadas, mas não contam nas 5 páginas previstas; as 5 páginas foram antecedidas por uma capa contendo todos os dados usuais de uma folha de rosto – título do trabalho, autoria, data de desenvolvimento). Sugeriu-se que cada grupo providenciasse cópias impressas ou digitais para distribuir entre os colegas da turma.
- *Peso da Etapa – 01*

Período de 21/05/2010 a 21/06/2010

- Entre os dias 21/05/2010 e 10/06/2010, cada equipe pesquisou informações mais precisas sobre *um segundo projeto corporativo*, bem como entrevistou os respectivos gerentes, de modo a confrontar (a) a percepção obtida em sala de aula e (b) o que seria a situação real do projeto/programa. Caberia atentar especialmente para os critérios que alcançaram desempenhos piores por meio do *Instrumento de Reconhecimento e Percepção do*

Projeto/Programa, procurando identificar as razões possíveis e, fundamentalmente, listar sugestões para resolver o problema, quando pertinente.

- Para este momento, a correspondência entre grupos e projetos/programas foi a seguinte: Grupo 01 – Análise preliminar dos resultados (Projeto “Portal Corporativo” em si e confrontado com os “Resultados Preliminares Comparativos”); Grupo 02 – Análise preliminar dos resultados (Projeto “Gestão de Processos” em si e confrontado com os “Resultados Preliminares Comparativos”); Grupo 03 – Análise preliminar dos resultados (Projeto “Gestão de Projetos” em si e confrontado com os “Resultados Preliminares Comparativos”); e Grupo 04 – Análise preliminar dos resultados (Projeto “Gestão de Competências” em si e confrontado com os “Resultados Preliminares Comparativos”).
- Tendo em vista o cronograma da disciplina, os grupos puderam antecipar as entrevistas com os gerentes, antes, inclusive, da apresentação do projeto/programa em sala de aula.
- (Aulas 19 e 20 – 11/06/2010 e 21/06/2010) Apresentação: cada grupo elegeu um ou dois membros para apresentarem o trabalho, num tempo de 20 minutos, quando foram reservados outros 10 minutos para o debate.
- (Aulas 19 e 20 – 11/06/2010 e 21/06/2010) Ao final da apresentação, cada grupo entregou: (a) uma apresentação em *Powerpoint*® ou similar (digital), desenvolvida em caráter autoexplicativo (portanto, contendo notas e comentários, ainda que de maneira sucinta); e (b) um resumo impresso, de até 5 páginas, sobre a discussão (anexos ou informações complementares puderam ser acrescentados, todavia não contando nas 5 páginas previstas; de modo semelhante, ilustrações puderam/deveriam ser acrescentadas, mas não contam nas 5 páginas previstas; as 5 páginas foram antecedidas por uma capa contendo todos os dados usuais de uma folha de rosto – título do trabalho, autoria, data de desenvolvimento). Sugeriu-se que cada grupo providenciasse cópias impressas ou digitais para distribuir entre os colegas da turma.
- *Peso da Etapa – 01*

A organização dos grupos ocorreu conforme expresso na Quadro 3, e os trabalhos (apresentação e ensaio) foram avaliados conforme ficha indicada na Figura 3. Por questões de logística e tempo disponível, 8 dos 10 projetos/programas foram avaliados.

Quadro 3. Grupos e projetos/programas correspondentes.

GRUPO	PROJETOS/PROGRAMAS
A	<i>Informações Gerenciais & Portal Corporativo</i>
B	<i>Infraestrutura e Serviços de TIC & Gestão de Processos</i>
C	<i>Educação Continuada & Gestão por Competências</i>
D	<i>Plano Diretor de Uso dos Espaços & Gestão de Projetos</i>



CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
DISCIPLINA: TÓPICOS ESPECIAIS EM GESTÃO PÚBLICA LEGISLATIVA
PROFESSOR: VALÉRIO MEDEIROS

FICHA DE AVALIAÇÃO - TRABALHO PARTE 02

<i>Categorias</i>		<i>Valor Máx.</i>	<i>Grupo</i>
Item	CONTEÚDO		
1	Pertinência das Informações Seleccionadas (Seleção/Adequação)	1,0	
2	Pertinência das Imagens Seleccionadas (Gráficos/Tabelas/Ilustrações)	1,0	
3	Análise (Percepção Obtida em Sala de Aula)	1,0	
4	Análise (Situação Real do Projeto/Programa)	1,0	
5	Análise (Discussão dos Critérios de Pior Desempenho)	1,0	
6	Conclusões (Sugestões Apresentadas)	1,0	
7	Qualidade Analítica do Conjunto	1,0	
Valor Total do Item		7,0	0,0
Item	FORMA		
8	Fonte de Consultas/Referências/Pesquisa (Adequação, Indicação)	1,0	
9	Legibilidade Textual/Gráfica do Resumo Impresso (Encadeamento)	1,0	
10	Exposição Oral e Resposta aos Questionamentos	1,0	
Valor Total do Item		3,0	0,0

NOTA FINAL **0,0**

Observações

- (1) Para os itens - valor máximo de "1,0" - observar a seguinte correspondência/equivalência de nota (coluna "Nota Obtida"):
(0,0) *Item Incorreto ou Não Desenvolvido;*
(0,3) *Item Fracamente Desenvolvido e/ou Interpretação/Análise/Resultado Fraco (a Desejar);*
(0,5) *Item Parcialmente Desenvolvido e/ou Interpretação/Análise/Resultado Parcialmente Correto;*
(0,7) *Item Muito Bem Desenvolvido e/ou de Muito Boa Interpretação/Análise/Resultado (Apesar de Incorreções);*
(1,0) *Item Plenamente Desenvolvido e/ou Interpretação/Análise/Resultado Correto.*
- (2) Trabalho entregue, mas não apresentado no seminário.
(3) Trabalho não entregue e não apresentado.
(4) Caderno físico não entregue (apenas versão digital).

Figura 3. Ficha de avaliação aplicada para os seminários (Tópicos Especiais).

3 Resultados

A tabulação dos valores coletados por meio dos *Instrumentos de Reconhecimento e Percepção do Projeto/Programa*, associada às entrevistas conduzidas pelos grupos com os gerentes dos projetos/programas corporativos, permitiu a elaboração dos achados e do quadro-síntese global, expresso na Figura 4 (aqui estão indicadas as médias aritméticas simples, para o conjunto de 10 [pelo tópico anterior, acredito que seriam 8] projetos/programas avaliados, referentes a cada um dos itens constantes no instrumento). Para a qualificação dos resultados, foi considerado o intervalo de valores obtidos (mínimo de 3,18 para o item “Ações de Divulgação”, e máximo de 4,78 para “Importância para a Instituição”) e a distribuição das médias, observada a expressiva concentração entre a faixa de 4,00 a 4,50: 15 de 27 itens. Portanto, tendo em vista o intervalo predominante, assumiu-se que aquelas variáveis com média acima de 4,50 (de um máximo de 5,00, conforme o sistema de mensuração adotado) seriam classificadas como de desempenho superior; aquelas entre 4,0 e 4,5 contemplariam desempenho mediano; por fim, as que estivessem abaixo de 4,00 compreenderiam os cenários negativos, ou de atenção.

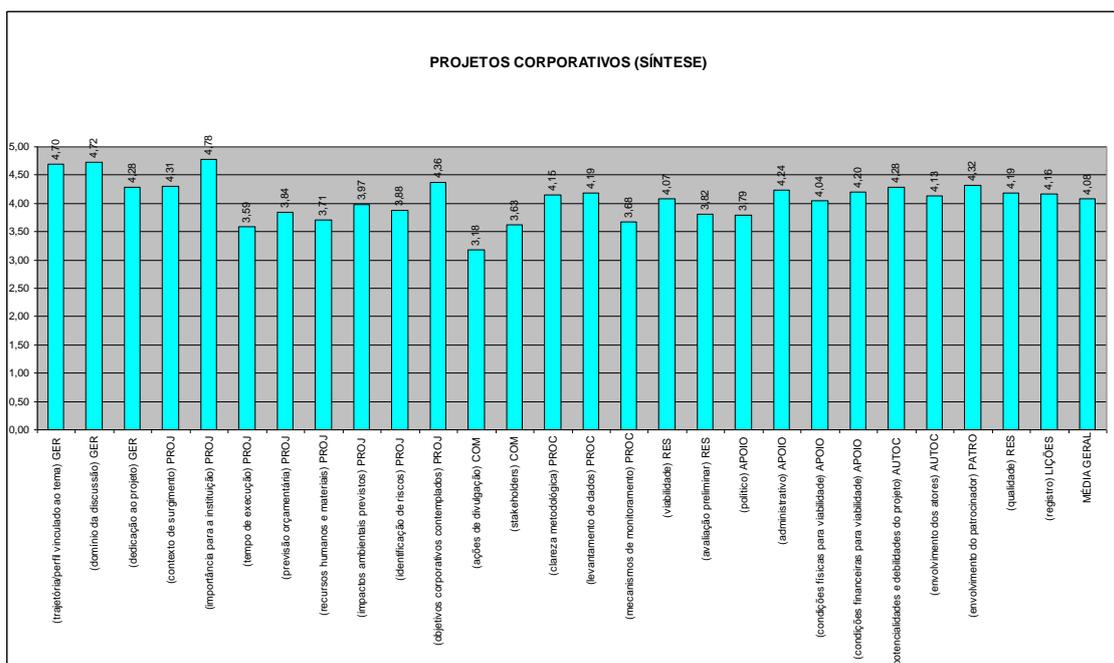


Figura 4. Quadro-síntese global das médias obtidas para o conjunto de projetos/programas corporativos.

A média geral da amostra (de todos os itens, para todos os projetos/programas), alcançou 4,08, para um desvio padrão de 0,36. Destacaram-se como aspectos positivos (a) a *trajetória e o perfil do gerente vinculado ao tema do projeto/programa* (4,70), (b) o seu *domínio da discussão* (4,72), (c) bem como a *importância do tema para a Câmara dos Deputados* (4,78). O desempenho das variáveis exprime o reconhecimento da qualificação do

gerente, bem como da relevância do projeto/programa para a instituição – o que aponta para uma adequada escolha dos eixos de ação do planejamento estratégico.

Por outro lado, foram aspectos negativos: (a) *identificação dos riscos* (3,88), (b) *previsão orçamentária* (3,84), (c) *avaliação preliminar dos resultados* (3,82), (d) *apoio político* (3,79), (d) *recursos humanos e materiais* (3,71), (e) *mecanismos de monitoramento* (3,68), (f) *stakeholders* (3,63), (g) *tempo de execução* (3,59) e (h) *ações de divulgação* (3,18). As variáveis parecem exprimir, conjuntamente, dificuldades de articulação e comunicação entre envolvidos (*sociedade Câmara*) e a necessidade de uma melhor estruturação dos projetos/programas corporativos.

Em caráter sugestivo, as análises oriundas da articulação entre a tabela síntese e as entrevistas permitiram aos alunos tecer considerações sobre aspectos que poderiam ser aprimorados, a incluir:

- 1. Identificação de Riscos** – A considerar a ambiência da gestão estratégica, percebeu-se a necessidade em habilitar os gerentes, e demais interessados, quanto aos riscos envolvidos, condição basilar para o sucesso dos projetos/programas corporativos.
- 2. Previsão Orçamentária** – Verificou-se que a percepção orçamentária nos projetos/programas corporativos é pouco clara. Recomenda-se planejar as demandas por recursos materiais com antecedência, tendo em vista o tempo usualmente despendido nos procedimentos licitatórios.
- 3. Avaliação Preliminar dos Resultados** – É fundamental estabelecer critérios objetivos para a avaliação dos produtos vinculados aos projetos/programas corporativos, quantificando e qualificando os correspondentes impactos.
- 4. Apoio Político** – Para o efetivo sucesso do planejamento estratégico numa Casa Legislativa como a Câmara dos Deputados, é fundamental a obtenção do apoio político para a gestão estratégica. As análises permitiram identificar que, em vários casos, o discurso das ações é apenas tangencial aos interesses legislativos. A legitimação do papel do gerente, também na instância política, é essencial para o bom termo da gestão estratégica.
- 5. Recursos Humanos e Materiais/Capacitação** – Parece essencial ampliar o quadro de envolvidos nos projetos/programas corporativos, uma vez que as equipes são reduzidas em relação às tarefas esperadas para o alcance dos produtos previstos nas declarações de escopo. Tendo em vista a perspectiva temporal de longo prazo na instituição, seria recomendado alargar o quadro de servidores efetivos participantes de projetos/programas corporativos, evitando-se alterações frequentes nas equipes de desenvolvimento desses projetos/programas. Caberia também disseminar o uso de ferramentas de acompanhamento, como o *MSPProject®* Corporativo, adaptando-o às necessidades da Câmara dos Deputados. A considerar a dificuldade em oferecer dedicação exclusiva ao gerente do projeto/programa, sugere-se reestruturar as equipes de trabalho nos departamentos e órgãos, para evitar uma sobrecarga de tarefas. Ações

de remanejamento e sensibilização são fundamentais. Cabe igualmente estabelecer mecanismos de acompanhamento e avaliação dos membros da equipe dos projetos/programas corporativos, bem como capacitar os servidores sobre o planejamento estratégico, para evitar dificuldades oriundas do desconhecimento das ações em curso na Casa Legislativa. Importa ainda qualificar os gerentes em habilidades de natureza gerencial (há conhecimento técnico, mas não exatamente de gestão).

6. **Mecanismos de Monitoramento** – Há necessidade em desenvolver/aplicar teorias, metodologias e ferramentas que permitam avaliar os resultados dos projetos/programas corporativos, em tempo hábil, estabelecendo indicadores claros e objetivamente mensuráveis. Aparentemente a carga de subjetividade para a qualificação dos produtos compromete a verdadeira importância do alcance das ações. Para a melhoria no desempenho dos projetos/programas corporativos, especialmente considerando etapas futuras dos ciclos da gestão estratégica na Câmara dos Deputados, é fundamental fomentar a rotina de registro das lições aprendidas. Ali seria consolidado um repositório de experiências que facilitariam o desenvolvimento de tarefas afins.

7. **Stakeholders** – A identificação correta dos *stakeholders* é fundamental para o sucesso dos projetos/programas corporativos. Percebeu-se que a tarefa ainda não é clara o suficiente para garantir um adequado envolvimento entre as partes afetadas.

8. **Tempo de Execução** – Talvez resultado da falta de experiência em gestão por parte de alguns gerentes de projeto/programa, identificou-se a necessidade de melhor adequar o tempo de execução dos programas às perspectivas da gestão estratégica da instituição. Seria recomendada a sincronia entre as Legislaturas e os cronogramas.

9. **Plano de Comunicação (Ações de Comunicação)** – Variável com avaliação mais baixa em toda a pesquisa, resulta da frágil comunicação interna existente no planejamento estratégico, o que leva a um cenário de desconhecimento e pouca colaboração – conforme as condições da pesquisa. Para reverter o quadro, caberia criar equipe com competência técnica para elaborar os planos de comunicação não apenas para os projetos/programas corporativos, como também para o próprio planejamento estratégico da instituição. A comunicação deve acontecer em todos os níveis e entre todos os envolvidos, podendo ocorrer por sistemáticas de reuniões locais, setoriais, departamentais, institucionais, etc. A promoção de oficinas, cursos e palestras – em proporção maior àquela existente à época de realização da pesquisa – sobre temas vinculados à gestão estratégica igualmente seria relevante.

4 Conclusões

Os resultados da investigação apontaram como ponto prioritário melhorar a *estratégia de comunicação* para os projetos/programas da Casa, bem como a clareza quanto à delimitação clara dos produtos a serem alcançados. Foram recomendações resultantes das análises: (a)

compatibilizar o perfil do gerente ao projeto/programa; (b) estabelecer claros mecanismos de monitoramento e controle; (c) ampliar o envolvimento dos servidores; (d) promover uma avaliação mais crítica dos gerentes em relação às potencialidades e debilidades do projeto; (e) definir claros indicadores de qualidade; (f) registrar sistematicamente todo o conhecimento aprendido durante o projeto; e (g) aprimorar o entendimento dos custos efetivos associados às ações.

A experiência, que deve ser entendida em seu contexto acadêmico, revela a necessidade de fomentar rotinas que valorizem a captura de impressões dos servidores da Casa sobre o planejamento estratégico, especialmente aqueles que não participaram das etapas presentemente em curso – como ocorreu com parte significativa da turma de Tópicos Especiais. Tendo em vista que, numa instituição como a Câmara dos Deputados, todos os servidores estão envolvidos com as novas práticas associadas à gestão estratégica e serão (ou estão sendo) afetados por elas, são prementes iniciativas que valorizem a coleta e a avaliação de distintas percepções.

Do ponto de vista metodológico, a análise crítica sobre o processo de efetivação da pesquisa indica que: (a) para casos futuros, há necessidade de aprimorar o instrumento de percepção aplicado; (b) a amostra foi restrita (apenas alunos da turma responderam) e, portanto, para maior validade deve ser ampliada; (c) durante o período de realização das palestras, boa parte dos projetos estava ainda num momento inicial de execução – o que significa não haver ainda produtos suficientes ou experiência de realização consolidados (muitos projetos tiveram sua portaria de início assinada em 15 de março de 2010, enquanto as avaliações ocorreram até junho de 2010).

A investigação conduzida apresenta algumas feições peculiares: foi uma pesquisa de impressões, com número reduzido de entrevistados, e contempla uma análise empírica não probabilística e intencional. Não pode ser considerada como ilustrativa do universo, ou seja, o conjunto de membros da *sociedade Câmara dos Deputados*, embora alcance importantes achados sobre a gestão estratégica na instituição, particularmente quanto aos projetos/programas corporativos. É válida desde que interpretada enquanto aplicação introdutória, por isso a natureza de piloto ou protótipo, de um instrumento de reconhecimento e percepção, componente da fase de reconhecimento de opiniões.

A partir da aplicação dos procedimentos aqui descritos, bem como dos resultados obtidos, recomenda-se que as estratégias de avaliação de projetos e programas corporativos devem ser rotineiras e assumir experiências prévias, como a que aqui se desenvolveu, especialmente buscando capturar impressões de servidores não envolvidos com o planejamento estratégico. Entende-se que a sistemática de planejamento estratégico, para um coerente desempenho, deve se vincular necessariamente a etapas de monitoramento e controle de desempenho.

5 Referências

BOTELHO, Cássia Regina Ossipe Martins; MELO, Maria Raquel Mesquita. Planejamento e gestão estratégica na Câmara dos Deputados: quebrando paradigmas. In: **II Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília: CONSAD, 2009.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento. Programa de Pós-Graduação. **Projeto pedagógico do curso de especialização em gestão pública legislativa**. Brasília, 2009a. Documento de circulação interna.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Executiva. **Gestão estratégica no Ministério da Justiça 2009**. Brasília: Secretaria Executiva/MJ, 2009b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Guia de referência do sistema de planejamento e gestão**. Brasília: Tribunal de Contas da União, Seplan, 2008.

COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David (org.). **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006a.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard/mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006b.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 17ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Artigo recebido em: 14/05/2012

Artigo aceito para publicação em: 17/09/2012