



SENADO FEDERAL

Instituto Legislativo Brasileiro – ILB

MARÍLIA MARRA GUIMARÃES FERREIRA

**ANÁLISE DAS DIFICULDADES E DOS DESAFIOS DA
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM A
METODOLOGIA BALANCED SCORECARD NA SECRETARIA DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL DO SENADO FEDERAL**

Brasília

2014

MARÍLIA MARRA GUIMARÃES FERREIRA

**ANÁLISE DAS DIFICULDADES E DOS DESAFIOS DA
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM A
METODOLOGIA BALANCED SCORECARD NA SECRETARIA DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL DO SENADO FEDERAL**

Trabalho final apresentado para aprovação no curso de pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa.

Área de Concentração: Administração Legislativa – Gestão estratégica

Orientador: Msc. Pedro Augusto Ramirez Monteiro

Brasília

2014

Marília Marra Guimarães Ferreira

**ANÁLISE DAS DIFICULDADES E DOS DESAFIOS DA
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM A
METODOLOGIA BALANCED SCORECARD NA SECRETARIA DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL DO SENADO FEDERAL**

Trabalho apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro – ILB como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *lato sensu*, na área de Administração Legislativa.

Brasília, 15 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Me. Pedro Augusto Ramirez Monteiro

Prof. Dr. Paulo Ricardo dos Santos Meira

Aos meus familiares, amigos, colegas e aos mestres que me guiaram neste caminho.

A todos os servidores da Secretaria de Comunicação Social que participaram da construção e implementação do planejamento, os servidores ligados a ações de gestão estratégica do Senado Federal e todos os profissionais da Casa que visualizam e contribuem para a modernização da instituição, enfrentando e vencendo os desafios diários e fazendo a diferença para um futuro melhor com o seu trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador, Prof. Msc. Pedro Augusto Ramirez Monteiro, pela competência, apoio, paciência e dedicação com que conduziu este processo, desde a definição da ideia até a sua síntese.

Aos meus colegas de turma, que estiveram na trajetória compartilhando angústias, intervalos e horas felizes, que de alguma forma tornaram a jornada mais leve e interessante e a todos aqueles que me incentivaram a continuar e chegar até aqui.

A todos os colaboradores com suas entrevistas por compartilhar seu tempo e suas opiniões que tornaram possível este trabalho.

Ao Carlos Stukert por ter idealizado o curso, à equipe do ILB responsável pela sua concretização, aos mestres que contribuíram com seus conhecimentos, à minha coordenadora de trabalho Marcia Yamaguthi pelo apoio na participação neste curso.

RESUMO

A proposta do trabalho foi avaliar o processo de implementação do planejamento estratégico (P.E.) da Secretaria de Comunicação Social do Senado Federal (Secom). O objetivo foi levantar a percepção de sucesso do planejamento, os fatores que contribuíram ou dificultaram a sua implementação, bem como identificar sugestões de melhoria no caso de sua revisão. Para a coleta de dados realizou-se análise documental e entrevistas semi-estruturadas com gestores que estavam envolvidos, na época, com a construção e implementação do plano. Segundo a análise dos dados, de modo geral, houve uma percepção entre os entrevistados de que o plano não teve sucesso. Muitos fatores contribuíram para isso, tendo destaque essencialmente a falta da cultura de planejamento no Senado Federal. Ao final do trabalho foi apresentada a síntese dos principais desafios e dificuldades da implementação, bem como sugestões para revisão do plano e as limitações deste estudo.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, implantação de planejamento estratégico, Secom, Senado Federal

ABSTRACT

This study has the proposal to evaluate the process of the strategic planning implementation at the Communication Department of the Federal Senate. The main goal is to evaluate the perception about the success of the strategic planning, look for the factors that helped or not the planning implementation and also identify suggestions for the improvement in case of revision. To data collection it was used documental review and semi-structured interviews were carried out, using a previously prepared script, which were answered by managers that were working, in that time, at the planning construction and implementation. Tabulation of the results could check that the altogether interviewed had the perception that the plan had not been successful. Lots of reasons had contributed for that, in special because of planning culture lack at the Federal Senate. At the end of this task, there is a summary of the mains challenges and troubles for the implementation. Also, it is represented suggestions to the plan revision and this study's limitations.

Key-word: Balanced Scorecard, strategic planning implementation, Secom, Federal Senate

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. Planejamento Estratégico	12
2.2. Conceitos de Planejamento Estratégico.....	14
2.3. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	16
2.4. Mapa estratégico.....	19
2.5. <i>Balanced Scorecard</i> nas Organizações Públicas.....	22
2.6. Perspectivas BSC para a Administração Pública.....	22
3. METODOLOGIA.....	26
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1. Análise documental	28
4.2. Análise das entrevistas.....	29
4.2.1. O processo do planejamento estratégico na SECOM.....	30
4.2.2. Houve sucesso ou insucesso na implementação do P.E.....	31
4.2.3. Fatores que contribuíram para o sucesso do plano:	32
4.2.4. Ganhos obtidos com o planejamento	33
4.2.5. Fatores que contribuíram para o insucesso	35
4.3. Sugestões para garantir o sucesso da implementação.....	41
4.3.1. Processo de Comunicação no Planejamento.....	44

4.3.2. Definição de metas e indicadores e instrumentos e rotinas de coleta de dados e alimentação dos indicadores.....	46
4.3.3. Definição de responsabilidades para pessoas sobre o planejamento.....	48
4.3.4. Capacitação gerencial.....	49
4.3.5. Processo foi participativo com assiduidade e engajamento	51
4.4. Princípios de uma organização orientada à estratégia utilizadas na implementação do BSC	51
4.4.1. Transformar a estratégia em tarefa de todos	52
4.4.2. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.....	53
4.4.3. Traduzir a estratégia em termos operacionais	54
4.4.4. Transformar a estratégia em um processo contínuo.....	56
4.5. Análise geral	57
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
6. Referências.....	62
7. APÊNDICE A	67

1. INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo destaca-se pela globalização, avanço tecnológico, mudanças políticas, econômicas e sociais, que exigem constante adaptação e evolução das organizações. Nesse contexto, observa-se uma busca por melhorias no desempenho das instituições e, ao mesmo tempo, de flexibilidade frente às exigências e transformações do ambiente. Assim, a gestão estratégica torna-se essencial para a sobrevivência e evolução das organizações. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia que ajuda na elaboração do planejamento estratégico de instituições públicas ou privadas.

Diante da importância do tema, optou-se, neste projeto, por estudar a implementação do planejamento estratégico (P.E) para o período 2010-2018 da Secretaria de Comunicação Social (Secom) do Senado Federal de forma a visualizar como ocorreu o desenvolvimento do plano e identificar dificuldades e desafios durante o processo. Dessa forma, este estudo se presta a viabilizar a continuidade do planejamento, contribuir para a evolução e o crescimento da secretaria, bem como servir de experiência para uma disseminação e incorporação da cultura de planejamento na instituição Senado Federal.

A proposta deste estudo se justifica pela relevância do planejamento estratégico como fato de amadurecimento e evolução das organizações. Destaca-se como desafio identificar quais as necessidades, dificuldades e adaptações para a consolidação de uma cultura de gestão estratégica.

Nesse cenário, observa-se, ainda, a crescente utilização da ferramenta BSC em organizações do poder público federal. A metodologia do BSC tem ampla aplicação na esfera pública. Félix, Félix e Timóteo (2011) citam alguns órgãos públicos que já utilizam o BSC na gestão estratégica como Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR), por intermédio do Departamento de Segurança da Informação e Comunicações (DSIC), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério Público do Estado de Goiás, Prefeitura de Curitiba, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Governo do Estado de Minas Gerais e Governo do Rio de Janeiro. Pode-se citar, ainda, outras instituições como Tribunal de Contas da União, Prefeitura de

Porto Alegre, Secretaria de Fazenda de Minas Gerais cujos estudos foram utilizados neste trabalho.

Diante dessa perspectiva, o tema demanda ao Senado Federal um especial olhar ressaltando a necessidade de incorporação da metodologia em sua gestão para garantir a eficiência de seus processos. Nesse sentido, identificar as melhores práticas de P.E. utilizadas nas organizações no setor público e incorporá-las como ferramenta de gestão pode contribuir para o crescimento e modernização da Secretaria de Comunicação Social (Secom) e do Senado Federal.

Diante da importância da gestão estratégica nas organizações, considerando a existência de um plano estratégico 2010-2018 institucionalizado na Secretaria de Comunicação Social, estudar o processo de implementação permite refletir sobre o seu grau de sucesso e mapear as dificuldades e oportunidades de melhoria para garantir sua continuidade. E, em última análise, com isso ressaltar a importância da cultura de planejamento e servir de apoio para a criação de uma proposta de gestão estratégica no Senado Federal como um todo.

Dessa forma, este estudo tem a proposta de avaliar, considerando a percepção de agentes envolvidos no planejamento estratégico da Secom e as premissas teóricas que contribuem para o sucesso de um planejamento, como foi a implementação, identificando se foi ou não bem sucedida, os ganhos obtidos, as principais dificuldades e sugestões para sua continuidade.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a. Identificar como foi a construção do planejamento estratégico (P.E.);
- b. Apresentar a percepção de diretores envolvidos na construção do P. E. entrevistados neste estudo quanto ao sucesso da implementação;
- c. Enumerar os principais fatores de sucesso e dificuldades na implementação do P.E.;
- d. Identificar os principais ganhos alcançados com a implementação de um planejamento estratégico no modelo de BSC na secretaria.
- e. Apontar sugestões e importantes para rever e dar continuidade ao P.E proposto.

As respostas preliminares (hipóteses) ao problema proposto são de que na secretaria não existe percepção de sucesso em relação ao plano e a sua implementação apresentou inúmeras dificuldades e desafios que precisam ser trabalhados para garantir a continuidade do projeto. Ademais, considera-se que existe uma baixa percepção na secretaria da importância e ganhos que o P. E. o que dificulta o amadurecimento da cultura de gestão estratégica. Entretanto, parte-se da suposição que podem ser identificadas estratégias para superar essas dificuldades e desafios de forma a viabilizar o sucesso do P.E e ganhos para a secretaria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A temática da gestão estratégica possui uma literatura muito rica. Neste trabalho, procurou-se avaliar estudos que utilizassem a temática do *Balanced Scorecard* (BSC) por se entender que é uma metodologia utilizada pelos principais órgãos da administração pública. Essa metodologia foca e integra diferentes perspectivas, o que viabiliza uma gestão estratégica mais abrangente e apoiada em pilares que sustentam e viabilizam a evolução das organizações. Para este trabalho será feito um breve panorama dos principais autores e estudos na área de planejamento estratégico e do BSC, bem como apresentar pesquisas de organizações públicas ligadas a P.E.

2.1. Planejamento Estratégico

Planejamento é um conceito antigo, inicialmente muito ligado ao contexto de guerras. Desde o século IV a.C. se tem indícios do seu uso com o conhecido livro de Sun Tzu., “A Arte da Guerra”, que aborda aspectos da estratégia de guerra. Ao longo do tempo seu conceito evoluiu e passou a ser incorporado como ferramenta dentro das organizações.

No contexto da organização, segundo Tiffany e Peterson (1998, apud Félix; Félix e Timóteo, 2011, p.53), a estratégia significa: descrever como alcançar as metas e objetivos organizacionais; considerar os valores pessoais e sociais existentes na empresa; orientar a utilização de pessoas e de recursos financeiros; criar e sustentar vantagem competitiva.

Uma perspectiva importante trazida por Marinho e Selig (2013) é que planejar supera o simples foco em ações a serem executadas em um determinado período, mas significa analisar as atividades e processos institucionais, buscando ações para o fortalecimento e crescimento da organização.

Para Kaplan e Norton (2000), o processo de planejamento estratégico tem a finalidade de aumentar a eficácia de uma organização ou de uma unidade de

negócio e aprimorar sua missão, sendo considerado uma forma sustentável para a criação de valores organizacionais. Ainda, esses autores consideram que quando as organizações têm o foco na estratégia, seus funcionários são exigidos a conduzir as atividades cotidianas de forma a agregar continuamente valores para seu êxito. Assim, a estratégia para ser efetiva não se caracteriza como um processo isolado, mas em contínua evolução.

Nessa perspectiva, Oliveira (2004) destaca a ideia de que o planejamento estratégico é um processo ininterrupto de estabelecimento de formas de agir de acordo com as condições constantes na realidade da organização, sobre os fatores e variáveis do ambiente. Ele deve ter como resultados principais o direcionamento das ações para a compreensão da missão, da visão, dos valores e das metas da organização pelos seus colaboradores, para o alcance dos objetivos estabelecidos, bem como para a definição de um plano de trabalho que viabilize a definição de prioridades e coordenação de planos de ação.

Um ponto importante trazido por Fernandes (2013) é que dentre os grandes desafios para o planejamento em qualquer organização está a definição adequada de instrumentos e técnicas que respeitem e estejam alinhados à cultura da organização, que tornem a avaliação da performance menos subjetiva possível e permitam a adequado processo de *feedback*.

O cenário atual, segundo Giacobbo (1997), representado por mudanças, incertezas, modernização, necessidade de adaptação às novas demandas políticas e sociais, exigem que a administração pública apresente um modelo que seja capaz de se ajustar ao ambiente externo e acompanhá-lo com a construção de um planejamento. Esse autor destaca que apesar do planejamento estratégico ter começado a ser utilizado a partir dos anos 70 pelo setor privado, e dos anos 80 pelo setor público, ainda permanecem muitas barreiras para sua efetiva implementação e adoção como instrumento de gestão. Ainda no estudo, alerta-se que as organizações públicas que quiserem construir seu próprio futuro precisam aprender a planejar e agir estrategicamente, caso contrário, estarão entregues à própria sorte e obrigadas a aceitar o futuro, seja ele qual for.

2.2. Conceitos de Planejamento Estratégico

Vários são os conceitos importantes na temática de planejamento. Neste trabalho eles serão apresentados segundo a perspectiva de diferentes autores. Um dos principais conceitos de P.E. é a Missão. Kaplan e Norton (2004, p.36) a definem como:

[...] uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes [...].

Outro conceito importante é a Visão (ou Visão de Futuro). Fernandes (2013) considera que ela está relacionada aos objetivos mais gerais em longo prazo, descrevendo as aspirações para o futuro sem especificar os meios para alcançá-las. E, assim, a definição de onde se pretende chegar possibilita entender com clareza o que se precisa modificar na organização e que é necessário que ela evolua para consolidar sua visão.

Ainda sobre esse conceito, para Lobato *et al.* (2012), a Visão explica o que se idealiza para a organização e expressa a maneira pela qual a organização deseja ser reconhecida no futuro. Ela representa uma espécie de sonho que precisa ser viável na sua implementação e seu conteúdo deve ser altamente inspirador e positivo, capaz de motivar toda a organização em torno da construção do futuro almejado.

Para garantir que a Missão e Visão sejam cumpridas, a organização precisa que sejam definidos valores que indicarão os fundamentos da organização que permeiam todas as suas atividades. Lobato *et al.* (2012) consideram que Valores ou Princípios ou Credos podem ser entendidos como ideais a serem seguidos, e para que sejam legitimados em uma organização, é necessário que duas situações ocorram simultaneamente. Primeiro, os formadores de opinião (sócios, diretores, gerentes, supervisores) precisam acreditar e praticar tais valores; segundo, a organização deve ter coerência interna com seus valores e praticar o que neles se prega.

De acordo Fernandes (2013) a Visão pode ser alcançada fazendo uso da estratégia, levando em conta a Missão e os Valores e a implementação do planejado. Acompanhar os resultados continuamente, e alterar a estratégia quando for preciso são fatores de importantes para o sucesso da organização.

A estratégia referida pelo autor acima é definida segundo Toni (2004) como um conjunto de procedimentos práticos e teóricos que viabilizariam o plano e que pode utilizar instrumentos-processos como a análise de cenários e a análise criteriosa dos demais atores sociais ou agentes. Esse autor destaca que os cenários, limitados pela qualidade da informação disponível, refletem sobre possíveis “arranjos” econômicos, institucionais, políticos, sociais etc., que influenciam positiva ou negativamente a execução das ações planejadas. Eles permitem que se faça simulação sobre as condições futuras antecipando possíveis vulnerabilidades do plano, permitindo a elaboração de planos de contingência necessários para minimizar os impactos negativos. Na análise dos demais agentes envolvidos no cenário do problema-alvo do plano é essencial identificar os interesse e as motivações de cada um e o tipo de pressão que é ou poderá ser exercida em relação às ações planejadas.

Ainda, uma dimensão de suma importância a ser observada no P.E. são os princípios comuns de organizações que obtiveram sucesso na implementação das suas estratégias. Kaplan & Norton (2000a) apresentaram cinco desses princípios que podem servir como norteadores nas ações de planejamento estratégico: a) liderança executiva mediando a mudança; b) tradução da estratégia em termos operacionais, utilizando mapas estratégicos, indicadores, metas e projetos; c) alinhamento da organização à estratégia, desdobrando as áreas e unidades de negócio e alinhamento dos principais processos da organização; d) destaque na transformação da estratégia-tarefa de todos, utilizando para tanto processos de comunicação, capacitação e remuneração por desempenho e, por último; e) conversão das estratégias em processo contínuo, em que a partir da análise de desempenho ela é continuamente revisada.

Por fim, no processo do planejamento torna-se fundamental observar, ainda, os principais motivos ou ações adotados no seu desenvolvimento que podem contribuir

para o insucesso, gerando clima desfavorável à realização do plano e à efetivação das mudanças necessárias. Entre os principais erros estão:

[...] delegação da tarefa de planejar à assessoria; tomada de decisões sem levar em consideração os planos; excesso de formalismo ou informalismo no processo de elaboração dos planos; negligência em pensar acerca do futuro; contratação do planejamento fora da instituição; elaboração de planos divorciados da realidade; estanqueidade no funcionamento das partes e no processo decisório; falta de sistematização e de integração do próprio planejamento; falta de apoio político e de compromisso com os planos. (GIACOBBO, 1997, p. 87)

2.3. *Balanced Scorecard* (BSC)

O modelo BSC foi desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, e envolve três grupos de ações: estratégicas, operacionais e organizacionais. O objetivo é estabelecer um processo estruturado para a criação de medidas financeiras e não financeiras, representadas por objetivos estratégicos e metas em todos os níveis, possibilitando a integração entre esses grupos e proporcionando o alinhamento de toda a organização.

Fernandes (2013) destaca esse modelo como a metodologia que equilibra indicadores e permite que a organização seja percebida pelos gestores sob várias perspectivas. Essa ferramenta permite alinhar esforços e metas na busca da melhoria contínua e efetividade, já que nenhum indicador isolado pode fornecer metas de desempenho claras ou focar a organização no que de fato é relevante.

Outro autor que traz definição interessante sobre o BSC é Matias-Pereira (2012) que o define como um instrumento de gestão organizacional importante, cuja estratégia está voltada para criação de valor futuro, havendo necessidade da definição clara dos objetivos e estratégias; alinhamento dos objetivos propostos ao resto da organização; revisão de processos internos que sejam ineficazes no alcance desses objetivos e escolha de indicadores que possam ser controlados e

quantificados. Dessa forma, o modelo busca criar um alinhamento entre visão e missão, objetivos e estratégia.

Além disso, a complexidade do modelo com um sistema que controla desde a identificação das necessidades até a motivação das melhorias dos processos e produtos, criando um ambiente propício ao alinhamento estratégico organizacional. Ele é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados nas quatro perspectivas de Kaplan e Norton (2004): financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Segundo Kallás (2003) essas perspectivas se interligam entre si através de uma relação de causa e efeito, permitindo que os gestores/gerentes percebam as correlações entre diversas áreas e atividades. Isso permite a melhoria contínua, a responsabilização das equipes e o processo de inovação. Contudo, sua aplicação em cenário diferente como o da administração pública é um desafio a ser superado.

O fato inédito no BSC, em relação a outras metodologias de planejamento estratégico, é a inovação de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nessas perspectivas. Segundo Kaplan e Norton (2000), a definição e integração dos objetivos estratégicos, das iniciativas, metas e indicadores dessas perspectivas constituem os pilares do BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização (Figura 1).

Figura 1: Visão geral das perspectivas do BSC



Fonte : Kaplan e Norton (2000).

Fernandes (2013) faz um panorama da evolução do BSC desde sua criação no início da década de 90: evoluiu do foco na avaliação de desempenho para um escopo de planejamento e, em seguida, para a própria gestão estratégica, permitindo uma visão dos principais elementos da estratégia das organizações, com foco na tomada de decisão, mas também na comunicação da estratégia e feedback dos resultados e, principalmente, na promoção de uma gestão planejada.

Atualmente, o modelo representa uma ferramenta de gestão de desempenho utilizadas por muitas organizações públicas e privadas quando se fala de planejamento estratégico. Um aspecto importante apresentado por Kaplan e Norton (2004) é a existência de uma associação entre o gerenciamento de estratégia com o gerenciamento da mudança. Assim, a necessidade de uma nova estratégia requer mudanças organizacionais.

Ainda esses autores, consideram que esse processo passa por três fases e em cada uma delas o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado com um objetivo distinto. Na primeira fase, a mobilização, ele é utilizado para esclarecer a estratégia; na segunda fase, a condução, é o instrumento que possibilita que nova estratégia da

alta administração seja explicada para todos os níveis da empresa; e, na terceira fase, a execução, o BSC educa e alinha as pessoas na organização, gerenciando as metas a serem efetivadas a longo prazo. Perceber e investir em cada uma dessas etapas pode contribuir para o sucesso do BSC na organização.

2.4. Mapa estratégico

Outro ponto importante no BSC é a construção do mapa estratégico, que é responsável por mostrar como a estratégia liga ativos intangíveis aos processos ligados à criação de valor para os clientes pela aprendizagem, disseminação de conhecimento e aperfeiçoamento dos processos internos (Ramos, 2006).

Kaplan e Norton (2004) apresentam como aspecto central as relações de causa e efeito apresentadas no mapa estratégico. Nele o sistema de avaliação de desempenho deve estabelecer claramente as relações entre as medidas e objetivos em todas as perspectivas, e dessa forma seja feita a gestão e validação através do acompanhamento e revisões periódicas. Nesse sentido, os autores Mizrahi e Canen (2012) destacam que a ferramenta possibilita o gerenciamento do desempenho, possibilitando-se o alinhamento de pessoas, processos e tecnologias sobre planos comuns, para executar e otimizar estratégias organizacionais

Nestes mapas devem constar os objetivos críticos da organização e as relações entre si, que determinam o desempenho organizacional (Kaplan e Norton, 2000). A sua importância na sociedade do conhecimento resulta da necessidade crescente de se criarem ativos intangíveis, como por exemplo: o relacionamento com os clientes; capacidades e conhecimentos dos colaboradores; tecnologias de informação e; uma cultura organizacional que encoraje a inovação, a resolução de problemas e o desenvolvimento organizacional.

Outro aspecto importante no BSC (Cesena, 2006) é a definição de indicadores a partir dos objetivos estratégicos e de suas relações, que aumenta o vínculo com a estratégia e, por consequência, com o planejamento estratégico, promovendo a capacidade de aprofundar, por meio do indicador, a definição do processo de criação de valor.

Fernandes (2013) sintetiza a formulação do BSC nas seguintes etapas: descrição da estratégia, definição dos objetivos, indicadores, metas, iniciativas e construção do mapa estratégico com as relações de causalidade entre os elementos.

Levando em consideração os obstáculos e desafios no uso de um modelo de gestão privada em uma organização pública, Perdicaris, Formoso e Nogueira (2009) apresentam os cinco princípios de uma organização orientada à estratégia utilizadas na implementação do BSC e como eles estavam retradados na organização estudada. A seguir segue a descrição desses princípios de acordo com os autores.

Traduzir a estratégia em termos operacionais de forma que ela esteja explícita o suficiente para que todas as pessoas envolvidas com o processo possam compreendê-la. Os indicadores de desempenho devem possuir metas definidas e as iniciativas estratégicas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos e provisionadas com recursos. Por fim, é essencial que haja um processo colocando essas estratégias em ação para garantir que a organização gerencie a estratégia continuamente.

Alinhar a organização para criar sinergia, neste princípio após concluída a etapa anterior, faz-se necessário desdobrar as estratégias para as diferentes áreas, processos e pessoas, levando em conta questões específicas – oportunidades, processos críticos e recursos de investimento, e garantindo que as estratégias locais devem estejam de acordo com as prioridades estratégicas da organização. Na Prefeitura estudada destacou-se que, apesar de grandes avanços, existam dois grandes desafios a serem cumpridos: alinhamento político e o alinhamento administrativo. Ressaltando a importância dos compromissos políticos estarem alinhados aos compromissos da organização, mas isso depende de uma transformação da cultura da organização.

Transformar a estratégia em tarefa de todos. Nesta etapa, os dirigentes, que formulam a estratégia, devem sensibilizar e motivar os funcionários de forma a mobilizar esforços e alcançar os resultados esperados pela estratégia. Para tanto, cada pessoa deve ser capaz de identificar sua contribuição para a execução da estratégia, e, conseqüentemente, tornar-se parte do seu trabalho cotidiano. Como ferramentas para alcançar esta etapa estão a comunicação e capacitação contínuas

e a remuneração variável por desempenho. No estudo em tela, apresentou-se como poderosa ferramenta o portal de gestão dos programas e monitoramento dos indicadores para comunicação e compartilhamento de conhecimento.

Transformar a estratégia em processo contínuo, a estratégia é o meio pelo qual uma organização alcança seus objetivos. Entretanto, a sua gestão eficaz depende da capacidade da organização em revisar e ajustar a hipótese estratégica e os processos que suportam sua execução de forma contínua.

Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Este princípio representa condição mais importante no sucesso na orientação de uma organização para a estratégia. A equipe de dirigentes orientando a organização para a estratégia tem o papel de viabilizar o processo de mudança cultural e criar um ambiente favorável para que o novo sistema de gestão estratégica evolua. Na organização estudada destacou-se o baixo comprometimento das lideranças-chave no processo.

Um aspecto importante que deve ser levado em conta relaciona-se com as dificuldades para a implementação da estratégia, Kaplan e Norton (1997) apresentam quatro barreiras para que essa implementação seja eficaz: 1) visão e estratégia não executáveis; 2) estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos; 3) estratégias não associadas à alocação de recursos; 4) *feedback* tático em detrimento do estratégico.

Como proposta para contornar as dificuldades na implantação do planejamento, Giacobbo (1997) apresenta estratégia para lidar com os obstáculos, destacando que as mudanças organizacionais e culturais necessárias, bem como a condução do processo de planejamento estratégico poderão ser facilitadas com a implementação de programas de qualidade e produtividade e de qualificação profissional. Também pode contribuir positivamente para a eficácia do planejamento, a adoção de sistemas de avaliação de desempenho organizacional e de comunicações e informações.

2.5. *Balanced Scorecard* nas Organizações Públicas

Estudar como o BSC vem sendo utilizado em organizações públicas torna-se fundamental para compreender os desafios e identificar estratégias para garantir o sucesso do modelo no estudo em questão.

Essa temática não é nova no cenário da administração pública, em seu estudo, Costa e Ghelman (2006) destacam que, a partir da década de 1990, começou a ficar em foco o maior desafio seria de natureza gerencial. Tal fato levou à busca pela implantação de um novo modelo de gestão pública voltado para resultados, que coloque a burocracia necessária (rotinas, normas e controles) a serviço do cidadão de forma transparente, participativa e indutora do controle social.

Atualmente, o cenário dominante, segundo Toni (2004), desenha-se pela presença de problemas verdadeiramente complexos e mal-estruturados. Assim deve-se analisar as questões relativas às relações de poder entre atores sociais, já que a variável política influencia diretamente a elaboração da viabilidade e vulnerabilidade do Plano.

A utilização do Bsc como um modelo de gestão é indicada por Kaplan & Norton (2001) também para a realidade do setor público, pois permite a construção de uma ponte entre a missão e a estratégia (geralmente “vagas”) e as medidas de desempenho. Esse modelo possibilita a mudança do foco de programas e projetos para a busca dos resultados almejados a partir destas ações e propicia o alinhamento das iniciativas pelas organizações, departamentos e indivíduos, reforçando o desempenho uns dos outros e, conseqüentemente, levando à melhoria do desempenho conjunto.

2.6. Perspectivas BSC para a Administração Pública

As perspectivas do BSC foram adaptadas para a Administração Pública, Félix; Félix e Timóteo (2011) traduzindo as estratégias em um conjunto organizado de informações que são agrupadas em perspectivas: cidadão/sociedade, Administração

Pública Federal (APF), processos internos, relações governamentais, aprendizado e crescimento orçamentário.

Segundo Félix; Félix e Timóteo (2011), ao trazer a perspectiva financeira para a realidade das organizações públicas, deve-se considerar alguns aspectos. Primeiro, os recursos financeiros são destinados aos órgãos por meio do orçamento público e visam permitir a execução das políticas públicas federais. Segundo, a ênfase não está nos resultados financeiros e não se configura o lucro. Depois, as metas principais, objetivos estratégicos e medidas associadas à consecução de um ou mais objetivos estão relacionados diretamente com o orçamento destinado a cada órgão da APF.

Esses mesmo autores destacam que a perspectiva cliente é desmembrada sob dois segmentos. O primeiro é a perspectiva Administração Pública Federal, que deve ser tratada de forma diferenciada, pois recebe orientações ou determinações dos órgãos normativos e de controle e envolve uma abordagem com foco na modernização da gestão pública, nos resultados das tomadas de decisões e no desenvolvimento da eficiência nas instituições públicas brasileiras. O segundo é Cidadão/Sociedade cuja satisfação é uma obrigação do Estado e os interesses são direcionados para a coletividade, ligada com os objetivos estratégicos inerentes aos serviços a serem prestados, levando em conta os preceitos de uma gestão pública moderna focada em resultados.

Considerando a aplicação do BSC em instituições públicas, em seu estudo, Costa e Ghelman (2006) destacam como oportunidade de melhoria na formulação desse modelo que sejam contemplados os fundamentos do Modelo de Gestão Pública e os princípios constitucionais que regem a administração pública brasileira. Todavia, ressaltaram que as organizações acabaram por inverter a posição da perspectiva financeira na relação de causa e efeito do BSC, pois o orçamento, para um órgão público, é um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social. Mas, ainda não há um consenso de como deve ser tratada a perspectiva financeira numa instituição pública.

Ainda nesse estudo, as organizações pesquisadas separam a perspectiva aprendizado e crescimento em duas novas perspectivas: uma perspectiva para pessoas e outra para modernização administrativa. Nessa proposta, as pessoas são colocadas como fator essencial para tornar a gestão pública mais moderna e focada em resultados. Além disso, o processo de modernização administrativa aparece como elemento chave para tornar o Estado mais ágil, transparente e orientado para o cidadão.

Félix, Félix e Timóteo (2011) concluem em seu estudo que os fatores de maior contribuição do BSC nas organizações governamentais são a eficiência na busca da modernização da gestão pública e o controle orçamentário, já que os objetivos estratégicos, ligados com a perspectiva orçamentária, devem relacionar-se aos resultados que contribuirão para a cultura e a busca da eficiência, privilegiando as organizações públicas que tenham maior capacidade na gestão dos seus gastos.

Reis, Colauto e Pinheiro (2007, p. 11) apresentam proposta de adaptação do *Balanced Scorecard* para a Secretaria-Geral de Administração (Segedam) do Tribunal de Contas da União:

O Tribunal de Contas da União, através da Portaria Segedam nº 27 de 22 de agosto de 2006, aprovou e divulgou um Plano Estratégico da Secretaria-Geral de Administração (Segedam), para o quinquênio 2007-2011. Nele prevê (1) a necessidade de seu desdobramento em planos para as unidades básicas, de modo a alinhar e articular as ações estratégicas de cada área com os propósitos institucionais; (2) a necessidade de articulação das ações de curto, médio e longo prazo; (3) e a possibilidade de revisões periódicas das ações e monitoramento de seus resultados.

Esses autores apresentam ainda que a Segedam definiu dezesseis objetivos estratégicos para constituir o elo entre as diretrizes do Plano Diretor anual e seu referencial estratégico. O documento propõe a adaptação do modelo de *Balanced Scorecard* para a Secretaria tendo o compromisso de realizar ações de aprendizado e crescimento e de melhoria dos processos internos. Esses aspectos se mostram importantes para ilustrar como órgãos da administração pública estão adotando e implementando o planejamento e se utilizando de portarias para definir as regras e diretrizes para garantir a execução

No estudo da prefeitura de Porto Alegre, Costa (2009) destacou que o prefeito à época liderou O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade que utilizou a metodologia do BSC, adotando um modelo de gestão participativa e orientada para resultados. E, mesmo com a implementação no período de governo do prefeito, havia o receio de descontinuidade caso ele não se reelegesse, considerando que três anos seria muito pouco para modificar uma cultura tão complexa. Esse estudo ilustra e reforça a importância do envolvimento dos líderes e atores da cúpula.

Perdicaris, Formoso e Nogueira (2009) destacam como desafios na implementação do BSC na organização pública o aspecto cultural, já que muitos servidores e pessoas-chaves para a organização ainda detêm um conhecimento limitado da ferramenta, e o aspecto técnico, pois a qualidade dos indicadores desenvolvidos pouco contribui para mensurar as estratégias. Esses aspectos direcionam a qualificação dos colaboradores como ferramenta para a mudança de cultura. Ainda, a falta de indicadores esbarra na essência do BSC como processo que precisa ser avaliado e adaptado continuamente.

3. METODOLOGIA

Para fazer um estudo de caso da implementação do planejamento da Secom e coletar dados que subsidiem o objetivo deste trabalho, recorreu-se à análise documental do planejamento estratégico e a entrevistas semi-estruturadas.

Segundo May (2004 apud Aguiar; Medeiros, 2009) na entrevista semi-estruturada o ponto central é fazer com o entrevistado responda as perguntas de acordo com sua concepção. Nela o entrevistado não fala livremente, pois o entrevistador tem um foco a seguir. Esse tipo de entrevista se justifica no presente trabalho por se pretender buscar dados de pessoas com diferentes perspectivas do processo de planejamento, não se tendo dessa forma uma coleta de dados fechada ou restrita.

Para a pesquisa documental foram utilizados o impresso “Planejamento Estratégico 2010-2018, Memória do Processo de Definição das Diretrizes Estratégicas da Secretaria Especial de Comunicação Social – Secs.” (SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, 2010b) e “Plano Estratégico 2010-2018, Diretrizes para a Gestão Estratégica da Secretaria Especial de Comunicação Social do Senado Federal (SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, 2010a)

Para a pesquisa foram selecionados 5 gestores estratégicos que estiveram envolvidos e que trabalharam com o planejamento estratégico da Secretaria (dentre eles o diretor da Secretaria na época da criação e implementação do plano, o atual diretor, bem como outros dois diretores dentro da Secom a época). Incluiu-se entre os entrevistados selecionou também um colaborador do Prodasen que esteve presente na elaboração do plano estratégico como consultor.

Para coleta de dados foi definido um roteiro semi-estruturado (Apêndice A) buscando identificar como foi o a visão geral do planejamento estratégico na Secretaria; a percepção de sucesso ou insucesso quanto a implementação; os principais elementos que dificultaram e facilitaram; os ganhos; sugestões de melhorias para garantir a continuidade do P.E.; questionamento da existência no processo das etapas de implementação e dos fatores de sucesso que geralmente são indicadores de sucesso de acordo com os referenciais teórico deste trabalho.

Após as entrevistas, os dados foram apresentados os tópicos investigados e a percepção segundo cada entrevistado e em seguida agrupados e analisados por temática.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em dois momentos. O primeiro baseou-se na análise documental disponível no Senado Federal. O segundo foi feito a partir de entrevistas em profundidade, conforme já comentado no capítulo anterior. Para facilitar a análise das informações obtidas em ambos os momentos, o presente capítulo também foi dividido em duas partes.

4.1. Análise documental

Na análise documental o objetivo foi descrever brevemente como foi o processo de elaboração P.E. da Secom a partir dos dados documentais como etapa essencial para análise da sua implementação.

O *“Plano Estratégico 2010-2018, Diretrizes para a Gestão Estratégica da Secretaria Especial de Comunicação Social do Senado Federal”* é o documento formal que apresenta o que foi sintetizado de definições estratégicas relativas a missão, visão de futuro, princípios e valores, temas estratégicos, objetivos estratégicos e mapa estratégico.

O *“Planejamento Estratégico 2010-2018, Memórias do processo de definição das Diretrizes Estratégicas da Secretaria Especial de Comunicação Social – Secs”* apresentava em sua essência as matérias publicadas no *Blog* do Planejamento e pela Agência Senado e a descrição de como ocorreram os encontros preparatórios do plano. Em síntese esses encontros consistiram de palestra, mesa redonda “Qual o papel dos meios de comunicação do Senado Federal?”, apresentação da metodologia de trabalho, fundamentos e conceitos sobre planejamento e pesquisas qualitativas, bem como os resultados das oficinas de trabalhos.

Todo o processo envolveu grande parte da equipe da secretaria durante cerca de cinco meses, em doze oficinas de imersão com a participação de todos os gestores dos veículos de comunicação. As oficinas de planejamento foram conduzidas por uma equipe de facilitadores do Prodasen. Um Grupo de Trabalho (GT), composto por cinco servidores da então Secs (atual Secom) e cinco do Prodasen, ficou responsável pela coordenação e operacionalização do

planejamento. A equipe do Prodasen atuou nas funções de consultoria técnica e facilitação de processo, já a equipe da Secom, como elementos de ligação e comunicação entre o ambiente do planejamento e a estrutura formal da secretaria.

No total foram realizadas **57 reuniões** do GT, três encontros preparatórios com os participantes, 12 doze oficinas de planejamento, **em regime de imersão**.

No documento sobre as diretrizes destacou-se que o P.E. foi uma ótima oportunidade para integrar as diretorias, unir as equipes e identificar as dificuldades dos diversos setores.

A metodologia aplicada mesclou métodos e conceitos consagrados na literatura, desde os clássicos, até os contemporâneos, como o *Balanced Scorecard* (BSC). Destaca-se como continuidade do processo a revisão formal e agendada do Plano Estratégico a cada dois anos, sem prejuízo dos ajustes contínuos e dinâmicos.

Os objetivos estratégicos foram definidos de acordo com as perspectivas da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), incorporada à metodologia do planejamento estratégico da Secom. Esses objetivos foram estabelecidos dentro das seguintes perspectivas: clientes; processos internos; aprendizado e crescimento (importante notar que não foi utilizada a perspectiva financeira, adaptação comum no BSC de organizações públicas); e o mapa estratégico da Secretaria foi desenhado.

4.2. Análise das entrevistas

Enquanto a análise documental teve por objetivo descrever o desenvolvimento do plano estratégico da Secom, a análise das entrevistas procurou estabelecer uma visão da percepção dos entrevistados sobre os principais eixos abordados durante a coleta de dados. Para facilitar a compreensão das informações, optou-se por descrever os dados por tópicos, apresentando a opinião de cada entrevistado seguida de uma breve análise sobre o tópico em questão. Quando não houver descrição no tópico de dados relativos a um entrevistado, justifica-se pelo perfil de cada um (o conhecimento sobre o processo que pode ter limitado a percepção sobre

o tema) ou, ainda, por se tratar de entrevista com roteiro semi-estruturado, de forma que alguns aspectos surgiram ou foram mais aprofundados no diálogo estabelecido com alguns entrevistados, mas não com outros. Por fim, a ordem de apresentação dos dados segue a ordem que os gestores foram os entrevistados, justificando porque um ou outro aspecto não foi abordado com os demais.

4.2.1. O processo do planejamento estratégico na SECOM

Entrevistado 1

Segundo ele o processo teria se iniciado ao final do ano de 2008, a partir da solicitação do diretor da Secom à época, diante do levantamento, feito com o apoio do Prodasen, que destacou diversidade de problemas existentes na secretaria. A partir desse levantamento surgiu a proposta da realização do P. E. para dar uma visão sistêmica. Dessa forma, estabeleceu-se um grupo de trabalho interno da Comunicação Social e a equipe de consultoria do Prodasen para a elaboração do plano.

Entrevistado 2

Destacou que foi uma demanda que partiu mais do diretor da secretaria do que uma demanda de P.E. da Comunicação. Ainda segundo o entrevistado, o diretor era um agente de tinha poder, grande história na Secom.

Entrevistado 4

Considerou que não foi um processo fácil. O planejamento previa grupos, propunha uma série de providências pra implementação. Mas no decorrer do processo não foi possível fazer tudo como estava previsto, o que tornou muito deficiente a implementação. Foi citada a fusão da Agência Senado com o Jornal do Senado, que seria muito demorada porque dependia também de atos

administrativos da direção geral do Senado e também de projetos de resolução que deveriam ser aprovados.

Entrevistado 5

Destacou que não participou da implementação do planejamento, apenas da elaboração, já que ficou na secretaria até 2011. Sua diretoria teria apoiado de uma maneira ativa e firme essa etapa. Observou a falta de um grupo de trabalho para acompanhar a implementação do planejamento.

Percebe-se, portanto, que para os entrevistados, de modo geral, o processo do planejamento estratégico da Secom foi percebido como uma demanda do diretor da Secretaria à época e que teria influência para dar andamento ao projeto.

4.2.2. Houve sucesso ou insucesso na implementação do P.E.

Entrevistado 1

Não se considerou apto para avaliar o sucesso da implantação do plano por ter participado somente da elaboração. Mas, numa avaliação distante, sua impressão é de que uma boa parte das decisões estratégicas não foram implementadas.

Entrevistado 3

A implantação não foi completamente bem sucedida, um aspecto que dificultou foi a metodologia de trabalho do P.E., como por exemplo as dinâmicas de grupo não foram adequadas para o perfil de colaboradores.

Entrevistado 5

A percepção, um ano depois, é de que não existiu sucesso na implementação. Considerou difícil avaliar hoje, mas, na percepção de quem está de fora da secretaria, não é possível identificar como a comunicação teria se apropriado do planejamento e quais mudanças estruturais e definitivas que levariam a secretaria para 10 anos à frente conforme proposto no planejamento. Nem a TV nem a Rádio viraram digital, a área de Relações Públicas não está integrada com o resto da secretaria, o Marketing continua como um apêndice da secretaria. Não consegue visualizar fatos concretos de onde o planejamento levou a Secom além do que naturalmente ela já iria.

Assim, quanto à avaliação do sucesso ou insucesso na implementação do P.E., foi possível notar um grande consenso de que não teria sido completamente bem sucedido, apresentando vários aspectos comprometidos pelos mais diversos fatores que serão apresentados em outro tópico.

4.2.3. Fatores que contribuíram para o sucesso do plano:

Entrevistado 1

Entre os fatores que facilitaram a implantação do P.E. estava o alto nível de conhecimento do negócio da Comunicação. E o outro fator foi o engajamento e a vontade de participar do processo por parte dos gestores. Embora isso não tenha se refletido nos demais níveis. Destaca-se a fala do entrevistado: “As pessoas que estavam ali conheciam profundamente os seus negócios.”

Entrevistado 3

Segundo sua percepção, o envolvimento dos gestores foi um diferencial.

Entrevistado 4

Entre os elementos que contribuiriam estava o fato de terem iniciativas bem elaboradas e pensadas, aliadas ao apoio daquelas pessoas que trabalharam no planejamento e que faziam parte da estrutura da comunicação.

Entrevistado 5

Apontou o diretor da secretaria à época como grande estimulador, apoiador e valorizador do P.E., mas considerou que no final ele próprio deve ter se frustrado por não conseguir enxergar os resultados.

Foi possível identificar, portanto, que a participação dos gestores no processo foi um fator positivo que se repetiu entre os entrevistados. Outros aspectos pontuais foram a pessoa do diretor da secretaria à época e o grande conhecimento dos participantes sobre o que seria o negócio da comunicação.

4.2.4. Ganhos obtidos com o planejamento

Entrevistado 1

O processo de planejamento propriamente dito apresentou ganhos enquanto processo traduzido naquele conhecimento recíproco na aproximação das áreas, na integração de pessoas, de grupos, de equipes e de veículos. Ao final do processo de planejamento as pessoas tinham um nível de conhecimento, de empatia e de integração significativamente superior ao que tinham antes do desenvolvimento do planejamento, bem como o reconhecimento dos problemas e necessidades uns dos outros.

Entrevistado 2

Considerou que foi uma grande oportunidade para as unidades da secretaria se conhecerem e os veículos se comunicarem. Ainda, de alguma forma, os ganhos teriam sido a possível expansão da Rádio Senado, a criação da central de pautas, o apoio para criação de um prédio único da Comunicação, a restrição de cargos importantes para servidores da casa, a integração da Rádio Senado com a Agência Senado, a ampliação da comunicação interna como unidade autônoma na comunicação, a definição do papel de atuação para um enfoque na Comunicação Institucional. Em suma, conseguir colocar algumas questões que já estavam maduras em execução.

Entrevistado 3

O grande mérito do planejamento estratégico foi ter conseguido, pela primeira vez, fazer a secretaria refletir sobre o seu trabalho, o que ela faria nos anos seguintes. O entrevistado ressaltou que pela primeira vez todas as áreas pararam para pensar em conjunto no seu futuro nos próximos anos, as prioridades e necessidades de cada setor.

Entrevistado 4

Um grande ganho com o P.E. teria sido a integração das pessoas, o coletivo passou a ter ideia de como era o trabalho do outro. Com as reuniões setoriais, os grupos de trabalho, as reuniões maiores, todos puderam ter uma noção de como funcionava a secretaria nos seus diversos serviços. Destacou-se a permeabilização da ideia da secretaria, da estrutura, da informação, como se fazia a prestação de informações ao público, das dificuldades de cada área. Outras questões apontadas como ganho foram o fato da TV Senado ser a primeira televisão legislativa a entrar na internet e a elaboração do Manual de Redação da Comunicação. De modo geral, o entrevistado não se considerou a pessoa mais apta para falar sobre o assunto, citou pessoas que poderiam ser entrevistadas.

Entrevistado 5

O resultado mais concreto após o fim da elaboração do P.E. foi a criação de um grupo de trabalho para a produção do manual de redação. Na Secretaria de Pesquisa e Opinião (Sepop) houve a concretização dos manuais de trabalho. Outro resultado seria um projeto de assessoria de imprensa apresentado pelo grupo da área de marketing, mas não soube avaliar se resultou em alguma atividade concreta.

Sobre os ganhos obtidos com o planejamento observa-se que alguns aspectos foram unânimes, como a integração das áreas da comunicação e a criação do Manual de Redação. Os outros ganhos foram apresentados de forma isolada, sendo, ainda assim, pertinentes e relevantes, já que cada entrevistado tem uma perspectiva que representa o seu recorte de atuação dentro da secretaria. Destaca-se a concretização de manuais dentro da Sepop, o projeto de assessoria de imprensa, a inserção da TV Senado ter na internet e a oportunidade de reflexão sobre o trabalho da secretaria à época e o que faria nos anos seguintes.

4.2.5. Fatores que contribuíram para o insucesso

Entrevistado 1

Um dos fatores foi a não configuração de um grupo técnico para monitorar a implantação do plano estratégico. No relatório final do Prodasen, uma das recomendações como um fator crítico de sucesso seria a composição de uma equipe interna responsável por monitorar os indicadores, as iniciativas estratégicas e capitalizar o processo interno de implantação dessas iniciativas. Apesar de por um tempo ter existido um servidor responsável por esse papel, o entrevistado considerou o trabalho muito volumoso para um servidor sozinho conseguir realizar. Destacou, ainda, que no Senado como um todo a cultura de planejamento é muito baixa, bem como as culturas de monitoramento, controle e avaliação. Acrescentou o aspecto da falta de capacitação técnica e a existência de capacitação voltada para o improvisado e resolver urgências inesperadas.

Identificou a saída do diretor da secretaria como uma possível contribuição para a não continuidade do P.E., pois ele seria a pessoa que minimamente garantia o acompanhamento do plano. Outro fator desfavorável seria a desintegração e certa competição entre os veículos da comunicação.

Por último, observou-se que o escritório setorial de gestão ligado à Governança posteriormente implementado em todo o Senado Federal não necessariamente teve a mesma orientação do responsável pelo acompanhamento do P.E., considerando ainda um desperdício não aproveitar uma ferramenta que já teve todo o processo de criação e implementação executado.

Entrevistado 2

Considerou que a metodologia de planejamento se prestaria mais para o serviço privado que visa lucro do que para o serviço público. Apontou o fato de não existir o aspecto de escassez de recursos. Ainda, destacou a não existência, na Casa, de uma cultura moderna de integração que busque a ética profissional, foque na transferência de informação, colaboração e reciclagem profissional.

Outro fator seria a mudança no curso da política, em que o atual presidente da Casa teria desconsiderado o planejamento da comunicação e o ato que dá suporte, tomado decisões que inviabilizaram a execução de muitos aspectos do plano, como a expansão da TV.

Entrevistado 3

Destacou a distância muito grande da realidade da Casa e o planejamento estratégico da Secom. Abordou que o projeto de planejamento não foi para frente, pois faltou ao o corpo da Comunicação tomar pra si esse projeto como instrumento de trabalho, considerando como ferramenta de direcionamento. Ressaltou que foi o resultado de um trabalho muito longo e exaustivo, difícil, que envolveu muita gente, mas a Comunicação por inteiro não vestiu essa camisa. Outro ponto apresentado foi a ausência de uma cultura de planejamento, o jornalista teria quase que uma aversão a planejamento, pois existe uma dificuldade em pensar no trabalho a médio

e a longo prazo. Segundo o entrevistado, ainda, a falta talvez de um envolvimento maior do pessoal que está na produção, no dia a dia e não tem nenhum cargo de chefia. Talvez a metodologia utilizada não conseguiu de fato envolver esse público.

Entrevistado 4

Apontou a estrutura do Senado como burocrática e muito pesada, criando muitas dificuldades para o planejamento. Um exemplo disso foi a criação das emissoras de televisão e rádio nos estados, um processo que teve muita dificuldade nos trâmites como a assinatura de convênios com as assembleias, na parte jurídica, na parte legal; sempre aparecia um óbice à conclusão.

Destacou o fato do atual presidente da Casa ter entrado com uma visão diferente do presidente anterior, que dava total apoio à Comunicação (por exemplo, teria feito todos os concursos solicitados pela área). A atual presidência da casa teria desconsiderado o planejamento em prol de cortes financeiros que passaram a ser prioridade na sua gestão, utilizando-se da justificativa que a Secom teria muita gente e era necessário fazer cortes, com a tentativa de melhorar a sua imagem. O entrevistado apontou que os cortes precisam ser feitos no que realmente tem necessidade e não discricionariamente.

O entrevistado listou ainda a questão da reforma administrativa, que tinha uma proposta que ia contra o planejamento da secretaria. Por outro lado, em sua opinião, internamente não teria havido grandes dificuldade em relação ao plano, porque todos os servidores da secretaria participaram. Inicialmente as pessoas não consideravam o plano necessário, mas no decorrer do trabalho todos entenderam a necessidade do planejamento.

Entrevistado 5 – Duvidou da validade do documento produzido, pois não identificou o retorno da elaboração do P.E. Observou que as decisões foram tomadas de uma forma muito precipitada. O processo ficou focado no método, as discussões foram rasas e limitadas ao tempo e técnica para entrega dos resultados. Destacou o fato dos colaboradores terem facilidade de escrever frases bonitas que contemplam os valores, missão, entre outras; mas que não aprofundou os conceitos.

As pessoas não se reconheciam no documento de P.E. elaborado, considerando apenas mais uma burocracia cumprida.

Questionou se as pessoas teriam de fato incorporado o que foi discutido, uma vez que, na sua percepção, o grupo de diretores teria facilidade de expressar e se colocar, mas absorver seria outro nível a ser explorado. Destacou que elementos como as relações de briga por poder, espaços de atuação, organograma e de funções teriam sido apresentadas, mas não solucionadas no P.E., e teriam papel essencial para que o planejamento pudesse ir adiante. De modo geral, considerou faltaram discussões que precisavam ser enfrentadas na época.

Destacou, também, até que ponto fazer um planejamento da unidade desconectado com o resto da instituição teria seu impacto, além da falta de autonomia para lidar estrategicamente com algumas questões que seguramente esbarram em aspectos administrativos e políticos que fogem da alçada da secretaria.

Ressaltou ainda existirem projetos que estão crus em termos de abrangências, não pegando todas as variáveis da proposta, sem considerar o contexto e as questões que estão interligadas no escopo do processo. Isso demonstraria certo amadorismo de gestão da Casa, que seria imprevisível e focada em apagar incêndio todo o tempo, em que planejamento não é respeitado ou cumprido. Afirmou que certamente não existe uma cultura de planejamento na instituição e que ela em algum momento vai ter ônus por isso. Atualmente, persiste a falta do aprimoramento da qualificação dos gestores, ficando a gestão da Comunicação na habilidade de quem assumiu a chefia. Para selecionar uma pessoa para o cargo de gestor, usa-se o critério de afinidade pessoal, não as habilidades ou perfil individual.

Um dos fatores principais seria a própria instituição não valorizar o zelo pela gestão e aprimoramento das questões administrativas. O entrevistado destacou a necessidade de direcionamento da Casa. Apesar de já terem tido algumas iniciativas nesse sentido, como o Escritório de Governança, ainda falta amadurecimento, por exemplo, a não valorização do mapa estratégico. Para essas iniciativas irem adiante falta um patrocinador. Existem decisões autocráticas tomadas pelos senadores, enquanto dirigentes da Casa, e pelo Diretor-Geral que vão contra o planejamento e não têm fundamentações concretas e transparentes. As decisões continuam sendo

tomadas sem respaldo administrativo, feitas pelos principais líderes sem valorizar a iniciativa do planejamento. Observam-se a construção de várias lideranças e feudos independentes.

Por fim, questionou-se junto ao entrevistado 5 o apontamento do entrevistado 4 sobre a responsabilidade da reforma administrativa da Casa como fator de insucesso do planejamento. Na opinião do entrevistado 5, a reforma seria anterior ao planejamento e ela nunca aconteceu de fato, o que ocorreu foi uma disputa de espaço da secretaria em relação ao Senado, das suas unidades entre si, de funções; uma batalha de uns com os outros. O entrevistado não identificou a reforma como óbice ao planejamento.

Corroborando com a percepção de que a implementação do planejamento não foi plenamente bem sucedida, o tópico que apresentou mais resultados foi a definição de fatores que contribuíram para o insucesso. Considerando que o título do presente trabalho aborda como eixo as dificuldades e desafios da implementação do P.E. da Secom, será dada especial atenção e um maior detalhamento desses aspectos abordados nas entrevistas.

Primeiramente, apresentam-se os pontos que tiveram consenso entre a maioria dos entrevistados.

a) A falta da composição de equipe responsável pelo acompanhamento da implementação que ficou sob a responsabilidade de uma pessoa que não conseguiu dar continuidade ao processo como esperado. Houve a observação de que essa pessoa não teria influência sobre o grupo e suas demandas não tiveram adesão por parte dos gestores.

b) A existência de certa distância da metodologia de planejamento com a realidade e necessidades da Comunicação em que prevalece a cultura informal, e, por conseguinte, dificulta a validade e aplicabilidade real do P.E.

c) A questão da influência de fatores políticos, bem como dos líderes políticos tomando decisões sem fundamentações concretas e transparentes que afetam

diretamente a área administrativa, sem levar em conta o P.E. o que, conseqüentemente, acaba por afetar sua condução e sucesso.

d) Outro aspecto abordado por vários gestores foi o fato do planejamento não ser guiado por um plano da Instituição.

e) Ainda, foi ressaltado o amadorismo na gestão voltada para o operacional e em apagar incêndio

Pontualmente, mas não menos importante, como fatores que contribuíram para o não sucesso foram apresentadas questões como a burocracia da instituição; a falta de envolvimento de toda a Secom no processo; a reforma administrativa da Casa (este ponto não teve consenso entre os entrevistados); a saída do diretor da secretaria; a desintegração das unidades; a proposta do escritório de Governanças não ter aproveitado o documento do P.E.; o fato das discussões na elaboração do plano focarem no método e tempo para a entrega do documento e não no aprofundado os temas.

4.3. Sugestões para garantir o sucesso da implementação

Entrevistado 1

Ressaltou o papel dos gestores de se imbuir da cultura estratégica de forma a quebrar o ciclo de ficar tratando o operacional e passar a se preocupar com o estratégico e ajuste de ações. Um primeiro passo nesse sentido seria a criação na instituição da Governança e os escritórios setoriais que podem dar suporte a ações de planejamento. Apresentou a importância de que a comunicação em todas as etapas do planejamento seja feita no sentido abrangente, privilegie a comunicação ativa, proativa e reativa, ascendente e descendente, horizontal e vertical, por meios distintos e complementares, associada com a criação de instrumentos para estímulo à manifestação dos colaboradores.

Outras sugestões foram a revisão do plano, criação de grupo de trabalho para essa finalidade, validar o atual documento, identificando o que foi implementado e considerar a conjuntura atual. Ressaltou-se mudanças no cenário, como o principal gestor que patrocinou o processo não estar mais na secretaria; presidente do Senado que era um ator político muito relevante para Comunicação Social porque tinha uma relação pessoal muito íntima e próxima com o principal gestor da época não é mais o presidente. Foi abordada a importância de que a revalidação seja tão bem cuidada quanto foi o processo de elaboração.

Entrevistado 2

Para garantir o sucesso do planejamento são necessários fortes investimentos na Comunicação em termos de equipamento para adaptação da TV digital, reciclagem profissional (cursos internos e até cursos no exterior), investimentos na Rádio Senado e TV Senado. Todavia, apontou a importância de se fazer uma revisão com base em novas informações pra que não crie frustração, porque se você fizer um planejamento estratégico tem que mostrar para todo mundo os ganhos desse P.E..

Entrevistado 3

Ressaltou a falta de um planejamento da Casa que pudesse guiar nos próximos cinco anos ou nos próximos dez anos qual seria o direcionamento do trabalho. Assim, a Comunicação poderia pensar sua organização a partir do que a Casa definiu política e administrativamente. Isso permitiria definir as prioridades em termos de infraestrutura, como a construção de um prédio ou reforma de instalações, se seria possível gasto com equipamentos e com que periodicidades seria a atualização do parque tecnológico. Observou que essas prioridades são decididas muito mais no plano político, pela administração política da Casa, do que propriamente pela equipe técnica, pela administração do Senado.

Apresentou como sugestão atualizar o plano estratégico, ver o que funcionou, o que não funcionou, verificar se aquela metodologia adotada é a mais adequada para a realidade. Outro ponto seria avaliar que comunicação a secretaria pode fazer e o que a Instituição política Senado Federal está disposta a financiar, de forma a envolver decisões políticas na definição estratégica. Destacou a possibilidade do interesse administrativo para a comunicação ser diferente da orientação política.

Questionado sobre sugestão de metodologia que poderia atrair mais atenção das pessoas, apontou para a perspectiva de ouvir mais os colaboradores. O entrevistado propõe que às vezes funciona o simples fato de ouvir, mesmo que não seja possível tomar uma providência, mas o fato do servidor ser ouvido de verdade, com carinho, atenção e saber porque aquilo é uma dificuldade ajuda muito, indicar se será possível resolver o problema agora ou apenas no futuro.

Entrevistado 4

Durante a entrevista comentou que seria muito importante ter tido uma resolução aprovada em plenário, submetido aos Senadores, já que envolve algo que é para atender a eles próprios. Isso daria mais respaldo ao plano. Na opinião do entrevistado é fundamental a atualização do planejamento, mas que como isso envolve uma decisão política com o atual presidente da Casa, isso não seria possível. Mas, que com o peso que a Comunicação Social tem no Senado, ela

precisa de um P.E. que seja cumprido, pois é preciso pensar no futuro. Apontou a necessidade de ter um P.E. do Senado, mas que isso seria muito difícil.

Entrevistado 5

Havendo um planejamento da instituição como um todo permitiria ter uma gestão mais profissional e racional. Uma unidade não poderia fazer isso independente da outra.

Várias sugestões para garantir o sucesso da implementação foram destacadas. Entre as que foram apresentadas por dois ou mais entrevistados estão o papel dos gestores de incentivar a cultura de planejamento; um maior enfoque na comunicação de excelência que de fato produza impacto nos destinatários; necessidade de revisão do atual plano, considerando os resultados, e da metodologia utilizada; o apoio do presidente da Casa; e a importância do Senado ter um P.E. que possa servir como guia e definir as prioridades estratégicas. Um dos entrevistados apontou para a importância de uma escuta atenciosa dos colaboradores (suas dificuldades e sugestões), bem como feedback sobre as colocações apresentadas por eles. Outra proposta interessante foi a criação de uma Resolução, aprovada em Plenário, definindo planejamento da Comunicação, de forma que os senadores estivessem envolvidos no processo e dar mais respaldo ao plano. É importante ressaltar que o P.E. foi aprovado por ato da Mesa do Senado, mas isso pode ter restringido a análise e compreensão do projeto apenas para os Senadores que compõem a Comissão Diretora da Casa.

4.3.1. Processo de Comunicação no Planejamento

Entrevistado 1

A comunicação excelente teria sido parcial. Ela não teria sido permanente, frequente e continuada da forma considerada ideal, apesar de ter surgido blog do planejamento (por ser uma ferramenta que exige proatividade para acesso). Em relação ao aspecto rotineiro da comunicação, ela ocorreu timidamente e de forma informal e voluntária por uma jornalista com publicações de notícias sobre o P.E.. Assim, essa comunicação foi muito tímida, para ser mais efetiva precisava ter partido de uma estratégia dos próprios gestores, ações formais, deliberadas, contínuas, frequentes e periódicas.

Entrevistado 2

No concreto, faltou uma estrutura que viabilizasse essa comunicação permanente e interna. Houve carência na divulgação do porquê de alguma iniciativa não ter sido implementada ou as próprias conquistas do plano. Quanto à Comunicação descendente, avaliou que esse tipo de comunicação sempre ocorre já que todos estão conectados via email corporativo. Dessa forma, todos são informados. Destacou a importância do discurso construído trabalhando o processo. No discurso foi abordada uma iniciativa que investiria na questão da comunicação, mas teria se perdido na implementação:

Teve uma pessoa na época do planejamento que tentou implantar para tratar dessa dimensão por meio de boletins e programas de software que fracassou porque não foi implantado (Entrevistado 2).

Entrevistado 3

Segundo ele, a comunicação excelente, nesse caso, seria conseguir convencer todas as pessoas, ou então a maioria ou um bom número de pessoas, de que o planejamento estratégico é bom para todo mundo e é necessário. Nessa perspectiva não se teve êxito. Na sua opinião, a forma de convencimento não é por meio necessariamente de cartazes, de e-mail ou da produção de material específico, mas deve se dar na conversa do dia a dia. Quanto à comunicação descendente, sempre houveram informes, relatórios, mas não havia receptividade por parte das pessoas que se sentiam distantes não identificando o plano como parte da sua realidade. Palavras do entrevistado: “O chefe tem papel ativo de envolver os colaboradores.”.

Entrevistado 4

Em sua visão o processo de comunicação excelente não teria ocorrido muito bem, apontando como justificativa a reforma administrativa e as imposições que a empresa responsável pela proposta da reforma queria fazer no planejamento estratégico da Secom. Quando questionado sobre a existência de um espaço de escuta dos colaboradores da secretaria, indicou que na construção do plano isso teria ocorrido; mas na implantação, não.

Entrevistado 5

Considerou que existiu uma comunicação excelente com a divulgação do que foi produzido através de blog e informes. Ao ser questionado se as informações chegaram ao destinatário, não conseguiu avaliar com precisão. Considerou que por participar diretamente do processo, as informações sempre estavam acessíveis, mas observou sobre relatos de pessoas que reclamavam que não chegava ou que não teriam lido e-mail. Concluiu que talvez tenham faltado linguagem e método correto mais próximo do público.

De modo geral a comunicação teria sido frequente e rotineira. Em relação à comunicação descendente, na sua secretaria, o entrevistado considerou que buscou essa comunicação dentro as possibilidades da rotina de trabalho. A comunicação

ascendente teria ocorrido em dois momentos, durante o processo dentro da sua diretoria à época e no diagnóstico com a pesquisa de opinião com os *stakeholders*.

No que se refere ao processo de comunicação no planejamento, a maioria dos entrevistados considerou que não teria sido feita de forma excelente, apresentando lacunas, sem conseguir de fato atingir os objetivos de motivar e envolver todos os colaboradores. Embora ferramentas como blogs, informativos e mensagens de correio eletrônico tenham sido utilizadas, elas não foram adequadas e suficientes para que o processo tenha atingido e influenciado todos os níveis da Secom.

Em síntese, pessoas não foram sensibilizadas quanto à necessidade e importância do planejamento estratégico e como elas poderiam se beneficiar por ele. Cabe aqui uma observação, já colocada anteriormente pelos entrevistados que pode justificar tal fato: não existe a Cultura de planejamento na instituição. Isso seria o grande óbice a qualquer iniciativa de P.E.

Por fim, observa-se que para o entrevistado 4 a reforma administrativa da Casa foi o grande obstáculo do planejamento estratégico, mas essa não foi a percepção dos outros. Levanta-se a hipótese de talvez o cargo que ele ocupava à época poderia ter mais contato com as decisões e determinações ligadas à reforma.

4.3.2. Definição de metas e indicadores e instrumentos e rotinas de coleta de dados e alimentação dos indicadores

Entrevistado 1

Até onde acompanhou, essa etapa não teria ocorrido, considerando que esse seria um trabalho muito técnico que não é pra ser feito no momento da deliberação estratégica com os altos gestores da organização. Esse detalhamento deve ser feito por um grupo técnico imediatamente após a deliberação estratégica, de forma a criar uma estrutura permanente imediatamente após o plano, que percorra as áreas pra definir indicadores e metas para os objetivos e para as iniciativas e validá-las e atribuir responsáveis para tanto. Na percepção do entrevistado essa segunda etapa de definição da estrutura não ocorreu.

Entrevistado 3

As metas e indicadores foram feitos, mas com dificuldade já que isso não faz parte da cultura da Comunicação e a maioria das pessoas não tinha uma experiência.

Entrevistado 4

Segundo ele, as metas e indicadores foram muito discutidos, mas com a reforma administrativa e o esforço para salvar a comunicação todo o empenho passou a ser a construção de um projeto da Comunicação para essa reforma, que não resultou em nada.

Entrevistado 5

Considerou que isso não aconteceu e seria um grande problema, pois as pessoas não conseguiam identificar indicadores. Muitos teriam sido construídos aleatoriamente, não representando indicador propriamente dito e sem métrica.

Em relação à definição de metas e indicadores e instrumentos e rotinas de coleta de dados e alimentação dos indicadores, foi praticamente consenso que esses aspectos não foram definidos e acompanhados de forma adequada. Alguns entrevistados ressaltaram a dificuldade técnica dos colaboradores, bem como a falta de estrutura permanente que garantisse essa definição e acompanhamento.

4.3.3. Definição de responsabilidades para pessoas sobre o planejamento.

Entrevistado 1

Na elaboração do plano ficou bem claro a responsabilidade e resultados esperados dos atores que participaram das oficinas. Mas, na implementação propriamente dita, definiu-se um colaborador técnico para fazer a gestão do plano, mas isso ficou longe de ser atribuição de responsabilidades para as pessoas dentro das unidades.

Entrevistado 3

Disse ter impressão que não aconteceu, justificando que a metodologia do planejamento estratégico é completamente diferente da forma de trabalhar da Comunicação. Ressaltou que isso começou a ser feito com a figura de uma pessoa que recebeu a responsabilidade, mas não logrou êxito.

Entrevistado 5

Alguns grupos pontuais foram feitos, como do manual e da assessoria de imprensa que foram para frente, mas outros grupos foram criados sem se observar resultados. Na entrevista, foi questionada a questão de ter sido definido um responsável por acompanhar o P.E., mas a entrevistada considerou que ele não teria conseguido acompanhar e mobilizar, faltando-lhe legitimidade para liderar o processo. Apontou como fatores ele ter vindo do Prodasen, não conhecer a cultura da secretaria nem compartilhar seus valores e não pertencer ao grupo. As pessoas não pareciam valorizar o que ele pedia nem identificar como aquilo poderia trazer resultados. Quando questionado sobre o papel dos diretores na condução da implantação do planejamento, o entrevistado afirmou que eles teriam, sim, esse papel decisivo, mas não se reconheceram no documento e não estavam comprometidas com aquilo.

O entrevistado citou o exemplo do Manual de Redação ter ido adiante por contar como líder patrocinador do projeto uma pessoa com competência reconhecida e prestigiada, cujo trabalho era valorizado.

A questão da definição de responsabilidades dentro do plano foi um ponto que não chegou a ser abordado com todos os colaboradores da pesquisa. De modo geral, isso não ocorreu com a precisão necessária, destacou-se a figura de uma pessoa para acompanhar todo o processo (mas que não teve sucesso pela falta de legitimidade, já discutido acima) e apenas dois projetos específicos tiveram um grupo definido. Mas, não teria ficado delimitado o papel dos diretores nesse processo, nem de pessoas dentro das unidades.

4.3.4. Capacitação gerencial

Entrevistado 2

Observou que se o núcleo gerencial de gestores tivesse ideia muito clara do P.E., seria um avanço grande, muitos acham que têm o conhecimento, mas suas propostas se mostram fora da realidade.

Entrevistado 3

Quando questionado se ajudaria uma capacitação técnica, disse que acredita que poderia ajudar, ressaltando que falta capacitar as pessoas que vão ocupar alguns cargos chaves com noções de administração, planejamento e gestão de pessoas, como, por exemplo, a administração de conflitos.

Entrevistado 4

De acordo com o entrevistado, as pessoas eram capazes, o problema foi a falta de entusiasmo que elas teriam diante da realidade de trabalhar de forma que a reforma administrativa não prejudicasse muito a comunicação. Quando questionada sua opinião sobre as pessoas ao assumirem o cargo de direção não terem necessariamente as competências de gestor, além da falta de capacitação técnica na área de planejamento que foram temas trazidos em outras entrevistas, na sua visão considerou como uma avaliação subjetiva. Mas, no geral, as pessoas teriam sua formação em área específica sem ser capacitado para ser gestor. Comentou que essa seria uma deficiência do Senado como um todo e disse que, na época, fez sugestão para o órgão de capacitação da Casa para criar um curso de formação de gestores.

Entrevistado 5

Quando questionado sobre a capacitação gerencial, destacou que os gestores têm conhecimento técnico nas suas áreas, mas existiria carência na gestão e planejamento. Ressaltou em sua fala: “A capacitação poderia fazer diferença nos resultados e andamento do planejamento.”

Observa-se que, apesar da necessidade de capacitação gerencial e técnica em planejamento não ter sido espontaneamente abordada pelos entrevistados, quando questionados sobre o tema, este foi destacado como elemento importante e diferencial, inclusive para o andamento do planejamento. Alguns comentaram a importância de capacitação específica para aqueles que assumem cargos de direção.

4.3.5. Processo foi participativo com assiduidade e engajamento

Entrevistado 2

A participação na construção foi boa, mas não na execução, porque não existia cultura de planejamento, execução e participação.

Entrevistado 4

Embora no início tivesse alguma resistência, houve sim um envolvimento de toda a secretaria. De modo geral sua percepção é de que as pessoas foram participativas. Mas, na hora da implementação faltou um grupo envolvido no processo, porém avaliou que diante de tanta demanda de trabalho não havia tempo para a questão do plano estratégico.

Sobre o aspecto da participação dos colaboradores, ressalta-se que, pela análise documental, durante a elaboração do plano houve grande mobilização de atores estratégicos da secretaria e a definição de todo um cronograma formal que mobilizou essa participação. Isso ficou corroborado na percepção dos entrevistados. A questão da falta de tempo para tocar o planejamento diante das demandas de trabalho aparece como elemento alarmante, já que o plano fica apenas na elaboração e a execução, que é o principal, fica negligenciada.

4.4. Princípios de uma organização orientada à estratégia utilizadas na implementação do BSC

Nesta etapa, é apresentada a análise dos resultados que buscaram identificar se na implementação do P.E. da Secom estiveram presentes os princípios apresentados por Perdicaris, Formoso e Nogueira (2009), que são utilizados na implementação do BSC de uma organização orientada à estratégia.

4.4.1. Transformar a estratégia em tarefa de todos

Entrevistado 1

Houve conclusão bem sucedida do planejamento, porém o envolvimento de toda a Secom antes, durante e depois foi parcialmente bem sucedido. Segue a transcrição da fala: “Transformar a estratégia em tarefa de todos não aconteceu.”

Entrevistado 2

Segundo sua percepção, a comunicação teria dificuldades para focar nesse sentido pela falta de capacitação gerencial, bem como o direcionamento do diretor da secretaria à época ser muito vertical. Destacou a falta da cultura da Casa para esse sentido de incentivar a participação dos colaboradores, prevalecendo a cultura da verticalização.

A participação na construção foi boa, mas não na execução, porque não existia cultura de planejamento, execução e participação. Dessa forma, as pessoas saem do P.E. sem a convicção de implantar, não existe cultura de forçar o chefe a implantar. Destaca-se a fala do entrevistado: “A casa não tem cultura democrática e moderna, toda submetida de esquemas diretivos, todos se beneficiando com o contato lateral.”

Entrevistado 3

Na sua percepção, na maioria dos casos as pessoas continuaram a trabalhar como antes, quase nada teria mudado. Os projetos feitos conforme o que definia o planejamento estratégico foram poucos.

Entrevistado 5

Ocorreu, desde o titular da Secretaria e representantes das unidades.

Transformar a estratégia em tarefa de todos tem uma perspectiva de alinhar o estratégico a todos os níveis, de forma que cada pessoa deve ser capaz de identificar sua contribuição para a execução da estratégia, e, conseqüentemente, tornar-se parte do seu trabalho. Pelas entrevistas esse princípio não foi contemplado. As justificativas apresentadas foram a falta de capacitação gerencial, de cultura democrática e moderna, de cultura de planejamento, execução e participação, bem como a prevalência da cultura vertical. Como hipótese pode-se considerar que seria no sentido que o que é estratégico (nível de cima) não teria alinhamento direto com os níveis abaixo, mas esse ponto precisaria ser melhor investigado.

4.4.2. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Entrevistado 1

O diretor da época teria sido o grande líder responsável pelas as ações que permitiram o planejamento da secretaria de concretizar.

Entrevistado 2

Considerou que não teve, nem mesmo ao ser abordado sobre o diretor à época (indicado por outro entrevistado), que seria produto de uma cultura autoritária e vertical, fazendo imposições de cima para baixo apesar de dar certa liberdade para as pessoas trabalharem. Assim, ele não teria representado o sentido da liderança carismática e moderna em que as pessoas se agregam ao líder. Entretanto, considerou que o diretor teve um papel decisivo para a existência do planejamento.

Entrevistado 3

Essa liderança não existiria na secretaria, indicando, ainda, a necessidade de melhoria do relacionamento interno. Quando questionado sobre o papel de líder do diretor à época, confirmou o papel que ele teve como patrocinador e defensor.

Entrevistado 4

Para o entrevistado, essa liderança caberia a ele, mas teria ficado muito envolvido com a reforma administrativa que seria uma bomba para a comunicação. Quando questionado sobre a presença de outros líderes no processo que pudessem mobilizar as pessoas para criar condições favoráveis ao processo, considerou que não tiveram pessoas assim, apenas responsáveis pelo processo.

Entrevistado 5

Considerou que os gestores não teriam habilidade de liderança.

Nessa temática de liderança executiva, alguns entrevistados destacaram o papel do diretor da comunicação à época, ressaltando-se, todavia, que ele não necessariamente representou uma liderança carismática e moderna. Observou-se que há falta de pessoas com esse perfil entre os gestores. Assim, a grande ferramenta da liderança executiva como elemento motivador e catalizador de mudanças acabou ficando sem pessoas que respaldassem essa necessidade.

4.4.3. Traduzir a estratégia em termos operacionais

Entrevistado 1

Considerou que a estratégia foi apenas parcialmente traduzida em termos operacionais. Somente algumas partes pontuais tiveram essa tradução, como a fusão da Agência Senado e do Jornal do Senado e a criação do manual de redação.

Entrevistado 2

Essa etapa teria acontecido apenas em parte.

Entrevistado 3

De maneira geral as estratégias teriam sido traduzidas para o operacional, mas não se teria levado em conta o aspecto da imprevisibilidade do tipo de trabalho desenvolvido que depende de inconstâncias da política.

Entrevistado 4

Segundo as palavras do colaborador: “A tradução da estratégia em termos operacionais não foi possível porque os colaboradores estão respondendo as demandas do dia a dia.”

A tradução da estratégia em termos operacionais foi um aspecto que, na avaliação dos entrevistados, parece insuficiente ou parcialmente possível. Destaca-se o aspecto da imprevisibilidade das inconstâncias políticas que dificultariam essa tradução, bem como o envolvimento do operacional. Esse aspecto, já abordado anteriormente, demonstra a dificuldade de ligar o operacional com o estratégico. Podendo-se apontar como justificativa a falta de cultura de planejamento, indicada mais acima, podendo ocasionar uma possível falta de habilidade para traduzir a estratégia operacionalmente, bem como de sair do pensamento operacional e enxergar a estratégia. Esse aspecto merece maior atenção, que indica que houve grande preocupação em elaborar o plano, mas não em identificar como ele seria colocado em prática dentro das unidades da secretaria

4.4.4.Transformar a estratégia em um processo contínuo.

Entrevistado 1

A fala do entrevistado sintetiza bem a ausência desse princípio: “O plano foi feito e algumas ações foram implementadas, mas o plano não foi revisto como previsto.”

Entrevistado 3

Este aspecto, apesar de importante, não teria acontecido, muito em face a falta de recursos e investimentos.

Entrevistado 5

Não aconteceu, pois havia muito conflito com o operacional. O dia a dia acaba se tornando massacrante já que não existe planejamento. Apontou que existem problemas no operacional médio. Cabe ressaltar a fala do entrevistado: “Ter esse olhar estratégico de onde eu quero chegar, precisa que estar bem resolvido no hoje.”

O princípio de transformar a estratégia em processo contínuo representa a capacidade da organização em revisar e ajustar a hipótese estratégica e os processos. Nesse sentido, como um todo a implementação careceu de processos formais de revisão do plano e de um empenho de reajuste de estratégias. Aqui, ressalta-se mais uma vez a importância da cultura de planejamento para ficar claro aonde se quer chegar, acompanhar se de fato se está chegando. Destaca-se aqui que se a etapa de definição de metas e indicadores não foi satisfatória, não haveria de se esperar que a secretaria valorizasse e tivesse clareza da necessidade de rever a estratégia e o plano continuamente.

4.5. Análise geral

De modo geral, no processo do planejamento estratégico da Secom, a participação do diretor da secretaria à época como patrocinador e o papel dos gestores apareceram como elementos decisivos para a criação do plano e continuidade do processo de planejamento. Tal fato se mostrou decisivo no processo de construção do P.E. que foi muito bem conduzido, respaldado administrativamente, executou etapas importantes e conseguiu definir bem os elementos da metodologia do BSC.

Como previsto nas respostas preliminares (hipóteses) ao problema proposto para este estudo, houve consenso entre os entrevistados de que não existe percepção de sucesso em relação ao plano e à sua implementação. Embora, sejam evidentes ganhos com processo como um todo, principalmente na integração de diversas áreas secretaria.

A necessidade de capacitação gerencial e técnica em planejamento foi muito destacada pelos entrevistados como elemento diferencial. Considerando esta perspectiva na realidade do Senado Federal, poderiam ser realizadas mais oficinas e treinamentos divulgando a proposta do BSC com todos os colaboradores (de forma que todos os níveis – operacional, técnico e estratégico – possam identificar, na sua devida medida, o seu papel e contribuição no sucesso do plano).

Ainda como proposta, destaca-se que Costa (2009) apresentou aspectos relevantes que devem ser avaliados nas organizações, inclusive no Senado, entre eles a remuneração variável (ferramenta que exige maturidade em relação ao processo), dando destaque positivo à adoção de ciclos de premiação para os gerentes de programa com melhores desempenhos, representados por ações que vão desde o reconhecimento público até cursos em universidades fora do país. Nesse sentido, ressalta-se, considerando a realidade da Casa, a possibilidade de vincular os resultados estratégicos alcançados, por exemplo, com uma ferramenta de gratificação de desempenho, já que na Casa existe uma proposta aprovada na Lei nº 12.300/ 2010 e regulamentada pela Resolução nº69/2012. Essa pode ser

ferramenta importante para o reconhecimento das contribuições e do envolvimento de todos os colaboradores em ações de gestão estratégica.

A questão da participação dos servidores da Secretaria foi discutida em momentos diferentes, mas de forma geral houve uma participação satisfatória durante o processo, principalmente da elaboração (destacado na análise documental).

Durante a implantação propriamente dita, as lacunas da comunicação excelente e deficiência na determinação de responsabilidades podem ser consideradas como elementos conjuntos à participação no processo. A questão da falta de tempo para tocar o planejamento diante das demandas de trabalho apenas reafirma e justifica o insucesso do plano, que foi abordado nas entrevistas. Além disso, a não identificação dos colaboradores com plano produzido e as ingerências políticas apontadas nas entrevistas são aspectos fundamentais para a continuidade do plano.

Dessa forma, pode-se afirmar que os resultados encontrados corroboram o problema proposto por Giacobbo (1997): tomada de decisão não leva em conta o plano, a distância deste da realidade e a falta de apoio político e compromisso com o planejamento.

Foi possível perceber que a etapa de implementação do plano não pareceu ter o mesmo sucesso, apoio técnico e gerencial que a fase de desenvolvimento. Os entrevistados apresentaram muitas questões que faltaram e contribuíram para o insucesso da execução do plano. Porém, mesmo diante das inúmeras dificuldades, houve a percepção de ganhos trazidos por ele e a avaliação de que ele deveria ser revisto e continuado.

Entre os desafios para garantir essa continuidade e sucesso do planejamento na secretaria, destaca-se um cenário muito complexo que envolve vários tipos de questões que precisam ser resolvidas, a começar pela mudança cultural na instituição como um todo em relação a planejamento. Além disso, o fator político, destacado por Giacobbo (1997), apresenta-se como um dos elementos de maior peso e influência sobre a temática e sobre a gestão administrativa da Casa.

Sugere-se a definição de uma equipe com perfil de liderança para coordenar e monitorar o P.E., investimentos em capacitação gerencial e técnica na área de planejamento (esta para os colaboradores como um todo). Também é importante avaliar estrategicamente como contribuir para a criação e disseminação da cultura de planejamento na Instituição.

Em relação à proposta de criação de Resolução aprovada pelos senadores, em Plenário, apontada em entrevista, considera-se pertinente e essencial para garantir e iniciar a disseminação da cultura de planejamento, da mesma forma como foi proposto no estudo de Reis, Colauto e Pinheiro (2007). Aqui, alerta-se essa sugestão como apenas uma das várias que podem e devem ser pensadas nessa disseminação do planejamento na instituição com um todo, já que com a mudança da mesa diretora, por exemplo, a resolução pode perder força. Cite-se o exemplo do estudo de Costa (2009), que demonstrou receio de que com a mudança do governante o processo de planejamento perdesse seu apoiador e tivesse dificuldade para continuidade. Esses elementos reforçam a importância do envolvimento dos líderes administrativos e atores políticos.

De modo geral, princípios de uma organização orientada à estratégia utilizadas na implementação do BSC não foram plenamente contemplados na implementação do plano. Isso justificaria com embasamento teórico a percepção de insucesso do plano pelos entrevistados e aponta para lacunas que precisam ser preenchidas caso haja revisão do plano. Faltou a liderança executiva como elemento motivador e catalizador de mudanças, que poderia contribuir para mobilizar os colaboradores a participar do processo bem como estimular a incorporação da cultura de planejamento na secretaria. Como exemplo dos ganhos desse tipo de liderança foi citada a atribuição, por parte de um entrevistado, do Manual de Redação ter tido sucesso por contar com um líder patrocinador reconhecido e valorizado.

Por fim, ainda sobre os princípios, observa-se grande limitação na sua aplicação já que não obtiveram uma avaliação positiva quanto sua existência na implementação no processo de P.E.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ponderando a importância estratégica da temática, este estudo enfrentou como principal desafio a limitação de tempo destinado na grade do curso para sua conclusão. Destaca-se o interesse da autora deste trabalho em poder apresentar um projeto que contribua de alguma forma para a Instituição e não seja construído de forma superficial. Diante disso, ressalta-se que, com mais tempo, mais entrevistas e outras análises poderiam ter sido abordadas no trabalho.

A metodologia de entrevista semiestruturada mostrou-se muito trabalhosa desde a coleta, organização e análise dos dados. Se por um lado permitiu a profundidade dos diálogos e qualidade das informações coletadas, por outro apresentou algumas lacunas. Percebeu-se entre os entrevistados certa necessidade de desabafos além de, por vezes, uma dificuldade técnica de direcionar as respostas aos elementos pontualmente questionados. Dessa forma, respeitou-se as limitações de tempo de entrevista dos colaboradores (ainda na tentativa de evitar que ficassem muito longas e cansativas) e perspectiva de conteúdo que cada um teria experiência técnica e prática em relação ao processo para contribuir.

A partir das colocações dos entrevistados e das perspectivas teóricas apresentadas anteriormente, os objetivos deste trabalho foram alcançados, pois foi possível identificar as dificuldades e desafios da implementação do P.E. da Secom, bem como apresentar propostas e sugestões para trabalhar nesse sentido.

Dessa forma, este estudo mostrou-se importante para que numa próxima etapa de revisão do P.E. as dificuldades apresentadas como fatores de insucesso sejam levados em consideração, assim como sejam propostas metodologia e soluções que busquem contornar os obstáculos apresentados. Cabe ressaltar que é visível e condição essencial para o sucesso do planejamento na Secretaria que ele esteja alinhado e subsidiado por um planejamento institucional que estrategicamente mostre a direção que a Comunicação deve caminhar e quais diretrizes seguir.

Todavia, ressalta-se a questão da interferência da política na área administrativa como sendo um grande obstáculo a ser contornado. Avaliando a proposta de um dos entrevistados, bem como destacado por Perdicaris, Formoso e

Nogueira (2009), a participação e apoio dos agentes políticos, por exemplo com a aprovação de resolução, pode ser um dos primeiros passos nesse sentido.

Por fim, conforme Costa (2009), por mais que existam dificuldades na implementação do BSC no Senado Federal, essa é uma realidade que deve ser encarada como desafio inerente ao processo. Assim, é mister focar em estratégias para a continuidade e amadurecimento do conceito de planejamento na cultura da organização para garantir seu êxito.

6. Referências

AGUIAR, V.R.L.; Medeiros, C.M. Entrevistas na pesquisa social: O relato de um grupo de foco nas licenciaturas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9, ENCONTRO SUL BRASILEIRO DE PSICOPEDAGOGIA, 3, Curitiba, PUCPR, 2009.

Disponível em: <
http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3041_1475.pdf> acesso em: 28 nov. 2014

BRASIL, Lei nº 12.300, de 28 de julho de 2010. Altera o Plano de Carreira dos Servidores do Senado Federal. Disponível em: < Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Congresso/RSF-69-2012.htmr>. Acesso em: 30 nov. 2014.

CESENA, T. M. *Balanced Scorecard para organizações públicas: a experiência da companhia nacional de abastecimento – Conab*. Salvador, 2006. Disponível em: <
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:E7SAqUwZ3RUJ:https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8827/1/99999999.pdf+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-a>> . Acesso em: 7 out. 2014

COSTA, A. C. A. *Aplicação da metodologia Balancces socrecard em instituições do sector publico não lucrativo: estudo de caso do Instituto Politécnico de Porto Alegre*. Dissertação. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2009. Disponível em: <
<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.repository.utl.pt%2Fbitstream%2F10400.5%2F1420%2F1%2FAplica%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520da%2520Metodologia%2520Balanced%2520Scorecard%2520em%2520Institui%25C3%25A7%25C3%25B5es%2520do%2520Sector%2520P%25C3%25BAblico%2520N%25C3%25A3o%2520Lucrativo%2520-%2520o%2520C.pdf&ei=4EByVOTaOoyyggTHklKoAQ&usq=AFQjCNEKn57Sh208mPAzbKuOCPMFVyGuw&sig2=uq49gywKo1KApEBsjHbsag&bvm=bv.80185997,d.eXY>> acesso em 26 de set. 2014

FÉLIX, R.; FÉLIX, P. de P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v.62, n.1, p.51-74, jan/mar 2011. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ena.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_view%26gid%3D3661&ei=VEhyVMmUCcqVNsicgNAB&usq=AFQjCNGzhJV6SqKDX-yFC_pcCSnPlwKvxw&sig2=rUDV14bae0ZKSlwv_sEkug&bvm=bv.80185997,d.eXY> acesso 10 out. 2014

FERNANDES, A. G. *Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras*. 2013. 192 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013. Disponível em <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Frepositorio.ufla.br%2Fbitstream%2F1%2F1012%2F1%2FDISSERTACAO_Balanced%2520Scorecard%2520aplicado%2520a%2520Administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520P%25C3%25BAblica....pdf&ei=ZT9yVJbSACWkgwSlooK4Cg&usq=AFQjCNEPx18UTlvQsr57qQDnLxCyRR-DAG&sig2=thMk_wC8WGA9N4NcooKDXg&bvm=bv.80185997,d.eXY> Acesso em: 26 set. 2014

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. Trabalho apresentado durante o II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.simpep.feb.unesp.br%2Fanais%2Fanais_13%2Fartigos%2F137.pdf&ei=80J9VOakKMikgwT1zIgoBg&usq=AFQjCNErjO-Rsd-yPRuQtayWeH96Wa6xMw&sig2=2IbD5DVEwEPZia37U-UTMA&bvm=bv.80642063,d.eXY> Acesso em 1out. 2014

Giacobbo, M. (1997). "O Desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas". *Revista do Tribunal de Contas da União*, v.28, n.74, pp.73-

107, out/dez, 1997. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055488.PDF> acesso em 10 setembro 2014

LOBATO, David Menezes *et al.* *Gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

KALLÁS, D. *Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas*. 2003. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082004-132438/en.php> Acesso em 1 out. 2014

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. *A estratégia em ação. Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. *Organização orientada para a estratégia. Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Kaplan, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review Boston*, v.78, n. 5, p. 167-176, setembro-outubro 2000b. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?id=aoNQveH1a60C&pg=PA71&dq=Having+trouble+with+your+strategy?+Then+map+it&hl=pt-BR&sa=X&ei=nkJyVKSEFMSiqwTHs4C4DQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=Having%20trouble%20with%20your%20strategy%3F%20Then%20map%20it&f=false> Acesso em 2 out. 2014

Kaplan, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 8. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2012

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Análise comparativa do Balanced Scorecard com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. *Revista Gestão Industrial*, v. 5, n. 3, p. 177-197, 2009. Disponível em:

<<http://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/428/316>> Acesso em 2 out. 2014

MIZRAHI, S. E.; CANEN, A. G. Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino. *Ensaio: Avaliação de políticas públicas em educação*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 27-49, Mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362012000100003&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 07 out. 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Perdicaris, P; Formoso Jr., A.; Nogueira, J. M. M. (2009). Limites e Desafios do Uso do BSC em Organizações Públicas: O Caso da Prefeitura de Porto Alegre. In: II Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fconsad.org.br%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F02%2FLIMITES-E-DESAFIOS-DO-USO-DO-BSC-EM-ORGANIZA%25C3%2587%25C3%2595ES-P%25C3%259ABLICAS-O-CASO-DA-PREFEITURA-DE-PORTO-ALEGRE.pdf&ei=kT5yVLC-l8OYgwTTmIOQAg&usq=AFQjCNFd8onGCU0OCqeHUtMe9Xhrt-huLw&sig2=4BXtXDECXfoB8xprh7U94w&bvm=bv.80185997,d.eXY>> Acesso em: 7 out. 2014

REIS, G. V.; COLAUTO, R. D.; PINHEIRO, L. E. T. Proposta de adaptação do *Balanced Scorecard* para órgãos públicos: um enfoque na secretaria geral de administração (Segedam) do tribunal de contas da união. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14, 2007, João Pessoa. Anais... São Leopoldo: ABC, 2007. Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aed.aedb.br%2Fseget%2Fartigos07%2F1443_BSC_Seget_2007.pdf&ei=a09yVNHHG4G0ggTukoSYAw&usq=AF>

QjCNEYeva1WZgJUbpudLmtKMkv4RmF2w&sig2=RXt1oX2tU6N3PFLc522KTg&bv
m=bv.80185997,d.eXY> Acesso em 20 out 2014

RAMOS, G.S. O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão: um estudo de caso na Administração tributária de Minas Gerais. Pedro Leopoldo-MG, 2006. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2006/dissertacao_gilberto_silva_ramos_2006.pdf> Acesso em: 13 out. 2014

SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. Plano Estratégico 2010-2018: Diretrizes para a gestão estratégica da Secretaria Especial de Comunicação Social do Senado Federal. Senado Federal: Brasília, 2010a.

SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. Planejamento Estratégico 2010-2018: Memória do processo de definição das diretrizes estratégicas da Secretaria Especial de Comunicação Social - Secs. Senado Federal: Brasília, 2010b.

Senado Federal, Resolução do Senado Federal Nº 69, de 19 de dezembro de 2012. DispoeDefine os critérios e procedimentos para a realização das avaliações de desempenho e para o pagamento da Gratificação de Desempenho do Senado Federal (GDSF) de que trata o art. 9º da Lei nº 12.300, de 28 de julho de 2010.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Congresso/RSF-69-2012.htmr>. Acesso em: 30 nov. 2014.

DE TONI, J. "Planejamento estratégico e situacional: uma proposta metodológica inovadora". In: *Revista Espaço Acadêmico*, n. 32, Maringá, 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/032/32ctoni.htm>>. Acesso em 7 out 2014

7. APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Na sua opinião, como foi o processo de implementação do planejamento estratégico na SECOM?
2. Você acredita que o planejamento teve sucesso na sua implementação?
3. A que você atribui o sucesso?
4. Quais os elementos que você atribui o insucesso do planejamento?
5. Você considera que tiveram elementos que facilitaram ou se mostraram favoráveis para a implementação do planejamento estratégico na Secom?
6. Você considera que tiveram elementos que dificultaram ou se mostraram desfavoráveis para a implementação do planejamento estratégico na Secom?
7. Que sugestões você teria para garantir a continuidade do planejamento estratégico na secretaria?

A seguir tópicos a serem abordados durante a entrevista

Fatores críticos de sucesso

- Conclusão bem sucedida do planejamento:
um bom plano estratégico;
- Processo de planejamento bem sucedido;
- Envolvimento de toda a Secs (antes-durante-depois);
- Comunicação excelente (antes-durante-depois);
- Permanente, frequente, continuada;
- Rotineira (periódica) + eventual;
- Descendente: relatos para colaboradores;
- Ascendente: ausculta e alimentação das oficinas;
- Multimeios: reuniões; e-mails; blogs; cartazes etc.;
- Atenção com o simbólico (antes-durante-depois);
- Participação “participativa” e disciplinada (durante);
- Instalação de estrutura permanente de apoio à gestão: comitê, assessoria, escritório;

- Validação dos indicadores (depois);
- Definição das metas e das métricas (depois);
- Definição de instrumentos e rotinas de coleta de dados e alimentação dos indicadores (depois);
- Atribuição de responsabilidades (desde já);
- Capacitação gerencial (desde já).

Princípios para boa implementação

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Transformar a estratégia em processo contínuo;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.