

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

VANESSA GASPERIN CARINI

OS DISCURSOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA:

Um olhar sobre a comunicação organizacional da Procuradoria-Geral do Estado do
Rio Grande do Sul

Porto Alegre

2013

VANESSA GASPERIN CARINI

OS DISCURSOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA:

Um olhar sobre a comunicação organizacional da Procuradoria-Geral do Estado do
Rio Grande do Sul

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Comunicação Social, habilitação
Relações Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Karla Maria Müller

Porto Alegre

2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado: OS DISCURSOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA: Um olhar sobre a comunicação organizacional da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul, de autoria de Vanessa Gasperin Carini, estudante do curso de Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 25 de novembro de 2013.

Assinatura:

Nome completo da **orientadora**: Karla Maria Müller

VANESSA GASPERIN CARINI

OS DISCURSOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA:

Um olhar sobre a comunicação organizacional da Procuradoria-Geral do Estado do
Rio Grande do Sul

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Comunicação Social, habilitação
Relações Públicas.

Conceito final:

Aprovado em ____ de _____ de ____.

Banca Examinadora:

Prof.^a. Ms. Denise Avancini Alves

Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a Karla Maria Müller

AGRADECIMENTOS

Como diz a música de Gabriel, o Pensador, que escolhi para o momento da formatura: “Melhor que rir é rir com alguém rindo ao seu lado/Sorriso dividido é sorriso dobrado”, meus sinceros agradecimentos:

À minha orientadora, Prof.^a. Karla, pela dedicação, paciência, ensinamentos e espelhamento profissional.

À minha mãe, Marlice, pelo exemplo de vida, amor e gratidão.

Ao meu irmão, Gustavo, minha cunhada, Ângela, e nossa princesa, Giovana, pelo incentivo, carinho e paciência.

À minha família, por todos os ensinamentos, afeto e cuidado.

Ao meu namorado, Eduardo, por me encorajar na busca dos desafios, pela paciência, amor e cumplicidade.

Às minhas amigas, em especial Alice, Nathalia e Taira, por estarem sempre ao meu lado, em qualquer situação.

À equipe da Procuradoria de Informação, Documentação e Aperfeiçoamento Profissional – PIDAP/PGE-RS, pelos ensinamentos profissionais e de vida.

E em especial, ao meu pai Wilson, uma estrela que brilha no céu e me guia todos os dias.

*“Alice chegou a uma cruzilhada na estrada.
- Qual caminho devo seguir? - perguntou ela.
- Para onde você quer ir? - respondeu Gato de
Cheshire.
- Eu não sei - respondeu Alice.
- Então – disse Gato – isso não importa.”*

(Lewis Carroll)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar quais são os discursos comunicados pela Gestão Estratégica no âmbito interno à Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (PGE-RS). Discorre sobre as noções de cultura e comunicação organizacional, comunicação pública, comunicação estratégica, planejamento estratégico e gestão estratégica, aplicadas ao contexto das organizações públicas. A metodologia aplicada consiste em estudo de caso, pesquisa bibliográfica, análise documental e, sobretudo, análise dos discursos. Foram analisadas cinquenta e duas notícias divulgadas pelo e-mail interno à PGE-RS durante o período de um ano, o qual constituiu o corpus da pesquisa. Conclui-se que os discursos apresentados são paradoxais, ou seja, ao mesmo tempo em que incentivam a participação, aplicam sanções através de poder coercitivo, apontando falhas comunicacionais. Identificam-se, também, as estratégias usadas na comunicação da Gestão Estratégica, que são a repetição dos conteúdos para fixação do assunto, a periodicidade na divulgação das notícias para manter-se atualizada junto aos públicos e a motivação para que os servidores e os procuradores unam-se em prol dos objetivos propostos pela instituição.

Palavras-chave: Discursos. Comunicação organizacional. Gestão estratégica. Planejamento estratégico. Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Descrição do processo de planejamento estratégico.....	24
Figura 2 - Organograma da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul.....	32
Figura 3 – Logomarca da Gestão Estratégica.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ferramentas e canais de comunicação da Gestão Estratégica da PGE-RS....	48
Quadro 2 - Notícias selecionadas para o corpus.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1	Cultura e comunicação organizacional	13
2.1.1	Comunicação pública	17
2.1.2	Comunicação estratégica	19
2.2	Planejamento estratégico e gestão estratégica.....	22
3	A PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL .	30
3.1	A história da Procuradoria-Geral do Estado	30
3.2	Organização e estrutura.....	31
3.3	Relacionamento com os públicos	35
3.4	Contexto organizacional.....	36
4	ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO.....	42
4.1	Procedimentos metodológicos.....	42
4.2	Corpus e análise	48
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
	REFERÊNCIAS.....	67
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES	69
	ANEXO B – PLANO DE COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	70

1 INTRODUÇÃO

Fator de sucesso já consagrado nas organizações privadas, a Gestão Estratégica está sendo cada vez mais difundida no ambiente das instituições públicas que têm primado pela transparência e eficiência junto à sociedade. Contudo, pelo caráter tradicional e austero que apresentam, as organizações públicas ainda engatinham neste assunto e no trato com seus colaboradores, que acaba por reforçar a imagem distorcida de burocracia, lentidão e ineficiência dos serviços prestados à comunidade.

Buscando reverter este quadro imaginado pela maioria dos cidadãos, a Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (PGE-RS) iniciou no ano de 2010 a implantação do Planejamento Estratégico, evoluindo aos poucos na consolidação dos objetivos e metas. A Gestão Estratégica ancora o Planejamento Estratégico, motivo pelo qual nos incentiva a estudar este ambiente, pois sabemos que as mudanças informacionais acontecem rapidamente na atualidade, forçando as organizações a se adaptarem à realidade situacional que estão inseridas, caso contrário, estarão fadadas ao insucesso.

Aproveitando o momento de transformações, a Comunicação Organizacional passa por um reposicionamento de valor, ou seja, os diretores das organizações percebem que a Comunicação é fator decisivo na construção da imagem organizacional e do relacionamento com os públicos. Estes últimos são o cerne da organização, já que sem eles, não há o porquê da existência da organização; a organização só existe para preencher os desejos dos públicos, que, quase como um espelho, buscam-se reconhecer na instituição. Desse modo, pretendemos realizar uma reflexão acerca da Comunicação Organizacional e seus vieses, do Planejamento Estratégico e da Gestão Estratégica.

Neste sentido, nossa pesquisa surgiu do interesse em entender os discursos produzidos pela Gestão Estratégica na PGE-RS, tendo como questão de pesquisa: De que modo a Gestão Estratégica da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul busca consolidar seus discursos no âmbito interno da organização?

Apontamos como objetivo geral identificar como a Gestão Estratégica trabalha os discursos produzidos junto aos públicos da PGE-RS. Como objetivos específicos apresentamos: Analisar os materiais de comunicação da Gestão Estratégica; verificar qual (is)

estratégia (s) de discurso (s) a Gestão Estratégica da PGE-RS está emitindo e refletir sobre as questões de Comunicação Organizacional, Planejamento Estratégico e afins.

Justificamos a relevância deste estudo pelo assunto ser emergente e de significativa importância junto ao Campo Acadêmico; poucos estudos ligam a Gestão Estratégica à Comunicação Organizacional e às Relações Públicas. Assim, observamos que existe uma grande lacuna de trabalho para os profissionais de Relações Públicas e que, em diversas organizações, ela é investida a setores e profissionais que não dominam o Campo da Comunicação. Desta forma, acreditamos que um trabalho bem desenvolvido pelos profissionais de Comunicação possa reafirmar a importância dos mesmos nos fluxos de informação da Gestão Estratégica, bem como no trato dos relacionamentos entre a empresa e seus públicos. Além disso, a experiência profissional oportunizada à autora deste trabalho pela PGE-RS foi fato decisivo pela escolha do tema e suas implicações.

Assim, para materializar nossa pesquisa, escolhemos a metodologia da análise dos discursos (PINTO, 1999), que busca analisar os processos de produção, circulação e consumo dos sentidos presentes no texto, considerando seu recorte contextual. Além disso, buscamos a pesquisa bibliográfica para a revisão e construção dos elementos teóricos, a análise documental para classificação dos materiais analisados e o estudo de caso por compreender um recorte de um fenômeno contemporâneo.

Este estudo está dividido em cinco capítulos. Após esta Introdução, no capítulo dois, estão apresentadas e discutidas as noções sobre cultura e comunicação organizacional, comunicação pública e comunicação estratégica, além do planejamento estratégico e da gestão estratégica. Os autores que ancoram esse capítulo são Laraia (2009), Marchiori (2008a, 2008b), Kunsch (2008), Brandão (2006), Zémor (2009), Duarte (2009), Weber (2011), Oliveira e Paula (2008), Bergue (2011), Herrero Filho (2005) e Chiavenato e Neto (2003).

No capítulo três está disposta a história da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul, bem como as características do contexto organizacional. As relações com os públicos, a construção do Planejamento Estratégico e da Gestão Estratégica também são explanados aqui, amparados pela Revista da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (2010). No quarto capítulo estão apresentados detalhadamente os procedimentos metodológicos, bem como a análise do material empírico que compõe o corpus do estudo e seus resultados. O quinto e último capítulo traz as reflexões feitas durante a pesquisa e as conclusões obtidas através da análise do corpus.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo, serão debatidos brevemente os conceitos de cultura e comunicação organizacional, bem como comunicação pública e estratégica. Amarrados estes conceitos e suas imbricações nas organizações, explanaremos sobre o planejamento estratégico, além da gestão e da administração estratégica, base para entendermos a análise proposta neste estudo.

2.1 Cultura e comunicação organizacional

Para tratar sobre comunicação organizacional, entendemos necessária a explicação de dois conceitos primários: a comunicação e a cultura. Da interação entre esses dois conceitos se constrói a cultura organizacional e, conseqüentemente, a comunicação organizacional.

O homem é um ser naturalmente comunicativo; a fala, o olhar, a escrita, a mímica, etc., são as variadas opções que usamos para nos fazer entender. Compreendemos, aqui, que comunicação é qualquer ato que envolva um emissor e um receptor, este último decodificando a mensagem recebida através de códigos, como o alfabeto, por exemplo, dentro de sua experiência cultural. O receptor, portanto, entende (ou não) a mensagem de acordo com a realidade em que vive. Ou seja, a comunicação é relacional – só haverá comunicação quando do estabelecimento de uma relação entre dois ou mais agentes.

As organizações passam por um processo parecido, pois também são elas comunicativas. Em verdade, elas necessitam comunicar-se com os variados públicos que as compõem para continuar a existir. Na sociedade capitalista em que estamos inseridos, o relacionamento e a imagem são itens indispensáveis no cotidiano organizacional, pois são os públicos que sustentam a permanência da empresa no ambiente mercadológico.

Além de comunicativo, todo ser humano é cultural. Ele está inserido em contextos diversos, multifacetados e fragmentados, que formam sua base cultural. É por ela que somos diferentes, mas compartilhamos experiências em comum: “O modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado da

operação de uma determinada cultura” (LARAIA, 2009, p. 68). O autor também diz que a cultura molda nossas ações e comportamentos, pois a cultura é uma construção duradoura que se ajusta conforme o tempo e os atores sociais que a modificam. Ademais, a cultura só é possível graças ao sistema comunicacional, ou seja, a partir do momento em que o homem criou códigos de sustentação oral, os processos culturais se firmaram.

As definições de cultura organizacional são muitas e variam conforme o autor. Contudo, a maioria delas cita a interação social como base da cultura organizacional, bem como a transmissão do conhecimento adquirido entre os agentes sociais.

Marchiori (2008a, p. 76) diz que: “culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social”, ou seja, é imprescindível que a direção conheça o público interno para que a gestão da organização seja mais eficiente, onde a pluralidade de identidades deve ser levada em conta para as tomadas de decisão. Ainda, para a autora: “é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja culturas em uma organização” (MARCHIORI, 2008a, p. 94). Só haverá cultura se houver comunicação e interação entre os agentes, que, compartilhando experiências e conhecimentos, formarão grupos de interesse refletidos na cultura organizacional.

A cultura organizacional se constrói a partir das relações entre os grupos, que desenvolvem formas de agir e ser. Diz-se que a cultura está enraizada quando os grupos passam a agir naturalmente, ou seja, aderem às rotinas culturais espontaneamente. A comunicação, por sua vez, é parte integrante deste processo, pois as pessoas estão se relacionando para formar a cultura.

Cultura é o resultado da interação social e é formada em comunicação. A comunicação organizacional é provedora e disseminadora de conteúdos, os quais desenvolvem os ambientes organizacionais. A interpretação desses ambientes é expressa na realidade cultural de uma determinada organização, por meio de seus discursos e relacionamentos. (MARCHIORI, 2008b, p. 81).

Dessa maneira, cabe à direção da organização perceber que o ambiente interno é formado por relações sociais as quais devem ser escutadas e trabalhadas em prol dos resultados que se quer atingir. A mudança e o engajamento dos grupos sociais só ocorrerão mediante uma comunicação clara e direta, caso contrário, a direção está fadada a enfrentar resistência e dissonâncias. Os atos de comunicação devem estar em sintonia com os fatos comunicados (Marchiori, 2008b), ou seja, o que se comunica é efetivamente o que se põe em prática, senão a relação ficará marcada pela falta de credibilidade e confiança.

Cada contexto apresenta suas características; por isso, dizemos que cada cultura é única. Porém, precisamos ter em mente que a cultura é uma construção social aberta, não é estanque, ela depende da vontade de seus membros em mudarem as considerações que já foram feitas e aceitas.

Para comunicar é preciso analisar qual é a especificidade de cada contexto, qual o momento que a empresa está vivendo, como os grupos reagem, pensam, desenvolvem ações, de que forma o indivíduo entende, percebe e sente, como as relações se estendem em nível grupal, entre outros pontos de descoberta. Somente com o detalhamento do contexto é que se pode planejar e alcançar eficácia na comunicação. (MARCHIORI, 2008b, p. 86).

Desse modo, planejar a comunicação implica estudar o contexto que envolve a organização, ou seja, perceber de que modo a cultura influencia e é influenciada pelos agentes sociais. Neste sentido, Kunsch (2008) diz que existem três dimensões de cultura organizacional: a humana, a instrumental e a estratégica.

A humana reconhece que a organização é composta por pessoas com ideias, propostas, histórias, etc., diferentes, formando uma teia de relações complexas; dessa forma, conforme elas se relacionam, a comunicação é parte inerente desse processo e, conseqüentemente, da cultura organizacional: “Trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (KUNSCH, 2008, p. 178). A interpretação crítica do contexto absorve a complexidade organizacional, contemplando a comunicação neste meio. Na esfera instrumental, a comunicação é vista como transmissão de informações, como um canal de divulgação de notícias para os meios internos e externos. É uma dimensão técnica e predominante nas organizações atualmente. Já a dimensão estratégica fala sobre as organizações que entendem a complexidade do ambiente moderno e, por conta disso, preocupam-se em planejar, administrar e pensar estrategicamente sua comunicação. Isso mostra que as ações de comunicação não podem ser pensadas e geridas isoladamente, elas precisam estar em harmonia com a análise do ambiente interno e externo, bem como os anseios dos públicos que interagem direta e indiretamente com a organização. Ainda, Kunsch (2008) entende que a comunicação organizacional é comunicação integrada, composta por quatro ‘comunicações’: administrativa (operacionalização da empresa, cuida para que a informação seja padronizada e haja o mínimo de ruído), mercadológica (voltada para o marketing, insere-se nas vendas, propaganda, publicidade), institucional (voltada para o

social, a cultura da organização) e interna (fluxos informacionais através da persuasão, repassar conhecimento).

É importante, também, trazer a visão de SCHEIN (*apud* MARCHIORI, 2008a, p. 107), destacando que a cultura é mescla de três níveis: artefatos, valores e pressupostos básicos. Os artefatos caracterizam-se pelos aspectos físicos de um grupo, como vestimentas, modos de linguagem, ritos, cerimônias, documentos, arquitetura do local, etc., ou seja, os aspectos superficiais do grupo: “os artefatos também englobam os comportamentos visíveis do grupo e os processos da organização que dão origem aos comportamentos rotineiros” (MARCHIORI, 2008a, p. 108). Eles são facilmente observados, porém, suas significações vão bem além da superfície vista. As rotinas de comportamentos são atribuídas aos valores, ou seja, as regras e normas que regulam a forma como as pessoas agem dentro de determinada cultura. Os valores são dificilmente observados na superfície da cultura, embora sejam mutáveis. Já os padrões imutáveis da organização são os chamados pressupostos básicos, tidos como as verdades absolutas que todos seguem e não sabem distintivamente por que o fazem. Eles determinam os modos de ser e agir da cultura organizacional, sendo a sua essência.

Entendemos, então, que a cultura organizacional é resultado das interações entre os agentes sociais que constituem o grupo, envolvendo, necessariamente, a comunicação. A cultura manifesta-se por processos internalizados de acordo com os pressupostos básicos e valores, bem como materialmente vistos nos artefatos. As relações humanas constroem a cultura organizacional, pois a troca de conhecimentos impulsiona a formação de grupos de interesse. Assim, é necessário avaliar o contexto da organização, ou seja, o ambiente interno e externo no qual a organização está envolvida uma vez que os funcionários são agentes sociais dentro e fora da empresa.

Nesse cenário da cultura organizacional, o papel das Relações Públicas é latente já que o profissional está habilitado a gerenciar as relações que existem entre os grupos que constituem e que mantêm interesse na organização. É sabido que a cultura tece os significados compartilhados pelo grupo, assim, as Relações Públicas devem estudar estes significados a fim de construir relacionamentos estratégicos, que buscam equilíbrio e oportunidades para todos os grupos envolvidos pela cultura organizacional.

Em suma, a comunicação e cultura organizacionais são formadas pelas interações sociais, resultado das intervenções culturais que cada agente carrega em si e de suas

experiências. Esse processo relacional acaba por materializar a cultura da organização, através dos aspectos físicos como seus modos de fala, de vestir, os mitos aprendidos dentro do ambiente da empresa, bem como os comportamentos que seguimos e não questionamos. Quando tratamos da comunicação, espera-se que os atos enunciados sejam os fatos consumados, isto é, não pode haver lacunas entre o dito e o feito. A comunicação organizacional deve primar pela transparência, eficiência e credibilidade, sendo o princípio estratégico seu norteador, principalmente quando tratamos da comunicação nas organizações públicas, como é o caso de nosso objeto.

2.1.1 Comunicação pública

O termo “comunicação pública” denota vários significados, dependendo do ponto de vista sobre o qual é analisado. Brandão (2006) aponta as cinco grandes áreas em que a expressão é usada, sendo elas identificadas em: comunicação organizacional, comunicação científica, comunicação do Estado e/ou governamental, comunicação política e comunicação da sociedade civil organizada.

Neste trabalho nos interessa a face expressa na comunicação do Estado ou comunicação governamental. Entende-se, portanto, que o governo tem a responsabilidade de estabelecer um processo comunicativo com a sociedade: “na medida em que ela é um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas e o reconhecimento das ações promovidas nos campos políticos, econômico e social” (BRANDÃO, 2006, p. 56), ou seja, a comunicação governamental é comunicação pública quando o Estado se coloca como interlocutor na relação governo-cidadão.

A evolução brasileira da comunicação pública mostra que as mudanças políticas pelo qual o país atravessou foi decisiva na construção do modelo que vemos hoje. Após a ditadura, as práticas comunicacionais abriram espaço para que a população mostrasse seu engajamento frente às decisões e lideranças políticas, sociais e econômicas, refletindo no papel que o cidadão tem na organização da sociedade civil. Do mesmo modo, o governo passou a observar a lacuna de comunicação que se abriu, passando a mostrar um caráter humanístico,

ou seja, que o governo é feito por pessoas como os cidadãos, o famoso “gente como a gente”, assumindo, conforme BRANDÃO (2006, p. 60): “[...] o surgimento de uma nova arena para a comunicação que se manifesta como um ator político, ocupando de forma privilegiada o palco público”.

Pierre Zémor é referência quando se trata de comunicação pública. O professor francês foi um dos pioneiros nos estudos desta área de conhecimento que foram traduzidos ao português. Sua definição traz que a comunicação pública:

é encarregada de tornar a informação disponível ao público, de estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, de apresentar os serviços oferecidos pela administração, pelas coletividades territoriais e pelos estabelecimentos públicos, de tornar as próprias instituições conhecidas, enfim, de conduzir campanhas de informação e ações de comunicação de interesse geral. (ZÉMOR, 2009, p. 214).

Assim, temos que a comunicação pública é a materialização dos atos do governo bem como a manutenção do diálogo entre Estado e sociedade. A publicidade, os relacionamentos, a imagem e as campanhas informacionais são os objetivos da comunicação pública, advinda do governo estatal.

Importante contribuição traz Duarte (2009) quando diz que comunicação pública é diferente de comunicação governamental, que imbrica um viés político; esta última trata dos fluxos informacionais entre o governo e a população, enquanto comunicação pública coloca o interesse público acima do individual ou organização, bem como concentra seus esforços no cidadão. Ela adapta-se às necessidades e interesses dos públicos, vendo a comunicação como um processo amplo e complexo. Desse ponto de vista, ela é exercida sobretudo pelo terceiro setor para viabilizar a cidadania, mas não exclui o governo; contudo, este último precisa colocar o interesse público como objetivo principal.

O autor ainda expõe que a comunicação pública implica em fortalecer o diálogo, dar chance de informar a todos os cidadãos, independentemente de sua classe social ou acessos aos meios. O que o comunicador e a organização precisam, a priori, é entender os públicos a que se dirigem, conduzindo as informações da maneira que for preciso para que cheguem ao destino final, o cidadão. Resume, então, DUARTE (2009, p. 70): [A comunicação pública] “demanda necessariamente uma opção política pela cidadania e pelo interesse público. Mas exige também capacidade profissional de viabilizar padrões adequados que promovam não apenas a divulgação, mas também o acesso à informação e oportunidades de diálogo e participação”.

Interesse público, redes de circulação e mobilização social são os conceitos-chave que definem comunicação pública, segundo Weber (2011). A autora afirma que estes conceitos também são pautados pelas empresas privadas e pelo terceiro setor, como as organizações não-governamentais. Todavia: “o Estado cumpre os princípios da comunicação pública regida pelo interesse público ao informar, explicar, disponibilizar, treinar, habilitar, ouvir e contribuir para o exercício da cidadania” (WEBER, 2011, p. 104-105). Assim sendo, a comunicação pública é a comunicação voltada ao interesse público sendo esta sempre estratégica – a partir de um desafio, busca-se atingir um objetivo que, no caso estatal, é a visibilidade. Essa disputa de visibilidade faz com que o Estado confronte simbolicamente a esfera midiática, na busca de reconhecimento perante a sociedade. A ampliação do debate público, da disseminação da informação e da inclusão da sociedade nos projetos estatais converge na comunicação pública, onde o interesse público é sua finalidade.

O processo comunicativo, quando voltado ao interesse público, entre o governo e a sociedade, é a comunicação pública. Isso significa dizer que ela busca viabilizar a cidadania, promovendo o acesso à informação dos cidadãos e, também, estabelecer um canal de diálogo entre o Estado e a população. O Estado assume um papel de ator social, um caráter humanístico dentro das redes de circulação das informações, diferenciando-se do viés político imbricado na comunicação governamental. Além da interação com a sociedade e a construção da cidadania, a comunicação pública expõe as disputas por visibilidade e imagem do governo junto aos públicos, servindo como embasamento nas pesquisas que medem o reconhecimento e aprovação/desaprovação das ações governamentais. Dada sua importância, a comunicação deve ter um viés estratégico, explicitado no próximo tópico.

2.1.2 Comunicação estratégica

As rápidas mudanças pelas quais a sociedade vem passando nas últimas décadas reflete-se em todos os setores. Vemos no setor tecnológico, talvez, as mais relevantes, dada a rapidez com que os telefones celulares evoluíram, por exemplo. Entretanto, como já falado, as mudanças pelas quais passamos atingem também a esfera organizacional, transformando o modo como os relacionamentos e a comunicação são vistos dentro da empresa.

O acesso à informação foi facilitado, bem como os atores sociais estão buscando mais o conhecimento sobre o contexto que os cercam. Assim, as trocas informacionais catapultaram as relações sociais, cada vez mais pautadas pelos novos meios de obtenção de informações, como a internet. Surge, então, um novo perfil de funcionário, conduzido pela informação e conhecimento, contudo, as exigências sobre ele também mudam; preparação, conhecimentos específicos, iniciativa, criatividade, entre outros, são praticamente requisitos básicos para obtenção de uma vaga no mercado de trabalho.

Da mesma forma, a organização passa por mudanças significativas. A responsabilidade social e ambiental, normas e padrões de qualidade, concorrência acirrada, pressão dos diversos públicos e setores, etc. fizeram com que o posicionamento da empresa tenha mudado de forma drástica. Reconhecer o funcionário como um elemento estratégico, é, sem dúvidas, o maior desafio atualmente. O paradigma de que o ‘chão de fábrica’ era somente mão de obra está se transformando, abrindo espaços para sugestões e questionamentos por parte deste público.

Outro fator de mudança organizacional foi a comunicação. Ainda tem-se relegado a comunicação a segundo plano, onde a alta administração não entende o caráter estratégico que a mesma possui. O espaço de trocas e relações presentes na organização deve ser analisado e trabalhado pela comunicação, que, valendo-se de seus profissionais, passa a entender quais são as necessidades e oportunidades do cenário. Esse espaço organizacional em comum reflete todas as diferentes identidades, ideias, conceitos e culturas, sendo um campo bem complexo e heterogêneo, porém, com objetivos em comum, que é o desenvolvimento da organização. A comunicação, então, tem o papel de impulsionar as trocas informacionais bem como abrir canais de interação, pois assim os agentes entenderão que fazem parte do processo de gestão da empresa, contribuindo para o entendimento mútuo.

Dito isso, Oliveira e Paula (2008) buscaram compreender quais os elementos que compõem a comunicação estratégica. Para elas, comunicação estratégica é ampliar o papel e as funções da comunicação organizacional, conquistando um espaço de gerência: “de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos” (OLIVEIRA E PAULA, 2008, p. 39). Há cinco elementos constituintes, que são: 1) tratamento processual da comunicação; 2) inserção na cadeia de decisões; 3) gestão dos relacionamentos; 4) uso sistemático de planejamento; e 5) monitoramento do processo.

O tratamento processual da comunicação trata da ótica integrada do trabalho de comunicação, ou seja, da comunicação integrada entre Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas, além de apoiar a administração da organização no alcance dos objetivos estratégicos traçados. Deste modo, os fluxos informacionais e relacionais são ampliados e favorecem a leitura das condições internas e externas do ambiente organizacional, o que leva diretamente ao segundo componente da comunicação estratégica.

A inserção da comunicação na cadeia de decisões da organização busca: “orientar a análise de situações e cenários que afetam os atores sociais e a adoção, pela organização, de mecanismos que considerem expectativas e demandas desses atores” (OLIVEIRA E PAULA, 2008, p. 45). Assim, a comunicação é consultada nas decisões para averiguar as consequências sobre a imagem e reputação perante os públicos, internos ou externos. Contudo, a presença comunicacional na tomada de decisões só ocorre mediante o reconhecimento do papel fundamental que a comunicação tem na organização, por parte, principalmente, da direção.

O terceiro elemento descrito é a gestão de relacionamentos. Pautada pela forma como a sociedade está organizada hoje, na era da informação e do conhecimento, a gestão busca estabelecer oportunidades de diálogo e interação entre funcionários e organização, contudo, uma comunicação planejada e monitorada buscando mútuo entendimento e evolução.

Alinhamento e sistematização são características presentes no processo planejado da comunicação. Ela precisa estar alinhada com os objetivos e estratégias da organização, apoiando as decisões e exercendo a interface com os públicos. Evidentemente, o planejamento da comunicação deve estar respaldado no planejamento estratégico, prevendo o apoio a todas as áreas envolvidas pelo último.

O quinto e último componente da comunicação estratégica é o monitoramento. As pesquisas e análises do ambiente propõem-se a checar o que já foi atingido, o que precisa ser mudado e quais os rumos que os objetivos estratégicos estão seguindo. Além disso, conseguem mensurar as respostas e influências dos atores que compõem os públicos organizacionais. Estabelecer metodologias e periodicidade para as análises é fundamental para o bom desempenho da atividade comunicacional.

Em resumo, a comunicação estratégica para Oliveira e Paula (2008) é aquela que, respaldada no planejamento estratégico, irá trabalhar a comunicação social de forma integrada, alinhada aos objetivos estratégicos, monitorando e buscando o espaço dos atores

sociais na organização. Abrir canais de diálogo e pertencer às tomadas de decisão da alta administração também são atributos da comunicação estratégica, que, em suma, busca a construção de sentidos entre a organização e seus públicos, atendendo aos objetivos, políticas e condutas estabelecidas previamente pela empresa.

Para Marchiori (2008a) ser estrategista na comunicação organizacional significa pesquisar e entender o contexto social, cultural, político, econômico, etc. que envolve a organização, para que se atinjam dois objetivos: que ela sustente a sua existência e que envolva seus públicos, melhorando o relacionamento entre eles.

Assim, o tema estratégico nas organizações está ligado à efetiva adaptação da organização com seu ambiente por meio do tempo, entendendo por estratégia a criação e a prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento da organização para que possa adaptar-se ou inovar com sucesso aos tempos. (MARCHIORI, 2008a, p. 164).

Ainda, pensar estrategicamente a comunicação é valer-se de pesquisa, inovação, criatividade, mapeando os públicos e reconhecendo quais são seus pontos fortes. Trabalhar a comunicação estrategicamente significa realizar inserções comunicacionais efetivas de acordo com as necessidades e anseios dos públicos, já inferidos através da pesquisa e monitorá-los para conferir se os resultados planejados estão sendo concretizados. Caso não estejam, medidas corretivas devem ser pensadas. Desse modo, será possível envolver toda a organização no pensamento estratégico, não só a alta administração, sendo este um passo decisivo para o sucesso do planejamento estratégico, processo que envolve toda a organização na consecução dos objetivos.

2.2 Planejamento estratégico e gestão estratégica

Elemento em ascensão, o planejamento estratégico é um processo que formaliza a estratégia empresarial. O conceito de estratégia popularizou-se em meados dos anos 1960, já associado ao planejamento. Estratégia – do grego *strategia* – é entendida como um conjunto de ações que, corretamente desempenhadas, irão atingir os objetivos traçados inicialmente. Em linhas gerais, a estratégia está intimamente ligada ao senso de vantagem competitiva: “[...] situação que destaca uma organização frente às demais e contribui para a geração de uma performance superior” (BERGUE, 2011, p. 428). Ao conceituar estratégia, Mintzberg (2006)

a vê como a operação de cinco definições: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Plano é estabelecer uma direção para a organização, ou seja, de que forma a estratégia será conduzida. Como pretexto, a estratégia invoca um ambiente dinâmico como a competição direta: a lei da ação e reação pode ilustrar tal pensamento. Quando pensamos a estratégia como padrão, nos referimos às ações levando em consideração o comportamento organizacional. Já na definição de posição, o olhar volta-se ao ambiente competitivo da empresa, pensando nos ambientes interno e externo e seus alcances no contexto da empresa. Por último, a estratégia como perspectiva é entender de que modo as ideias difundem-se e são internalizadas pelo grupo organizacional, influenciando a cultura organizacional.

Dessa maneira, percebemos que o autor propõe a estratégia como a complementação das cinco definições apontadas acima, ou como ele mesmo diz, dos “cinco Ps da estratégia” (MINTZBERG, 2006, p. 24). Estas operações, entretanto, não se sobrepõem umas as outras, sendo que o resultado para uma estratégia organizacional forte e competitiva é a articulação de todas as operações em um esforço coletivo.

O planejamento estratégico, por sua vez, desenvolveu-se pela necessidade das organizações de corresponder a um ambiente dinâmico, visando perspectivas futuras. As técnicas de gestão e planejamento ficavam defasadas rapidamente, o que forçou a instituir um planejamento que respondesse às demandas do ambiente. Retomando o senso de vantagem competitiva, o planejamento estratégico no setor público busca uma vantagem simbólica, já que o lucro não é sua atividade-fim:

Sendo assim, a dimensão simbólica exsurge como elemento dinâmico da gestão, e é nesse mesmo sentido e direção que podem convergir os processos de adoção de tecnologias gerenciais, como recursos de diferenciação capazes de alçar a organização a uma posição de vantagem simbólica no campo, com potenciais reflexos em termos de legitimidade, que se projetam, entre outros, na arena orçamentária. (BERGUE, 2011, p. 431).

Desse modo, os reflexos obtidos através da vantagem simbólica implicam na efetividade das ações desempenhadas pela organização pública. Enquanto o setor privado busca produtividade e lucro pela competitividade, o setor público busca qualidade e visibilidade através do reconhecimento da sociedade. Neste sentido, o planejamento estratégico colabora na consecução de objetivos que visam o melhor desempenho das atividades da organização, bem como a adequada utilização da máquina estatal, sempre em prol dos cidadãos.

No setor público o planejamento não é algo novo, porém, o planejamento estratégico nos moldes empresariais é relativamente inovador. A diferença é que este último requer um olhar em longo prazo e um pensamento sistêmico do todo. Isso significa dizer que é necessário fortalecer os relacionamentos com os públicos, principalmente o interno, de modo que todos se sintam parte responsável por atingir os objetivos propostos.

O planejamento estratégico é, nesses termos, aquele desenvolvido segundo um horizonte de longo prazo, contendo macro-objetivos organizacionais; que captura os reflexos mútuos entre as diferentes áreas advindos de cenários futuros projetados e desejados pela administração pública. É, por conseguinte, concebido com o intuito de transcender governos ou gestões, e focalizando em ações de desenvolvimento das estruturas organizacionais orientadas pelos objetivos institucionais, por sua vez decorrentes do interesse público. (BERGUE, 2011, p. 446).

Observamos, então, que o planejamento deve ser visto como um processo, que pode ser moldado conforme a sua aplicação e resultados. Vejamos a figura a seguir para melhor compreender como se dá a elaboração do planejamento estratégico:

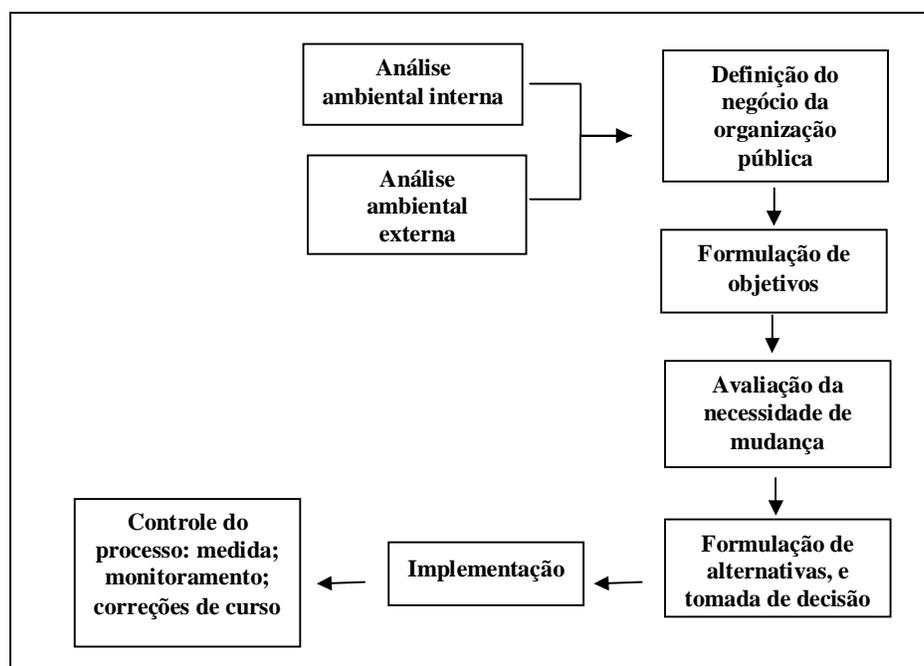


Figura 1. Descrição do processo de planejamento estratégico. Fonte: BERGUE, Sandro T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2011. p. 450.

O primeiro passo do planejamento é fazer uma minuciosa análise do ambiente interno e externo observando quais as variáveis que irão incidir direta ou indiretamente, com mais ou menos força, na construção de cenários futuros. A escolha de um determinado número de

variáveis (que incidem diretamente e com bastante força na organização, principalmente) antecipará a interpretação das tendências e as escolhas que o gestor fará, escolhendo melhores posições para a construção do planejamento estratégico. Desse modo, a análise dos cenários é fundamental para antever uma realidade ou variável de um contexto futuro, permitindo que a construção se dê a partir desde o presente.

Para Bergue (2011) não há como ter gestão estratégica sem haver pensamento estratégico. Este último é o entendimento de dar condições para que a estratégia se materialize no ambiente organizacional por meio do planejamento estratégico. Todavia, o pensamento estratégico possui alguns elementos que precisam estar difundidos entre os colaboradores. São eles: (a) pensamento de topo – modelo gerencial que envolva de fato a alta administração; (b) alcance total – pensamento de que a organização é complexa e, devido a isso, seus relacionamentos também serão, somando o fato de que é necessário o envolvimento com os outros órgãos da máquina estatal; (c) geração de valor – estabelecer entre os colaboradores a sensibilização sobre os processos gerenciais que contribuem para a caracterização e legitimação da empresa perante a sociedade; (d) orientação para longo prazo – estabelecimento de projeções futuras a partir da leitura de cenários.

Assim, define gestão estratégica: “pensar a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões, com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público, relacionada com seu contexto e orientada para o longo prazo.” (BERGUE, 2011, p. 442). Quer dizer que, na perspectiva da gestão estratégica, as escolhas estratégicas sejam colocadas como pontos principais nas decisões, traduzindo em ações e saindo do plano do discurso.

Entre as crenças dominantes sobre o tratamento de uma função gerencial como estratégica, destaca-se o aspecto da posição do órgão na estrutura hierárquica da organização. É comum dizer que uma área estratégica é aquela que se posiciona próxima ao topo de uma organização, na esfera de influência direta da autoridade máxima. Propõe-se para reflexão, entretanto, que o fator determinante do caráter estratégico de uma função ou área gerencial reside mais intensamente no fato dessa área ou função estar entre as prioridades, ou seja, estar “na cabeça”, ou na agenda, da autoridade máxima. (BERGUE, 2011, p. 444).

Temos, então, que a gestão estratégica é mais um espírito difundido aos colaboradores do que decisões unilaterais da direção. A gestão se efetivará quando os subordinados conseguirem contribuir para a gestão da organização, aplicando conhecimentos para além do seu cargo, sentindo-se parte atuante do interesse público, mas também, construindo a sociedade em que vive.

Já para HERRERO FILHO (2005, p. 3) a gestão estratégica: “é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã”. O autor quer nos dizer que a gestão estratégica é um processo de planejamento contínuo que se adéqua as mudanças emergentes as quais a organização atravessa. Ainda, a inovação e avaliação constantes garantem uma posição de destaque no mercado, focando em longo prazo.

A maioria das organizações enfrenta dificuldades na formulação e/ou implementação da estratégia, o que acaba desmotivando a administração. Dessa forma, o autor propõe que sejam desenvolvidas três atividades: a gestão estratégica de mercado, a gestão da empresa e a gestão de alinhamento.

A primeira atividade, gestão da estratégia de mercado, está atrelada a estratégia competitiva da organização tendo por objetivo a possibilidade de maior lucro frente seus concorrentes ou do mercado em que a empresa está inserida. Essa atividade é essencial pois define o posicionamento e a imagem que a organização quer projetar em seus públicos.

A gestão estratégica da empresa, segunda atividade a ser observada, incide sobre a compreensão de que os acontecimentos internos têm o mesmo grau de importância dos externos. Esta atividade recebe influência dos modelos mentais dominantes, da estrutura organizacional e da liderança (ou falta dela) na direção da organização.

Dessa forma, a terceira atividade – a gestão do alinhamento – busca que a administração esteja consciente de quais são os objetivos que querem ser alcançados e consiga replicar este conhecimento em suas equipes, gerando valor e motivação entre os colaboradores.

Além do retorno financeiro, HERRERO FILHO (2005, p. 5) lista os benefícios da gestão estratégica para a organização:

- A equipe executiva e os colaboradores passam a ter uma visão compartilhada do negócio.
- Os recursos e os esforços da organização são direcionados aos objetivos considerados prioritários.
- As oportunidades emergentes no mercado são percebidas e exploradas com maior velocidade.
- As mudanças na sociedade e no mercado e o seu impacto na posição competitiva da empresa são rapidamente identificados e monitorados.
- A sistemática análise crítica da estratégia competitiva e sua consistência, em face dos resultados obtidos e das mudanças no ambiente competitivo.

A perspectiva de Herrero Filho considera as empresas privadas, que buscam lucro e *market share* como objetivos prioritários. Contudo, as organizações públicas estão cada vez mais inclinadas a adotar a gestão estratégica em sua administração, por perceberem que a sociedade anseia por respostas rápidas e transparentes do governo. Os objetivos prioritários, nesses casos, são a visibilidade e imagem organizacional, bem como o reconhecimento na arena midiática. Todavia, o órgão público pode ser financeiramente beneficiado pela gestão estratégica também, garantindo que mais recursos sejam reservados a ele conforme os resultados sejam atingidos e mostrados.

Como já expomos aqui, a construção da estratégia na organização é um desafio constante no dia-a-dia. Envolver todos os colaboradores da empresa, assegurar que a estratégia seja compreendida por todos, colocando-a como ponto principal no negócio empresarial e estimular a troca de ideias e conhecimento entre os agentes são os principais entraves da gestão estratégica. Os executivos precisam ter em mente que a gestão estratégica não fornece apenas vantagens quantitativas, mas também vantagens qualitativas, o que levou Kaplan e Norton, na década de 1990, a desenvolverem o *Balanced Scorecard (BSC)*, uma ferramenta que se consagrou como principal referência no que tange o planejamento estratégico.

Com o *Balanced Scorecard*, os executivos perceberam que apenas os indicadores financeiros não davam conta das demandas do mercado, que a gestão do conhecimento, os relacionamentos com os públicos, a criação de bancos de dados, as competências, ideias e motivação das equipes internas pesavam em grande escala para o sucesso da gestão estratégica. Assim, Kaplan e Norton (1997 *apud* HERRERO FILHO, 2005, p. 25) definem o *Balanced Scorecard*: “traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Essa ferramenta permite que se responda a algumas perguntas cruciais para a organização:

- a. Dadas a missão e a visão de uma empresa, qual é a sua estratégia competitiva?
- b. Tomando como referência essa estratégia, que indicadores de desempenho são importantes?
- c. Como esses indicadores quantitativos e qualitativos se relacionam entre si?
- d. Que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor em longo prazo? (HERRERO FILHO, 2005, p. 25).

Através destas respostas, será possível descrever quais são os pontos que geram valor para a organização, otimizando a função da gestão e do planejamento estratégico. Os ativos tangíveis e intangíveis serão considerados na premissa do *Balanced Scorecard*, que, para

executar a estratégia de forma eficiente deve compreender a soma dos esforços da descrição, da mensuração e da gestão da estratégia, gerando valor superior quando comparado ao momento anterior da implementação da ferramenta.

Em palavras de Herrero Filho (2005), consideramos o Balanced Scorecard como um sistema de gestão em que a estratégia é traduzida de forma simplificada entre os colaboradores da organização como objetivos, medidas, metas e iniciativas, permitindo transformar os ativos intangíveis em valor para a empresa. A missão e a visão da organização precisam refletir os objetivos e metas pretendidas pela administração, em quatro pilares: (1) financeiro: representa os lucros, retornos sobre investimentos, etc.; (2) cliente: demonstra os níveis de satisfação, de participação de mercado, retenção e/ou conquista de novos clientes, etc; (3) processos internos: identifica se o negócio da cadeia de valor da empresa está efetivamente gerando valor; e (4) aprendizagem e crescimento: avalia em que níveis de competência e crescimento individual e grupal estão os atores sociais, bem como se as áreas de negócio estão evoluindo.

Chiavenato e Neto (2003) argumentam que, além dos pilares, são necessárias três condições para que o Balanced Scorecard surta efeito na organização: (1) o administrador geral da organização deve definir gestores e times, pois assim descentraliza-se o comando e compartilham-se responsabilidades e conhecimentos, contribuindo para atingir as metas e objetivos; (2) os gestores e o diretor devem ter um documento pronto para guiar as equipes, definindo o direcionamento estratégico, baseado na missão, na visão e pelos fatores de sucesso da organização que estão sendo trabalhados; e (3) deve-se documentar todo o processo, para comparação entre a estratégia adotada e o desempenho esperado, facilitando as medições de desempenho organizacional.

Contudo, o Balanced Scorecard não é uma ferramenta imutável. Ele se adapta às necessidades e oportunidades de cada contexto organizacional, como é o caso dos órgãos públicos, sendo isso seu principal trunfo. As especificidades colocarão outros pilares na análise, bem como adaptará os que forem necessários, por exemplo, os clientes passam a ser a sociedade e o governo, medindo como a imagem institucional repercute na mídia, se os processos internos conseguiram evoluir e prestar mais assistência às demandas populares, entre outros. Os pilares que compõem o Planejamento Estratégico da PGE-RS são: Recursos financeiros, Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia, Processos Internos e Agentes Envolvidos. A partir das medições periódicas dos indicadores de desempenho, a organização poderá obter

um retorno consistente que permitirá aprofundar e aperfeiçoar constantemente os rumos da estratégia. Em outras linhas, BERGUE (2011, p. 478) resume:

O estabelecimento das perspectivas do BSC deve partir de um processo de reflexão, discussão e compartilhamento acerca do que é efetivamente importante para gestão da organização em termos estratégicos. O senso de estratégia, na administração pública transcende a noção de governos ou de projetos de poder, orientando-se para uma perspectiva de Estado. A definição das dimensões do BSC, portanto, não devem ser um processo em si, mas o resultado do agrupamento de diferentes indicadores, segundo sua natureza.

Em suma, vimos que o pensamento estratégico é a chave para criar uma atmosfera de mudanças. A partir dele, a gestão estratégica e o planejamento estratégico viabilizarão, em longo prazo, os objetivos da organização. São eles os responsáveis por materializar a estratégia competitiva, permeando entre os colaboradores a responsabilidade de equipes que constroem o caminho até o atendimento das metas. O Balanced Scorecard, neste contexto, irá atuar como uma ferramenta auxiliar, identificando e traduzindo quais são os pilares prioritários da organização, prevendo, monitorando e medindo os percursos necessários para se atingir os objetivos pré-estabelecidos. A partir do exposto até aqui, veremos no próximo tópico como a Procuradoria-Geral do Estado lida com estas questões.

3 A PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Este capítulo é dedicado exclusivamente à apresentação e contextualização da Procuradoria-Geral do Estado (PGE-RS). Passamos pela sua história até chegarmos a sua constituição atual, a fim de entendermos o objeto com o qual estamos trabalhando.

3.1 A história da Procuradoria-Geral do Estado

Para ilustrar a linha histórica da Procuradoria-Geral do Estado, precisamos retornar a 1289, quando Dom Afonso III criou o cargo de “Procurador Del’Rey”. Esta pessoa era encarregada de exercer a advocacia do Estado, ou seja, defender os interesses da Coroa Portuguesa. Este cargo acabou por desenvolver-se e aperfeiçoar-se até chegar ao que hoje denominamos “Procuradores do Estado”.

Com a chegada da Família Real ao Brasil, em 1808, configurou-se uma nova organização judiciária no país; após vários recortes, José Bonifácio de Andrade e Silva organizou o Conselho dos Procuradores Gerais das Províncias do Brasil, o qual funcionou de 1822 até 1823, sendo extinto pelo então Imperador Dom Pedro I. Substituindo o anterior, estabeleceu-se o Conselho de Estado do Império ou Conselho Imperial, de 1823 a 1832. Paralisou suas atividades por uma década, retornando no aconselhamento jurídico em 1842, até o findar do Segundo Reinado do Império (1889). Com o advento da República e a Constituição de 1891, a defesa do interesse estatal passou a ser dos Estados, abrindo espaço para a criação das Procuradorias Estaduais (Revista da Procuradoria-Geral do Estado, 2010).

Chegamos então ao século XX, onde a Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul tem como origem três cargos: Consultor Geral do Estado, Consultoria Jurídica do Estado e Departamento Jurídico do Estado.

A Consultoria-Geral do Estado, criada em 1935, foi consequência da necessidade de se ter um órgão de “consulta na organização administrativa estadual” (REVISTA DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO, p.19, 2010). Anos depois, em 1939, a crescente demanda para definições jurídicas no âmbito administrativo oriundas das Secretarias do

Estado, levaram à criação da Consultoria Jurídica do Estado. A este reformulado órgão, incumbiu-se a opinião jurídica frente às questões propostas pelas Secretarias Estaduais, departamentos e autarquias ligadas ao Governo (Revista da Procuradoria-Geral do Estado, 2010).

Três décadas após a criação da Consultoria-Geral, surge o Departamento Jurídico do Estado do Rio Grande do Sul (1965), subordinado diretamente ao Governador do Estado. Incumbia-se ao Departamento os serviços de consultoria jurídica e assistência judiciária. Foi com a criação do mesmo que se iniciou o “processo de dicotomia entre a Consultoria-Geral do Estado, criada pelo Decreto nº 7.845/39, e a Procuradoria-Geral do Estado, órgão do Ministério Público.” (REVISTA DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO, p. 24, 2010).

A Procuradoria-Geral do Estado era órgão ligado ao Ministério Público – os serviços dos Consultores Jurídicos subordinavam-se às orientações do Procurador-Geral da Justiça, chefe da Procuradoria-Geral e do Ministério Público. Ora, se os Consultores reportavam-se ao Procurador-Geral, algo inconstitucional estava acontecendo – os Consultores representavam o interesse do Estado enquanto o Ministério Público representava o interesse da sociedade. Dessa forma, entre 1967 e 1970 (promulgações das Constituições Estaduais), houve grande litígio no que se refere às delimitações de atuação de ambos os órgãos.

Findou-se o processo quando da promulgação da Constituição Estadual de 1970, em que a Procuradoria-Geral do Estado consolidou sua carreira e estrutura, assumindo em sua totalidade tanto as funções consultivas quanto as de patrocínio judicial do interesse público, cabendo registrar que as denominações do órgão “Procuradoria-Geral do Estado”, “Procurador-Geral do Estado” e “Procuradores do Estado”, só foram adotadas a partir de 1979 (Revista da Procuradoria-Geral do Estado, 2010).

3.2. Organização e estrutura

A PGE-RS estrutura-se em diversos departamentos, que respondem por demandas específicas. Apresentamos o seguinte organograma para melhor visualização:

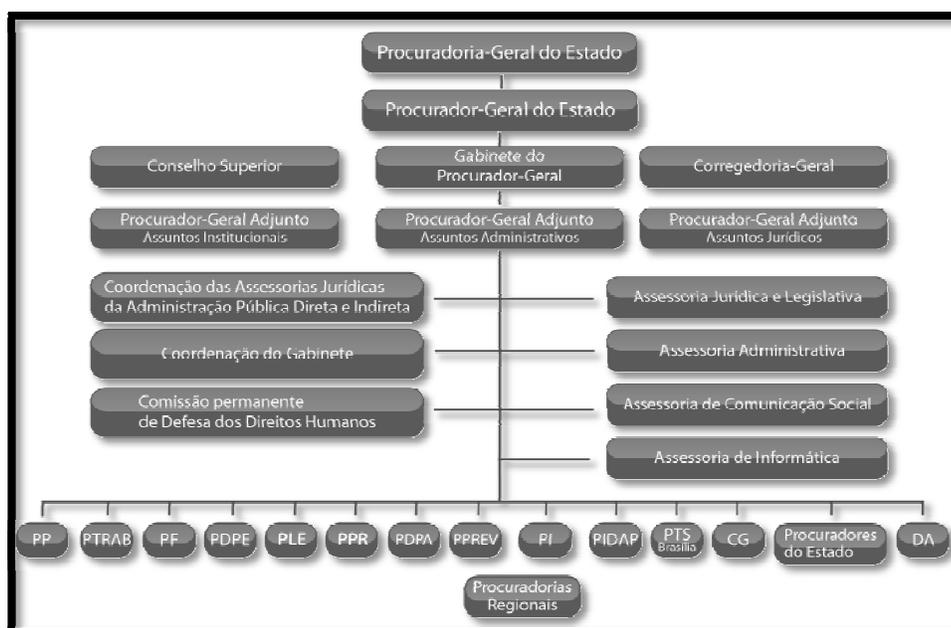


Figura 2. Organograma da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: www.pge.rs.gov.br. Acesso em: 19 set. 2013.

O Gabinete é o órgão que presta subsídios à atuação do Procurador-Geral do Estado. Auxilia nas funções jurídicas, administrativas e institucionais da Casa, além de dirigir a Instituição com o apoio do Conselho Superior e da Corregedoria-Geral. Ao Conselho Superior compete a direção, como já exposto, porém, é formado por Procuradores indicados pelo Procurador-Geral e por membros eleitos em votação secreta. À Corregedoria-Geral cabem as funções de fiscalizar, orientar e disciplinar as atividades dos órgãos que compõem a PGE-RS, entre outras atribuições. A Coordenação das Assessorias Jurídicas da Administração Pública Direta e Indireta coordena as articulações e apoio técnico às Secretarias, Autarquias e Fundações ligadas ao Governo enquanto a Assessoria Jurídica e Legislativa presta assessoramento jurídico e legislativo ao Procurador-Geral, bem como elabora anteprojetos de leis e outros atos normativos e representação em juízo em ações e interesses defendidos pela PGE-RS. Ainda no âmbito da direção da PGE-RS, a Comissão Permanente de Defesa dos Direitos Humanos orienta a atuação institucional em casos ligados à área.

A Assessoria de Comunicação Social coordena eventos e solenidades oficiais, além da execução da política de comunicação social e divulgação institucional. Presta também a assessoria de imprensa junto aos veículos de comunicação. Já a Assessoria de Informática é

encarregada da execução da política de informática e tecnologia da informação, zelando pela manutenção, segurança, sigilo e integridade dos dados da PGE-RS.

Sob a supervisão do Gabinete da PGE, trazemos as Procuradorias Especializadas. Elas são responsáveis pelos fluxos de trabalho da Procuradoria, atendendo demandas específicas de assuntos. Começamos pela Procuradoria de Pessoal, que acompanha as ações que envolvem servidores estaduais (ativos e inativos), sendo questões relativas às relações de pessoal e de previdência social; acompanha as ações trabalhistas dos empregados celetistas da Administração Direta e Fundações e presta consultoria daquelas matérias a toda Administração Direta e Indireta do Estado do Rio Grande do Sul. A Procuradoria Trabalhista exerce a representação judicial, perante a Justiça do Trabalho, nas matérias ou questões vinculadas às relações mantidas entre a Administração Pública Estadual e seus empregados, alusivas à estrutura dos empregos públicos; a representação judicial e a consultoria jurídica nos processos em fase de liquidação e execução de sentença trabalhista; o acompanhamento dos pedidos de intervenção federal no Estado em matéria de sua competência, cabendo-lhe, ainda, a coordenação dos trabalhos de perícia trabalhista. À Procuradoria Disciplinar de Probidade Administrativa cabe exercer a representação judicial e a consultoria jurídica em matéria de natureza disciplinar e de probidade administrativa, bem como a realização de processos administrativo-disciplinares instaurados para apurar a responsabilidade dos servidores da Administração Pública Estadual, nos casos previstos em lei. A representação judicial e a consultoria jurídica nas matérias relacionadas aos bens públicos, meio ambiente, regularização fundiária, trânsito, desapropriação, licitações e contratos administrativos ficam a cargo da Procuradoria do Domínio Público Estadual, a qual conta com competência residual em relação aos demais órgãos de execução com funções especializadas em razão da matéria da Procuradoria-Geral do Estado.

No âmbito fiscal, apresentamos a Procuradoria Fiscal, que exerce a representação judicial e a consultoria jurídica nas matérias de natureza tributária e financeiro-fiscal, inclusive as relacionadas com a arrecadação ou a cobrança dos créditos da Fazenda Pública inscritos em dívida ativa e dos títulos executivos do Tribunal de Contas. Já no âmbito cível, a Procuradoria de Liquidação e Execução é a responsável pela representação judicial e a consultoria jurídica nos processos em fase de liquidação e de execução de sentença até a expedição dos requisitórios (precatório e/ou requisição de pequeno valor). Estes últimos ficam a cargo da Procuradoria de Precatórios e RPVs, que trata de todos os processos judiciais com

RPV e/ou Precatório já expedido, inclusive os expedientes administrativos (Precatórios) que tramitam no Tribunal de Justiça do Estado (TJ/RS). Por último, nas questões fiscais, temos a Procuradoria Previdenciária, que exerce a representação judicial e a consultoria jurídica nas matérias relacionadas ao regime de seguridade da Administração Pública Estadual, instituído para seus servidores e pensionistas.

A Procuradoria de Informação, Documentação e Aperfeiçoamento Profissional realiza e desenvolve pesquisas na área do Direito e disciplinas afins, constitui e mantém acervo de material informativo relacionado com o estudo de temas jurídicos e correlatos, edita, sob a orientação do Conselho Editorial da Revista da Procuradoria-Geral do Estado, publicações que divulguem trabalhos e outras informações de interesse da instituição, promove a capacitação dos Servidores e Procuradores com a realização e a promoção de cursos e outras atividades nas áreas de atuação da Procuradoria-Geral do Estado e desenvolve e gerencia bancos de dados relativos às atividades da Procuradoria-Geral do Estado. Em suma, ela é um Centro de Estudos que capacita e desenvolve os conhecimentos dos Servidores e Procuradores da PGE-RS, além de dar suporte às atividades realizadas pela Instituição.

Além da Capital, a Procuradoria-Geral do Estado mantém sedes regionais e em Brasília, para gerenciar melhor os fluxos de trabalhos. Com sede em Porto Alegre, a Procuradoria do Interior supervisiona e coordena as Procuradorias Regionais, assessora administrativa e juridicamente os Procuradores do Estado em exercício nas Procuradorias Regionais e estabelece as relações entre as Procuradorias Regionais e entre essas e os demais órgãos da Procuradoria-Geral do Estado. Deste modo, as Procuradorias Regionais representam a PGE no interior do Estado. Existem dezoito Procuradorias Regionais, localizadas em pontos estratégicos do Estado do Rio Grande do Sul, que exercem os mesmos trabalhos das Especializadas, porém, divididos por região de atuação evitando o acúmulo de trabalho na Capital. Como já mencionamos, em Brasília está localizada a Procuradoria junto aos Tribunais Superiores, que medeia os interesses em favor do Estado nas ações que chegam aos Tribunais Superiores.

Ao fim, há o Departamento de Administração, que é o órgão de apoio administrativo da PGE-RS, composta por várias equipes: Compras e Contratos, Estágios, Recursos Humanos, Concurso e Seleção, Manutenção e Transportes, Patrimônio e Material, Planejamento e Finanças e Protocolo e Arquivo.

Como se observa, a Procuradoria é um órgão de porte grande, com inúmeras equipes, exercendo e estando sob o exercício da influência de elementos identitários e culturas distintas. O relacionamento, a cultura e o contexto que se podem observar dentro da PGE-RS serão tratados nos próximos tópicos.

3.3 Relacionamento com os públicos

A PGE-RS faz parte do setor público ou setor estatal, ou seja, é dependente do governo do Estado do Rio Grande do Sul e dos cidadãos assim como o governo e os cidadãos dependem dela. O setor estatal tem por obrigação a produção e distribuição de bens e serviços em prol do Estado e da sociedade. Pode-se dizer que a PGE-RS fornece serviços de prestação de interesse público, já que possui uma função normatizadora para o funcionalismo estadual. Está situada na Administração Direta, ou seja, submete-se diretamente ao Governador, tornando-se parte do Poder Executivo Estadual.

Tem como funções a defesa e a consultoria jurídica em prol do Estado, além da redação de Pareceres e Informações Jurídicas. *Parecer da PGE* é um documento elaborado por Procuradores do Estado que trabalham nas equipes de Consultoria. Seu objetivo é responder a uma consulta feita por outros órgãos do Estado, por exemplo, as Secretarias Estaduais. Diferentemente das Informações da PGE, as consultas que originam Pareceres são referentes a assuntos complexos e inéditos. Por sua vez, a *Informação da PGE* também se origina de uma consulta formulada por outros órgãos e, da mesma forma é elaborada por Procuradores em equipes de Consultoria; porém, referem-se a assuntos menos complexos e já estudados anteriormente pela PGE, como por exemplo, uma análise sobre editais de licitações. Assim, a PGE-RS insere-se na sociedade como uma retroalimentação do sistema: a organização depende da sociedade tanto quanto a sociedade depende da primeira para existir.

Logicamente a Procuradoria-Geral do Estado não possui concorrente, uma vez que não vende seus serviços. Porém, as funções consultivas e o caráter normativo que lhe é intrínseco fazem com que muitos “clientes”, por assim dizer, surjam, sendo eles: as Secretarias de Estado, seus Departamentos e Entidades Autárquicas relativas ao Estado do Rio Grande do Sul. Contudo, a PGE-RS relaciona-se com esses ‘concorrentes’, sendo os mais

procurados o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, a Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul e o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.

A sociedade, enquanto utilizador dos serviços do governo exige cada vez mais transparência, agilidade, compromisso, ética e seriedade dos governantes. A qualidade da governança está sempre na berlinda, onde a imagem também está. Erros individuais costumam manchar a imagem e reputação de toda uma governança, e reconstruir esse quebra-cabeça pode ser uma tarefa quase impossível. A opinião pública é rígida quando envolve a política e o modo como o setor público é conduzido; as aproximações partidárias, embora erroneamente, trabalham a qualquer custo para atingir o governo em situação.

Creemos, então, que a comunicação dos órgãos públicos deve responder aos anseios da população, sendo estrategicamente orientada para o desenvolvimento do diálogo entre governo e cidadãos, mesmo estando alocada em cenários delicados como é o caso da esfera governamental. As demandas contemporâneas exigem que os relacionamentos passem por readequações, problematizando o uso feito das ferramentas e estratégias tomadas até o momento, que precisam ser estudadas e aprimoradas para suprir as necessidades específicas de cada público; mais do que transmitir mensagens, é necessário estabelecer canais adequados e que respondam eficazmente aos públicos específicos.

3.4 Contexto organizacional

A cultura organizacional, como já debatemos anteriormente, é resultado das interações entre os agentes sociais que compõem a organização. Essas trocas simbólicas geram padrões de comportamento, aprendizagem, relações de poder, etc., alicerçadas em mitos, rituais e artefatos, que acabam sendo internalizadas e repetidas cotidianamente. Na esfera pública, são comumente associadas imagens negativas à cultura, como corrupção, politicagem, lentidão, burocracia, corporativismo, por exemplo, que estão impregnadas e parecem não mudar com o passar do tempo. Contudo, esta imagem não está de todo correta; é verdade que há muita burocracia envolvida na máquina estatal, mas os padrões de comportamento e prestação de serviços estão avançando no que dizem respeito ao atendimento ao público nos últimos anos.

Torquato (2002b) analisou a imagem dos Três Poderes na esfera federal – mas aplica-se perfeitamente aos níveis estadual e municipal – e nos trouxe que a imagem só poderia melhorar conforme as próprias instituições fossem aperfeiçoando-se. Isto é, somente pelo desenvolvimento das formas de relacionamento, de gestão e dos padrões de desempenho é que a imagem da cultura organizacional será modificada. Mas, temos que lembrar que a burocracia e a hierarquia não são ‘males’ a ser erradicados; trata-se de simplificar e cortar o desnecessário e de relações justas entre os níveis hierárquicos, por exemplo.

O senso comum coloca que o engessamento do setor público advém da falta de vontade dos servidores, que por sua vez reclamam das precárias condições que possuem para trabalhar, visto o sucateamento da máquina estatal. Entretanto, quando pautada pela direção uma mudança no contexto organizacional, essa é vista com desprezo e resistência.

De forma simplista, podemos observar que a cultura da PGE-RS é conservadora, com estruturas hierárquicas verticais bem definidas, conforme exposto no organograma (figura 2). Todavia, a disputa entre níveis não é explícita, já que por tratar-se de uma organização pública, a mudança de cargos só acontece mediante novo concurso; isso não significa que não há diferença salarial em um mesmo cargo, pois o plano de carreiras, regido pela Lei nº 13.380, de 20 de janeiro de 2010, institui promoções horizontais dentro da hierarquia. Torquato (2002a) coloca que há um desgaste muito grande na disputa por ordens hierárquicas e que a solução é a reestruturação das divisões e departamentos, bem como o nivelamento entre os patamares. Contudo, o problema que se apresenta na PGE reside na diferença entre os cargos, ou seja, o servidor que quiser dobrar seus vencimentos, por exemplo, deve prestar novo concurso ou esperar alguns anos pelas promoções horizontais.

A formalidade é um traço presente no dia-a-dia, principalmente no que tange a comunicação escrita. Há relações de poder claramente explícitas dentro de algumas Procuradorias Especializadas, enquanto em outras, essas relações são mais brandas: “As organizações usam o poder para obter o consentimento. Esse uso depende fundamentalmente das características organizacionais – especificidade, tamanho e porte, complexidade, recursos, capital, eficácia e produtividade” (TORQUATO, 2002a, p. 162). Essas relações de poder são usadas tanto pela organização quanto por indivíduos, através do poder normativo (regras, princípios, normas que conferem recompensas simbólicas e/ou privações), do poder remunerativo (gratificações, salários, contribuições) e do poder coercitivo (ameaças, restrições, impedimentos) (Torquato, 2002a). Embora não seja explícito, o poder

remunerativo é um dos mais exercidos, pois a questão financeira é uma das principais diferenças entre os servidores e procuradores. Já os poderes normativo e coercitivo são latentes, uma vez que os códigos de conduta imprimem claramente as normas e consequentes punições.

O sentimento de coletividade entre os servidores é visto, sobretudo após a greve que ocorreu em junho deste ano, por motivo de reajuste salarial. As negociações não foram tranquilas, houve muito desentendimento entre as partes e somente após mais de vinte dias de paralisação, a greve encerrou-se. Neste assunto, nos diz TORQUATO (2002a, p. 219):

No jogo das pressões e contrapressões, onde, de um lado, afloram, canalizados e bem articulados, os interesses dos trabalhadores, e, de outro, um eficaz lobby organizado pelas empresas, os esquemas de comunicação constituem mecanismos oportunos e fundamentais para a administração dos conflitos, que se tornam mais frequentes por força da participação efetiva de segmentos engajados da sociedade. A premissa em que se baseia a nova comunicação empresarial parece ser a de que o conflito de interesses já não se situa apenas entre patrão e empregado, mas ganha foros mais amplos.

Isto é, as discussões, greves, paralisações, etc. ganham um novo dimensionamento na comunicação, mostrando um lado que nenhuma empresa deseja: a de “vilã”. Assim, a comunicação direta e transparente entre as partes deve ser uma das premissas da organização, como também a negociação e a cordialidade, para que se chegue a um acordo justo para ambos. Cabe ressaltar que a comunicação também é uma fonte de poder, ou seja: “por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos” (TORQUATO, 2002a, p. 162). Assim, a organização que preza a transparência e o entendimento de que as relações precisam ser equilibradas, abre vantagem frente ao mercado e, principalmente, ganha confiança de seus públicos.

O fato da Procuradoria-Geral do Estado não possuir uma sede própria em Porto Alegre também interfere na cultura organizacional, já que suas unidades estão distribuídas em prédios muito diferentes em estrutura e acomodações, como é o caso do Centro Administrativo Fernando Ferrari (CAFF), do prédio do Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem/RS (DAER-RS) e do Instituto de Previdência do Estado/RS (IPERGS).

No ano de 2010, a PGE-RS sentiu a necessidade de reestruturar suas atividades, visto que uma das maiores necessidades da Administração Direta atualmente é potencializar a eficácia e a eficiência dos serviços prestados à população. Assim, o ano culminou com a definição da missão, da visão e dos valores que regem a organização. Em 2011 e com o apoio

da Fundação Getúlio Vargas (FGV), foi elaborado o primeiro mapa estratégico; entretanto, percebeu-se que seria necessária uma consultoria especializada neste assunto. Dessa demanda, surgiu o contrato com a empresa 3GEN Consultoria, que é especializada no planejamento e execução da estratégia. Desde 2012, portanto, a PGE-RS tem sua gestão estratégica implantada e recebe capacitação das equipes internas, principalmente os responsáveis por projetos e objetivos estratégicos, com o apoio da 3GEN. Esta empresa foi escolhida por ter trabalhado junto ao Ministério Público gaúcho e na Procuradoria-Geral do Estado do Acre, alcançando resultados positivos junto a estes órgãos.

A Procuradoria buscou o planejamento estratégico por perceber que ele já era um modelo de sucesso consolidado no âmbito privado e que está ganhando cada vez mais espaço junto ao setor público. Ele oferece ótimos resultados internos, reflete positivamente na sociedade e responde rapidamente às mudanças do ambiente interno e externo, reajustando sempre que necessário a estratégia central. Ainda, a gestão estratégica baseada no método do Balanced Scorecard proporciona uma visão sistêmica da organização, fornecendo elementos e dados concretos para embasar a tomada de decisões, o que dá foco aos esforços empreendidos na melhoria dos processos da PGE-RS, bem como possibilita orientar as ações para um resultado mais efetivo e de forma ordenada.

Desse modo, o grande tema a ser trabalhado na cultura organizacional é a própria mudança, já que a organização pode ser considerada: “uma construção simbólica, resultante da forma como as pessoas interagem e pensam” (BERGUE, 2011, p. 545), isto é, erigir um sentimento de transformação junto aos quadros de pessoal da Procuradoria. A mudança pela qual a PGE-RS está se propondo a realizar deve ser vista como um processo de autoconhecimento tanto organizacional quanto entre as pessoas. O sucesso deste programa está ancorado, principalmente, pelo reconhecimento por parte da administração dos objetivos institucionais, do planejamento e das diversas características culturais que formam o contexto empresarial.

Por tratar-se de uma organização pública, é evidente que problemas com restrições orçamentárias e de infraestrutura aconteçam, bem como disputas internas entre alguns agentes sejam mais acirradas – o que, diga-se de passagem, ocorre em qualquer organização, seja pública ou privada. Entretanto, a PGE-RS é um lugar que proporciona crescimento profissional e pessoal aos seus colaboradores, assim como oferece uma oportunidade tangível de ajudar o Estado e a sociedade. Outro aspecto positivo que consideramos é o fato da

organização apoiar pequenos projetos internos como, por exemplo, o Projeto Trilhas da Cultura, que recebe doações de servidores e procuradores na formação de um acervo cultural diversificado dentro da Biblioteca da PGE-RS. A instituição apoiou financeiramente na confecção de marcadores de páginas, além de o Procurador-Geral enviar nota e doações, corroborando com a iniciativa.

As pequenas comemorações e lembranças em datas especiais também agregam pontos positivos. Cartões no dia internacional da mulher, apoio na semana do servidor, que engloba diversas atividades como palestras de assuntos variados, sessões de relaxamento e até torneios esportivos, programação especial no aniversário da instituição, etc., são algumas das atividades que podemos citar. Interessante também analisar que a PGE-RS destaca-se por iniciativas como a Comissão de Direitos Humanos, inédita no país no nível das Procuradorias, e o Grupo de Trabalho da Sustentabilidade, que está adequando as rotinas de trabalho às práticas sustentáveis. Além destas ações, uma frente de aperfeiçoamento profissional está destacando-se na Procuradoria: a do Ensino a Distância (EAD). O núcleo de EAD é gerido por servidores da PIDAP desde o ano de 2011, e oferece cursos de aperfeiçoamento para servidores e procuradores. Os cursos versam sobre Língua Portuguesa, Oficinas de Produção Textual, Saúde Pública, Administração de Medicamentos, Sindicâncias, etc., ou seja, temas correlatos as atividades da PGE. Com exceção do primeiro que foi cedido pelo núcleo de EAD do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, todos os cursos são elaborados e geridos por integrantes da instituição. No ano de 2012 foram treinadas 2.135 pessoas¹, entre servidores e procuradores.

Estas ações mostram que a organização, de fato, está empenhada em posicionar-se frente às mudanças que atravessamos atualmente como a responsabilidade com o meio ambiente, a valorização dos recursos humanos, etc., transpassando as barreiras comumente vistas nas organizações públicas, buscando modos de excelência em suas atividades diárias e serviços prestados. Entretanto:

A recorrente preocupação com o conceito de planejamento, tão valorizado atualmente, é reflexo da necessidade de errar menos, de obter resultados superiores com diminuição de esforços, de garantir credibilidade para a manutenção de orçamentos. Planejar é potencializar resultados. Para as relações públicas é, também, buscar transformar imagem em reputação, construída em longo prazo e por meio de relacionamentos estáveis. (FARIAS, 2011, p. 51).

¹ De acordo com o relatório anual de atividades, disponível em: <[http://www.pge.rs.gov.br/upload/relatorio%20consolidado%20anual%202012_pge_versao_2013\[11\]C3%BAItimavers%C3%A3o.pdf](http://www.pge.rs.gov.br/upload/relatorio%20consolidado%20anual%202012_pge_versao_2013[11]C3%BAItimavers%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2013.

Vemos, dessa forma, que as ações internas devem obedecer a um planejamento que obedeça ao longo prazo, priorizando o diálogo e a transparência nas relações. O profissional de relações públicas insere-se neste contexto buscando entender e planejar as ações e campanhas, baseadas nas demandas dos públicos.

4 ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Neste capítulo serão apresentados os métodos e as técnicas usadas para a coleta e a análise do corpus, bem como a descrição dos procedimentos. Serão, também, apresentados os resultados obtidos com a análise.

4.1 Procedimentos metodológicos

A fim de construir uma pesquisa relevante para o campo da Comunicação é necessário que se alinhe a teoria com a metodologia. Lopes (2010) mostra que a Comunicação é um Campo autônomo em sua constituição e que, justamente por isso, não pode ser estudada fora das condições sociais, econômicas, políticas e culturais que envolvem os atores sociais. Como construção metodológica, a pesquisa deve observar o mesmo rigor na teoria, nos métodos e nas técnicas de análise empregados, já que inconsistências entre tais categorias podem inviabilizar ou invalidar o trabalho. A metodologia exige uma série de decisões e opções que o pesquisador responsável fará, devendo ele manter-se o mais imparcial e crítico possível, legitimando o trabalho.

Desse modo, vê-se que a pesquisa não pode ser feita privilegiando a teoria ou a metodologia, e sim, mantendo um equilíbrio entre as duas. Lopes (2010) defende que existem quatro instâncias que devem ser respeitadas durante a execução da pesquisa: epistemológica, teórica, metódica e técnica.

A instância epistemológica é composta por duas operações: a ruptura epistemológica e a construção do objeto científico. A primeira operação – ruptura – incide sobre uma análise crítica entre os objetos científicos e reais, o que significa dizer que devemos abandonar o senso comum e investigar sob a ótica científica. A construção do objeto científico envolve abandonar pré-conceitos, ou seja, antes mesmo de realizarmos a pesquisa, já induzimos o resultado: “O objeto é produzido ao longo de um processo de objetivação, que é a progressão da formação, da estruturação e do recorte dos fatos até os procedimentos de coleta dos dados”

(LOPES, 2010, p. 122), pois os fatos somente serão explicados a partir dos questionamentos epistemológicos, resultando na elaboração da problemática da pesquisa. A autora ainda traz que a problemática da pesquisa é a visão total do objeto da pesquisa e do Campo acadêmico no qual ela está alocada.

A instância teórica: “é o lugar de formulação sistemática das hipóteses e dos conceitos, da definição da problemática e da proposição de regras de interpretação. Corresponde fundamentalmente às operações de adequação dos modelos teóricos ao objeto empírico de investigação” (LOPES, 2010, p. 123-124). Inferimos, desse modo, que a teoria deve ser o meio que rompe epistemologicamente o empírico, através de textos e conceitos dispostos sistematicamente, a fim de explicar os fatos analisados. A teoria impregna todo o processo, desde o problema, as hipóteses, etc., até os resultados, confrontando o empirismo para que seja compreendida e validada no contexto, oferecendo-nos pontos de apoio para a observação.

Compreendem-se, nesta instância, outras duas operações que são a formulação teórica do objeto e a explicitação conceitual. A formulação teórica do objeto inicia junto ao desenvolvimento do problema de pesquisa. Será o pré-requisito de validade da teoria, pois reúne todas as proposições da teoria em um conjunto articulado e não contraditório. Já a explicitação conceitual é a definição dos conceitos teóricos que darão suporte ao longo do processo de pesquisa.

Chega-se, então, à terceira instância, a metódica. Aqui estão alocados os métodos propriamente ditos, onde irão ser estruturadas as regras do objeto científico, além de colocar em relação os elementos da investigação (problema, hipóteses, teoria, técnicas de observação...): “Os métodos aqui compõem para fornecer *quadros de análise* através dos quais são ordenados e articulados os conceitos, elementos e variáveis, numa espécie de “arquitetônica” do discurso” (LOPES, 2010, p. 127). A articulação entre teoria e método dá-se através de duas operações: exposição e causalção. A exposição é a formalização e articulação do sentido após sua reflexão, estando sujeitas a provas como coerência (semântica, sintática e estilo). Já a causalção busca expressar a causalidade na relação entre os elementos constituintes da pesquisa.

Quarta e última instância, a técnica tem por objetivo construir o objeto empírico ou os dados da análise. Aloca os procedimentos de coleta das informações e as transformações destas em dados que serão úteis para a resolução da problemática. Há três operações na

instância técnica: a observação (da informação ao dado), a seleção (do dado ao objeto) e a operacionalização (do objeto à informação).

A observação é a transformação da informação em dado, que constituirá o objeto a partir de determinadas teorias e hipóteses. Técnica e teoria são inseparáveis, pois: “o pólo técnico é o momento da observação, do relatório dos fatos, enquanto o pólo teórico é o momento da interpretação e da explicação desses fatos. A “evidência” empírica não pode ser separada da “pertinência” teórica; o fato é o correlato da ideia.” (LOPES, 2010, p. 129).

Durante a seleção, os dados serão interpretados, selecionados e ordenados de forma a comporem um objeto de conhecimento, através da teoria. A seleção envolve três tipos de transformações técnicas dos dados, que desenvolverão o conteúdo do objeto analisado, sendo elas a quantificação (variáveis e fatores mensuráveis), codificação (categorizar o objeto) e descrição (organizar em tipos empíricos).

Por último e não menos importante, temos as técnicas de operacionalização. São um conjunto de operações/deduções que realizarão as junções entre dados, fatos, conceitos (teoria) e objeto empírico, ou seja, são as técnicas de pesquisa que usaremos para analisar o objeto empírico e relacioná-lo aos dados e teorias que já foram selecionadas. Lopes (2010) defende que técnicas diferentes devem ser combinadas para atingir resultados satisfatórios, sendo a mistura do quantitativo e qualitativo o reconhecimento dos limites das técnicas e aprimoramento do trabalho da pesquisa. Optamos para este estudo, então, métodos como estudo de caso e análise dos discursos e técnicas como a pesquisa bibliográfica e a análise documental, que explanaremos a seguir.

A pesquisa bibliográfica trata da obtenção de literatura específica e pertinente ao assunto que será abordado em um trabalho. Após a leitura e classificação dessa bibliografia, é feita uma triagem para que se possa construir um texto sistematizado e crítico, mesclando a ideia dos autores consagrados na área e a reflexão pessoal do pesquisador. É: “um conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa, bem como técnicas de leitura e transcrição de dados que permitem recuperá-los quando necessário” (STUMPF, 2006, p. 54).

A revisão da literatura é atividade essencial no desenvolvimento do trabalho, pois orienta o pesquisador na condução da pesquisa, evitando que ele se detenha em problemas que já foram respondidos por outros autores. Ademais, ao findar do trabalho, ele será publicado e juntar-se-á à literatura já existente, contribuindo com o campo científico. A revisão será

constante, desde a definição do problema e objetivos, até a análise dos dados obtidos; para isso, é necessário que se faça um bom planejamento de leituras, seguindo um esquema simples proposto por Stumpf (2006): identificação do tema e assuntos; seleção de fontes; localização e obtenção do material; leitura e transcrição dos dados.

Como última etapa, mas também concomitante com a seleção e obtenção das fontes, está a leitura e a transcrição dos dados. Esta etapa representa o fichamento da obra, onde os conceitos, palavras-chave, resumos e críticas pessoais, bem como a referência, serão escritos como forma de lembrar o que comporta o texto. As fichas serão de grande utilidade para que o pesquisador consiga aglutinar os conceitos e tecer o referencial teórico, sustentando a ideia dos autores conjuntamente com as suas reflexões críticas.

Por tratar de um caso específico, com um recorte definido e inserido na contemporaneidade, nossa pesquisa está ancorada, também, no estudo de caso. A definição é a de Yin (2001 *apud* DUARTE, 2006, p. 216), que nos diz: “O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Percebemos, então, que o foco do estudo de caso é a particularidade de um fenômeno, ou seja, o método é indicado para analisar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos, como por exemplo, explicar vínculos causais, descrever a intervenção do fenômeno em um contexto, ilustrar determinados tópicos de avaliação, ente outros: “Em resumo, o estudo de caso é o método que contribui para a compreensão dos fenômenos sociais complexos, sejam individuais, organizacionais, sociais ou políticos” (DUARTE, 2006, p. 234).

Duarte explana sobre o projeto do estudo de caso, ou seja, da importância de elaborar um plano de ações que servirá como guia durante a aplicação do método. O plano de ações deve, portanto, constar (1) as questões de estudo – chave para definir a estratégia de pesquisa; (2) as proposições de estudo – relacionadas ao que será analisado; (3) a(s) unidade(s) de análise – definição do ‘caso’ em si e (4) e (5) lógica de ligação dos dados às proposições e aos critérios para interpretação das descobertas. Outra questão importante de ser verificada no método do estudo de caso é a avaliação da qualidade do mesmo. Para isso, precisa-se estabelecer quatro critérios, que são: (1) a fidedignidade – validade do constructo, ou seja, utilizar-se de várias fontes de evidências estabelecendo um encadeamento; (2) credibilidade – validade interna, eliminação da ambiguidade e contradição; (3) confirmabilidade - validade

externa, generalização e replicação da pesquisa e (4) fidelidade dos dados – confiabilidade, demonstração que a repetição de algum passo da pesquisa apresente os mesmos resultados.

Os instrumentos de coleta de dados mais frequentemente usados no estudo de caso são: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Todos esses instrumentos devem vir de várias fontes ou bancos de dados, tendo um encadeamento lógico, bem como requerem procedimentos metodológicos específicos.

Assim, utilizamos a análise documental para identificar e analisar nosso corpus. Ela deve ser pensada de forma multidisciplinar, pois dependendo do campo científico que está sendo estudado, há finalidades diferentes. Sua definição, de acordo com MOREIRA (2006, p. 271) é: “[...] compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim”, podendo assumir papel de método (quando é o ângulo de investigação escolhido) ou de técnica (quando complementa outras formas de investigação) de pesquisa.

As fontes do material podem ser primárias (quando são escritos pessoais, documentos legais, documentos internos de organizações, etc.) e secundárias (quando são retiradas de mídia impressa/eletrônica e de relatórios técnicos). O local da captação do material dependerá do objeto de estudo, mas podem ser realizadas em arquivos públicos, bibliotecas, revistas, jornais, etc., contudo é importante que se faça “a apuração paralela e simultânea de informações que complementem os dados coletados” (MOREIRA, 2006, p. 275). Dito de outra forma, a contextualização e interdisciplinaridade são elementos importantes na análise documental, pois ela é mais do que organizar as informações; ela permite que o contexto seja indicado, sem perder a importância dos documentos criticamente analisados.

Contudo, o alicerce para a análise do corpus da pesquisa serão elementos da análise dos discursos. Segundo PINTO (1999, p. 7): “procura descrever, explicar e avaliar criticamente os processos de produção, circulação e consumo dos sentidos vinculados àqueles produtos na sociedade”. Para ele, imagens, textos e sons são produzidos, circulados e consumidos dentro de um contexto – por isso, é impossível analisarmos a produção das práticas comunicacionais isolada do contexto.

Ancorado na análise de discurso francesa, o autor mostra que o discurso é formado por uma multiplicidade de vozes presentes nas práticas comunicacionais, que nada mais são do que as interações entre os indivíduos, contextualizados em um recorte sócio histórico. As

relações de poder são intrínsecas no processo de comunicação, mostrando que os indivíduos não são iguais, ou seja, há de se considerar as diferenças sociais presentes.

Compreendemos que a linguagem dos textos é ponto de partida para a análise dos discursos, pois: “é na superfície dos textos que podem ser encontradas as pistas ou marcas deixadas pelos processos sociais de produção de sentidos que o analista vai interpretar” (PINTO, 1999, p. 22). O pesquisador (ou analista, neste caso) buscará procurar e interpretar essas marcas textuais, que permitirão a compreensão em três níveis: o contexto situacional imediato (o momento vivido, aqui e agora); o contexto institucional (modos de organização) e o contexto sociocultural mais amplo em que os discursos estão inseridos. Importante frisar que a análise dos discursos não se interessa em analisar semanticamente o texto, “mas sim em como e por que o diz e mostra” (PINTO, 1999, p. 23), ou como o autor se refere, aos modos de dizer, que se classificam em três: modos de mostrar (universos de discursos no processo comunicacional); modos de interagir (construção de identidades e relações sociais no processo comunicacional) e modos de seduzir (busca do consenso, construção de afetos positivos e negativos ligados aos discursos).

Para conceituarmos o papel do sujeito na análise do texto, é necessário que aprendamos seus três tipos: os do enunciado (ato de produzir o texto – eu sou o sujeito); da enunciação (produto cultural, o texto em si) e o falado (audiência que se apropria de um discurso prévio), ou seja, “[...] nada mais são do que uma forma cômoda de se explicitar os diferentes posicionamentos, posições, lugares ou mesmo discursos, [...] que se tecem nos textos, apoiando-se ou opondo-se entre si.” (PINTO, 1999, p. 32).

Finalizando, Pinto (1999) diz que não há discurso isolado da recepção, ou seja, todo texto possui uma intenção e terá um receptor, “o que, dito de outra forma, quer dizer que o lugar atribuído ao destinatário ou coenunciador é também determinante do ideológico de um texto” (PINTO, 1999, p. 56). Assim, entendemos que a análise dos discursos busca compreender não somente o texto, mas sim, o contexto que envolve a organização e seus atores sociais; não podemos analisá-los independentemente pois um influencia na construção e significação do outro. Dessa forma, o método da análise dos discursos nos fornece rico material para compreensão da cultura organizacional e de suas práticas comunicacionais.

4.2 Corpus e análise

O corpus para a análise do presente trabalho é composto por cinquenta e duas notícias veiculadas por correspondência eletrônica interna à Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul. Escolhemos o período de 24 de setembro de 2012 a 24 de setembro de 2013, pois foi a data em que o clipping da Gestão Estratégica começou a ser montado, ou seja, a primeira veiculação da Gestão aos membros da Procuradoria. Além disso, o período de um ano foi escolhido para termos uma boa quantidade de material a ser analisado e perceber como o trabalho da Gestão Estratégica desenvolveu-se durante o mesmo.

Para a classificação preliminar do material nos baseamos no Plano de Comunicação da Gestão Estratégica, que se encontra anexo. Ele é um instrumento tangível do planejamento, ou seja, serve como guia para fundamentar as ações que serão desenvolvidas. As ferramentas e canais de comunicação usados pela Gestão são:

Ferramenta ou canal de comunicação	Usos
E-mail da Gestão Estratégica	Envio e recebimento de informações da Gestão
Redes sociais	Twitter e Facebook da PGE-RS para divulgar as notícias da Gestão
Mala direta	Ferramenta de correio eletrônico da PGE-RS
PGE InformAção	Correio eletrônico enviado somente para os Servidores
PGE Notícias	Correio eletrônico enviado para Servidores e Procuradores, além de algumas notícias estarem disponíveis no sítio da PGE-RS
Intranet da PGE-RS	Hot-site específico da Gestão Estratégica e mural de notícias
Sítio da PGE-RS	Hot-site e notícias na internet
Jornal impresso da PGE-RS	Circulação interna à Procuradoria (boletim informativo)
Vídeos da Gestão Estratégica	Circulação interna à Procuradoria
Vídeos institucionais sobre a PGE-RS	Voltados ao público externo
Revista PGE-RS	Distribuição interna e externa à Procuradoria

Quadro 1. Ferramentas e canais de comunicação da Gestão Estratégica da PGE-RS. Fonte: Vanessa Gasperin Carini, adaptado do Plano de Comunicação da GE. 18 de out. de 2013.

A classificação usada para a separação do material se deu através de categorias previamente definidas pela Equipe da Gestão Estratégica e que estão expostas no Plano de Comunicação anexo:

- 1. Conceitualização e motivação da Gestão Estratégica:** esclarecimento de termos usados na Gestão Estratégica. Explana, ainda, a necessidade da Gestão, bem como o que se busca dentro da PGE-RS.
- 2. Comunicação da Gestão Estratégica na PGE-RS:** divulgação das ações e resultados. Contextualização junto aos Servidores e Procuradores.
- 3. Propaganda institucional:** vídeos institucionais que divulgam a importância da PGE-RS para a sociedade.
- 4. Identidade Visual da Gestão Estratégica:** criação de logomarca, definição de cores, fontes e padrões para arquivos da Gestão Estratégica.
- 5. Hotsites da intranet e internet:** são sítios alocados na intranet e internet com informações gerais e específicas da Gestão Estratégica.
- 6. Evento de final de ano:** encontro presencial que reúna o máximo possível de Servidores e Procuradores. Distribuição de brindes da Gestão Estratégica.
- 7. Ações em datas comemorativas:** Divulgação de informações combinando a Gestão Estratégica e a data em questão e/ou distribuição de brindes.
- 8. Cartilha:** Divulgação oficial e completa da Gestão Estratégica, em material impresso e virtual.

Durante a coleta do material percebemos que alguns canais não seriam necessários para a análise como, por exemplo, as redes sociais, pois elas redirecionam o leitor para as mesmas notícias que são veiculadas no sítio da PGE-RS. Dessa forma, para otimizar a análise selecionamos apenas as notícias que foram veiculadas através de correspondência eletrônica (PGE Notícia e PGE InformAção). É importante frisar que não houve a veiculação de vídeos da Gestão Estratégica, nem de vídeos institucionais durante o período avaliado. Também não há registros do hotsite no sítio da PGE-RS (internet), nem de menção na Revista da PGE-RS.

A seguir, elaboramos um quadro para melhor visualização das notícias e em que (quais) categoria (categorias) está (estão) alocada (s). As notícias que possuem asterisco (*) foram alocadas em mais de uma categoria.

Categoria	Título da notícia
1 – Conceitualização/motivação da Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • “Contextualização Servidores e Procuradores” (24 out. 2012)* • “Afinal, o que é Gestão Estratégica?” (30 out. 2012) • “Palestra de Sensibilização em Gerenciamento de Projetos” (22 jan. 2013)* • “Pesquisa – Gestão Estratégica” (14 mar. 2013)* • “Reunião do Comitê de Gestão do Portfólio de Projetos da PGE-RS” (21 mai. 2013)* • “Termo de Abertura do Subprojeto de Implementação da Gestão por Competências está em fase de elaboração” (01 ago. 2013)* • “PGE-RS já conta com 18 indicadores de desempenho estratégico validados” (19 ago. 2013)*
2 – Comunicação da Gestão Estratégica na PGE-RS	<ul style="list-style-type: none"> • “Administração da PGE dá início à nova fase do Planejamento Estratégico” (24 set. 2012) • “Próxima etapa do Planejamento Estratégico é apresentada para Administração da PGE” (3 out. 2012) • “Workshop da Gestão Estratégica é realizado na PGE” (15 out. 2012) • “Contextualização Servidores e Procuradores” (24 out. 2012)* • “PGE realiza 2º workshop da Gestão Estratégica” (01 nov. 2012) • “3º Workshop da Gestão Estratégica” (12 nov. 2012) • “Logomarca da Gestão Estratégica” (29 nov. 2012)* • “Evento de Divulgação da Gestão Estratégica” (04 dez. 2012)* • “PGE-RS divulga Gestão Estratégica na Instituição” (10 dez. 2012)* • “Palestra de Sensibilização em Gerenciamento de Projetos” (22 jan. 2013)* • “1ª Reunião de Gestão Estratégica” (05 fev. 2013) • “PGE participa de seminário com foco em demandas repetitivas, um dos projetos da Gestão Estratégica” (27 fev. 2013) • “Agenda – Gestão Estratégica” (06 mar. 2013) • “PGE assina projeto básico da nova sede da PGE” (07 mar. 2013) • “Procuradoria do Interior reúne Coordenadores das

	<p>PRs” (12 mar. 2013)</p> <ul style="list-style-type: none">• “Pesquisa – Gestão Estratégica” (14 mar. 2013)*• “Procuradoria de Pessoal orienta a Secretaria de Educação a adequar a carga horária dos professores” (20 mar. 2013)• “Ponto eletrônico começa a operar dia 8 de abril na PGE” (02 abr. 2013)• “Workshop valida metas do mapa estratégico da PGE” (04 abr. 2013)• “Encontro Nacional das Procuradorias Fiscais começa nesta quarta (10)” (09 abr. 2013)• “Curso de Excel Avançado para Assessores Contadores” (15 abr. 2013)• “Ponto eletrônico inicia cadastramento de Servidores da PGE no CAFF” (16 abr. 2012)• “EGEP faz exposição sobre as atividades do modelo de Gestão Estratégico da PGE para os Servidores” (18 abr. 2013)• “Entrega de títulos para progressão na carreira é até 30 de abril” (25 abr. 2013)• “Gestão Estratégica da PGE-RS realiza segunda reunião em 2013” (30 abr. 2013)• “Contadores aprovam Curso de Excel Avançado oferecido pela PGE-RS” (09 mai. 2013)• “Reunião do Comitê de Gestão do Portfólio de Projetos da PGE-RS” (21 mai. 2013)*• “Enfrentamento de Demandas Repetitivas: assinado Termo de Abertura do Projeto” (31 mai. 2013)• “Assinados dois TAPs na sexta-feira (7)” (11 jun. 2013)• “Pidap promove curso de produção textual” (14 jun. 2013)• “Iniciada última etapa do projeto da nova sede da PGE junto à Prefeitura Municipal” (18 jun. 2013)• “Apresentada a primeira versão do Termo de Referência que embasará a licitação dos projetos complementares para construção da nova sede” (21 jun. 2013)• “PGE-RS apresenta ações da Gestão Estratégica em atividades da Secretaria da Fazenda” (02 jul. 2013)• “PGE-RS apresenta <i>case</i> de Escritório de Gestão Estratégica e Projetos em Workshop” (04 jul. 2013)
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • “Comissão da Nova Sede reúne-se para apresentar próximos passos” (17 jul. 2013) • “Termo de Abertura do Subprojeto de Implementação da Gestão por Competências está em fase de elaboração” (01 ago. 2013)* • “Gestão Estratégica da PGE-RS realiza terceira reunião em 2013” (08 ago. 2013) • “Projeto de construção da sede da PGE-RS passa a ser acompanhado de forma sistemática pela Gestão Estratégica” (13 ago. 2013) • “Projeto da nova sede da PGE-RS é aprovado pela Prefeitura Municipal” (16 ago. 2013) • “PGE-RS já conta com 18 indicadores de desempenho estratégico validados” (19 ago. 2013)* • “Constituída Comissão Especial de Licitação para nova sede da PGE-RS” (20 ago. 2013) • “EGEP apresenta os indicadores estratégicos da PGE-RS já validados” (22 ago. 2013) • “PGE-RS apóia Campanha Antitabagismo” (23 ago. 2013) • “EGEP apresenta os indicadores estratégicos da PGE-RS já validados” (29 ago. 2013) • “EGEP apresenta os indicadores estratégicos da PGE-RS já validados” (05 set. 2013) • “Pesquisa vai avaliar procedimentos da Execução Fiscal” (09 set. 2013) • “EGEP apresenta os indicadores estratégicos da PGE-RS já validados” (17 set. 2013) • “EGEP apresenta os indicadores estratégicos da PGE-RS já validados” (19 set. 2013) • “Pesquisa de Clima Organizacional” (23 set. 2013) • “Instrução Normativa que dispõe sobre digitalização de documentos atende objetivo estratégico da PGE” (24 set. 2013)
3 – Propaganda Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram identificadas notícias relacionadas a esta categoria
4 – Identidade Visual da Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • “Logomarca da Gestão Estratégica” (29 nov. 2012)*
5 – Hotsites da intranet e internet	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram identificadas notícias relacionadas a esta categoria
6 – Evento de final de ano	<ul style="list-style-type: none"> • “Evento de Divulgação da Gestão Estratégica” (04 dez.

	2012)* • “Lembrete” (06 dez. 2012) • “PGE-RS divulga Gestão Estratégica na Instituição” (10 dez. 2012)*
7 – Ações em datas comemorativas	• Não foram identificadas notícias relacionadas a esta categoria
8 – Cartilha	• Não foram identificadas notícias relacionadas a esta categoria

Quadro 2. Notícias selecionadas para o corpus. Fonte: Vanessa Gasperin Carini. 18 de out. de 2013.

Na categoria 1 – conceitualização e motivação da Gestão Estratégica – encontramos sete notícias. Elas foram alocadas por trazerem explicações sobre os termos usados na Gestão Estratégica bem como informam a importância desta para a instituição. O objetivo desta categoria é que os agentes sintam-se confortáveis e engajados em relação ao que a Gestão Estratégica significa, bem como as terminologias usadas. Isto é, compreender o que está sendo desenvolvido é passo fundamental para a motivação e consequente comprometimento para com a causa.

Notamos, aqui, que as mensagens são claras, escritas de forma simples para que sejam compreendidos os termos técnicos, como indicadores de desempenho, Balanced Scorecard, termo de abertura do subprojeto (TAP), etc., explicitando o que são e para que servem. Além disso, há conformidade no tamanho das notícias, ao passo que geralmente são compostas de quatro a cinco parágrafos.

As marcas de discursos presentes nesta categoria giram em torno da participação e envolvimento de todos para que a Gestão Estratégica atinja seus objetivos, como em:

O Escritório de Gestão de Projetos da PGE-RS propõe que o entendimento sobre a Gestão Estratégica e sobre as atividades que estão sendo realizadas seja **transmitido para toda a instituição, a fim de atingir os resultados esperados, melhorar os procedimentos e otimizar o trabalho de todos**. (Excerto extraído da notícia “Afinal, o que é Gestão Estratégica?”, de 30 de outubro de 2012). [...]

A Gestão Estratégica visa ao crescimento da Instituição em benefício daqueles que a integram e a da sociedade gaúcha e, para isso, é imprescindível a colaboração e integração de todos nesta construção. (Excerto extraído da notícia “PGE-RS já conta com 18 indicadores de desempenho estratégico validados”, de 19 de agosto de 2013).

Claramente há uma visão sistêmica da organização, ou seja, a Gestão Estratégica só conseguirá desenvolver-se quando todos os agentes da PGE-RS estiverem empenhados na realização das metas e objetivos.

Percebemos também que é dada especial atenção quanto ao canal de comunicação sobre a Gestão Estratégica. O Escritório de Gestão Estratégica e Projetos (EGEP) é bastante citado, deixando bem claro que ele é o responsável pelo monitoramento dos projetos e resultados, assim como é o canal oficial de comunicação entre a Gestão Estratégica, os agentes envolvidos e a organização, sempre mencionando quais as formas que se pode contatar, como o telefone, e-mail e os responsáveis por ele.

Outra marca importante e que pode passar despercebida é o tratamento no que se refere à escrita entre procuradores e servidores. Por variadas vezes a escrita é feita com ‘p’ maiúsculo (P) e ‘s’ minúsculo (s), o que indica um nível abaixo; sabemos que os procuradores estão níveis acima na hierarquia, porém, se quer indicar um consenso, uma visão sistêmica na instituição, deve-se começar por equivaler tais grafias. Há uma explicação de que ‘Procurador’ – com P maiúsculo – é usado por remeter-se ao cargo, ao passo que ‘servidor’ – com s minúsculo – seria para designar todos os outros cargos que envolvem o quadro de pessoal da Procuradoria, como os agentes administrativos, assessores jurídicos, etc. Todavia, procuradores são também servidores do Estado, logo, deve-se estabelecer um padrão na grafia, pois, por menor que possa parecer este detalhe, ele influencia diretamente no clima organizacional e nas relações diárias entre os agentes organizacionais. O aspecto que permeia esta forma de escrita é o de submissão, de desvalorização do trabalho do servidor por estar níveis hierárquicos abaixo dos procuradores, o que acaba desmotivando o trabalho desenvolvido cotidianamente.

Na categoria 2 – comunicação da Gestão Estratégica na PGE-RS – foram alocadas cinquenta notícias. Esta categoria compreende uma divulgação permanente das ações e resultados da Gestão Estratégica no contexto organizacional, assim como busca manter os agentes envolvidos e motivados constantemente. A contextualização das ações e resultados da Gestão junto aos públicos mostra transparência e confiança no que está sendo realizado, comprovando que o sucesso depende do apoio de todos no processo.

Algumas notícias presentes nesta categoria, entretanto, só mencionam a qual objetivo estratégico tal atividade está ligada, como por exemplo: “Curso de Excel Avançado para Assessores Contadores”, de 15 de abril de 2013 e “Iniciada última etapa do projeto da nova sede da PGE junto à Prefeitura Municipal”, de 18 de junho de 2013. Do universo de cinquenta notícias, trinta e quatro estão intimamente ligadas com o tema da Gestão Estratégica, ou seja, não é apenas uma menção aos projetos e objetivos, mas sim, a

comunicação efetiva de algum resultado ou ação promovida pelo Escritório de Projetos (EGEP). Assim, nossa análise nesta categoria reclina sobre estas notícias.

Os discursos apresentados, mais uma vez, incidem sobre a importância da união entre os trabalhadores da PGE-RS para alcançar os objetivos da instituição, bem como a repetição por variadas vezes do caminho traçado para a implantação da Gestão Estratégica e quais os resultados atingidos, como evidenciado nas passagens:

Durante o encontro, também foram alinhados os objetivos estratégicos traçados na conquista de metas para a Instituição até 2017. Os participantes pautaram-se pelo mapa estratégico apresentado pela 3 GEN, que foi elaborado a partir de entrevistas com as lideranças da Casa e levantamentos realizados anteriormente junto aos Procuradores e Servidores da PGE pela Fundação Getúlio Vargas. Este momento marcou o início da efetivação da Gestão Estratégica na PGE. A instituição busca, como propósito principal, o reconhecimento por sua excelência na atuação extrajudicial e judicial e em defesa do interesse público. (Excerto extraído da notícia “Workshop da Gestão Estratégica é realizado na PGE”, de 15 de outubro de 2012).

[...] este estudo gerou um agrupamento dos projetos mais alinhados com a estratégia e facilitará, a partir de agora, a condução e o gerenciamento das atividades da PGE-RS. É por meio da efetiva execução dos projetos estratégicos que os indicadores serão afetados, positiva ou negativamente, permitindo assim a análise estratégica da variação dos valores aferidos e, conseqüentemente da tomada de decisões. (Excerto extraído da notícia “3º Workshop da Gestão Estratégica”, de 14 de novembro de 2012).

[...] o Comitê realizou recomendações e decidiu ações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos, marcando o fim da etapa de construção, para o começo da etapa da execução. Entre algumas ações deliberadas pelo Comitê, estão o enfrentamento às demandas repetitivas, a agilização nas digitalizações de documentos, a realização de pesquisa de reconhecimento da PGE-RS e de clima organizacional para uma atuação mais efetiva de melhoramento estrutural e comunicacional da Instituição, a validação do plano de capacitação de 2013, entre outras intervenções. (Excerto extraído da notícia “1ª Reunião de Gestão Estratégica”, de 05 de fevereiro de 2013).

Estas passagens denotam uma visão sistêmica da organização, marcada pela integração e empenho na consecução das atividades. Além disso, mostram a preocupação da PGE-RS em tornar-se reconhecida pela excelência nos serviços prestados ao governo e, conseqüentemente, ao interesse público. Contextualiza os projetos e ações que estão sendo desenvolvidos, assim como mantém atualizado um fluxo de informações, ou seja, a Gestão Estratégica é pauta constante nas notícias.

Ponto importante presente nesta categoria estão os indicadores de desempenho. Eles apresentam os percentuais e metas já realizadas em cada projeto, alinhados aos objetivos estratégicos. Os discursos mantêm-se padronizados, de modo que todos os indicadores

noticiados apresentem o mesmo texto, além das fórmulas e gráficos pertinentes e *link* para acompanhamento no hotsite da intranet.

Todavia, algumas notícias também apontam a distinção na grafia entre procuradores e servidores, como já expomos na categoria 1. Além disso, uma passagem em particular expõe o poder coercitivo sobre os servidores:

Para evitar prejuízos à rotina de trabalho, os interessados em atuar como voluntários no Projeto deverão fazer contato com a sua Coordenação, que definirá o número de participantes de cada Unidade da PGE-RS. Os voluntários funcionarão como multiplicadores do projeto. (Excerto extraído da notícia “PGE-RS apóia Campanha Antitabagismo”, de 23 de agosto de 2013).

Este projeto da Secretaria Estadual da Saúde oferecia durante uma semana específica, atividades diversas para estimular o abandono do tabagismo. A PGE-RS apoiou o evento por entender que a atividade estava ligada ao projeto de Gestão de Pessoas, aninhada à Gestão Estratégica, primando pela qualidade de vida dos servidores e procuradores. Porém, a submissão dos interessados à Coordenação indica que sanções podem ser aplicadas dependendo do caso analisado. Esta notícia, em específico, mostra o popular ‘morde e assopra’, isto é, ao passo que é oferecida uma atividade em prol do colaborador pode haver sanção por parte da chefia imediata, anulando a iniciativa de promover algo positivo para o subordinado. Sabemos que, assim como qualquer outra instituição pública ou privada, há casos de abusos e insubordinação por parte dos colaboradores, porém, eles não de ser analisados separadamente. Não se pode punir o grupo todo por atos errôneos de indivíduos isolados, cabendo aqui, um gerenciamento por parte da equipe de psicólogos e recursos humanos da organização.

Outras marcas do discurso aparecem em notícias relativas à promoção da carreira dos servidores. A participação dos servidores nos projetos do Planejamento Estratégico advém da indicação e/ou escolha dos mesmos pelo Gabinete e Coordenações das Unidades Especializadas. Conforme noticiado:

Neste ponto, os **Servidores são indicados para auxiliar na coleta de dados e/ou informações**, a fim de mensurar e fazer o levantamento e análise do desempenho dos Indicadores e Objetivos. (Excerto extraído da notícia “Entrega de títulos para progressão na carreira é até 30 de abril”, de 25 de abril de 2013).

Quer dizer, os servidores têm a função de apoio, de realizar o trabalho de análise e mensuração, enquanto os procuradores gerenciam os projetos. Para estimular a participação

desses servidores, as atividades ligadas ao Planejamento Estratégico valem títulos na progressão horizontal da carreira, funcionando basicamente como uma ‘recompensa’:

Vale a título de progressão na carreira, as seguintes participações no âmbito do Planejamento Estratégico da PGE-RS: como membro efetivo de Equipe de Projeto em nível gerencial; como membro efetivo de Equipe de Projeto em nível operacional; participação em nível gerencial nas demais atividades do Planejamento Estratégico da PGE e participação em nível operacional nas demais atividades do Planejamento Estratégico da PGE. (Excerto extraído da notícia “Entrega de títulos para progressão na carreira é até 30 de abril”, de 25 de abril de 2013).

Cabe ressaltar que poucos servidores estão em níveis gerenciais no Planejamento Estratégico, sendo a maioria – que ainda é uma pequena quantidade – no nível operacional. Trata-se de rever as colocações de servidores no empenho do Planejamento Estratégico, oportunizando a aqueles que realmente querem colaborar para com o projeto um lugar não só no nível operacional, mas também, nos níveis gerenciais. Abrir este espaço aumenta as chances de atingir as metas bem como novas soluções às carências institucionais poderão ser pensadas.

Entretanto, o subprojeto de Gestão por Competências e a pesquisa de clima organizacional (ainda não foram divulgados os resultados) prometem trazer aspectos positivos ao trabalho diário no âmbito da Procuradoria:

[...] uma das inovações nessa área deriva da utilização do conceito de competência para definir e distinguir as **contribuições específicas dos colaboradores da instituição**. (Excerto extraído da notícia “Termo de Abertura do Subprojeto de Implementação da Gestão por Competências está em fase de elaboração”, de 01 de agosto de 2013.)

Conforme divulgamos anteriormente, realizaremos uma pesquisa de Clima Organizacional. Lembre-se, **sua participação será muito importante, pois os dados levantados servirão para definir ações e projetos que viabilizem melhorias na Instituição**. (Excerto extraído da notícia “Pesquisa de Clima Organizacional”, de 23 de setembro de 2013).

Porém, não temos como precisar de que modo estes projetos irão atingir o contexto organizacional; há dúvidas quanto às melhorias que serão feitas, pois algumas pessoas afirmam que poderão ocorrer sanções, enquanto outras acreditam que a organização está realmente disposta a mudar o pensamento de gestão dos recursos humanos. Fato é que o primeiro passo está sendo dado, onde a PGE-RS propôs-se a adotar práticas até então desconhecidas internamente.

Na categoria 3 – propaganda institucional – estão previstos vídeos institucionais onde se retrata a importância das atividades exercidas pela Procuradoria à sociedade. Tem por

objetivo fortalecer a imagem organizacional da PGE-RS junto ao público externo. Contudo, não foram elencadas notícias nesta categoria, pois estes vídeos ainda não foram confeccionados.

Acreditamos que é de extrema importância a realização destes vídeos, já que é notável o desconhecimento das atividades e da relevância da Procuradoria junto aos cidadãos. Mas, para que surtam efeito, é necessário antes alinhar a identidade da Procuradoria junto ao seu público interno, como defendem Torquato (2002) e Baldissera (2007), de que não pode haver dissonâncias entre a imagem (o que a instituição representa para alguém) e a identidade (o que a instituição é de fato, sua essência), ou seja, o público busca reconhecer na organização alguma projeção de si próprio.

Na categoria 4 – identidade visual da Gestão Estratégica – identificamos uma notícia. A categoria comporta a criação da logomarca e os elementos de identificação visual como fontes, cores, padrões, etc., ou seja, quase um manual de identidade visual. O objetivo é vincular a imagem às comunicações da Gestão Estratégica.

A notícia explica detalhadamente os elementos que compõem a logomarca, que é uma rosa-dos-ventos com um círculo ao redor da mesma. A imagem escolhida representa:

[...] a seriedade, o comprometimento, a solidez e as pretensões do trabalho realizado na Gestão Estratégica. (Excerto extraído da notícia “Logomarca da Gestão Estratégica”, veiculada dia 29 de novembro de 2012).

A rosa-dos-ventos foi utilizada por ser importante instrumento de localização, enquanto o círculo ao redor representa a integração entre objetivos e metas propostos, assim como:

a **união de todos** neste processo (Excerto extraído da notícia “Logomarca da Gestão Estratégica”, veiculada dia 29 de novembro de 2012).

As cores e fontes, para dar unidade ao processo, respeitam às usadas na logomarca da PGE-RS, embora desta última não exista um manual de identidade visual a ser seguido. Para melhor visualização, reproduzimos aqui a logomarca:



Figura 3. Logomarca da Gestão Estratégica. Fonte: Escritório de Gestão Estratégica e Projetos da PGE-RS. Acesso em: 16 dez. 2013.

Percebemos que, após a notícia ser veiculada, toda comunicação da Gestão Estratégica apresenta a logomarca em seu texto. Entendemos ser fundamental a continuidade da aplicação da identidade visual aos materiais da Gestão Estratégica, pois geralmente associamos imagens aos textos e quando os vemos, processos simbólicos de reconhecimento são ativados. Desta forma, imprimir à Gestão Estratégica uma logomarca torna tangível todo o processo do Planejamento Estratégico, além de padronizar os materiais comunicacionais.

Na categoria 5 – *hotsites* da intranet e internet – não há notícias específicas sobre os *hotsites*, porém, o que está hospedado na intranet já está funcionando. Ele busca aproximar os agentes da Gestão Estratégica, pois contém todas as informações relativas a ela, tendo como objetivo ser um canal oficial de informações. Porém, consideramos que a nomenclatura *hotsite* não se adéqua ao proposto, já que os *hotsites* são planejados em ações de comunicação e marketing para durar um curto período pré-estabelecido, o que contraria a intenção de manter este canal como oficial para interação entre os públicos. Contudo, para fins de análise neste trabalho, manteremos a nomenclatura *hotsite*.

Ele é um espaço bem desenvolvido e que só pode ser acessado pela intranet, ou seja, por computadores que estejam conectados à rede da PGE-RS e nos quais o usuário (procurador, servidor ou estagiário) esteja cadastrado no sistema. Neste espaço, pode-se ver e acompanhar as ações desenvolvidas, um glossário com todos os termos técnicos e nomenclaturas usadas na Gestão e no planejamento estratégico, bem como podem-se entender

quais são as etapas a serem cumpridas. Além disso, os indicadores de desempenho estão disponíveis para acesso, registrando suas respectivas evoluções.

Como já expomos, não há notícias exclusivas sobre o *hotsite*, porém, ele é mencionado repetidas vezes dentro de outras matérias, como “PGE-RS divulga Gestão Estratégica na Instituição”, de 10 de dezembro de 2012:

[...] fez uma breve apresentação **do *hotsite* da Gestão Estratégica na Intranet, que tem por objetivo ser o principal canal de comunicação dos eventos relativos às atividades desse trabalho.** [...] O boletim ficará disponível também no *hotsite* da Gestão Estratégica (Excerto extraído da notícia “1ª Reunião de Gestão Estratégica”, do dia 05 de fevereiro de 2013).

Concluimos, então, que o *hotsite* é um instrumento não só de comunicação, mas também de transparência e aproximação; a PGE-RS busca trazer ao público interno todas as informações possíveis sobre este processo, para que se reconheça a importância do engajamento para o sucesso do planejamento.

Na categoria 6 – evento de final de ano – foram elencadas três notícias. Este evento busca reunir o maior número possível de servidores e procuradores da PGE-RS em um encontro presencial onde se possa fazer um fechamento, um balanço do ano acerca das atividades que já foram realizadas. Visa, também, dar visibilidade aos resultados e familiarizar os agentes com as propostas do Planejamento Estratégico.

As notícias veiculadas versam sobre a palestra que foi proferida em 10 de dezembro de 2012 e contou com a presença do sócio-diretor da 3GEN Consultoria, que explanou sobre o Planejamento Estratégico; a equipe do Escritório de Gestão Estratégica e Projetos, que explicou sobre a Gestão e seus canais de comunicação, além de mostrar a importância do processo para a PGE-RS e o Procurador-Geral do Estado, que reforçou sobre o quão importante o momento é para a organização e traçou uma linha histórica sobre o que já foi realizado neste sentido.

Duas notícias (“Evento de Divulgação da Gestão Estratégica”, de 04 dez. 2012 e “Lembrete”, de 06 dez. 2012) são pequenos avisos para lembrar sobre o evento. Porém, marcas de discursos como:

É imprescindível a presença de todos, pois o sucesso depende da participação maciça de Procuradores do Estado e servidores, para que a PGE-RS alcance os objetivos desejados, melhorando o trabalho realizado na Instituição e potencializando a eficácia e eficiência dos serviços prestados à sociedade. (Excerto extraído da notícia “Evento de Divulgação da Gestão Estratégica”, de 04 de dezembro de 2012). [...]

Reiteramos que o comparecimento dos Procuradores do Estado e servidores é crucial para o sucesso desse trabalho. Contamos com a presença de todos. (Excerto extraído da notícia “Lembrete”, de 06 de dezembro de 2012).

Estas passagens refletem um paradoxo: o modo de diferenciação que são tratados servidores e procuradores, isto é, os níveis hierárquicos são visíveis, ao passo que o discurso apresentado sugere união e comprometimento de equipe, onde todos que trabalham na PGE-RS devem esforçar-se para atingir as metas e objetivos institucionais.

Já a notícia sobre o evento conta resumidamente o mesmo, trazendo várias fotografias do encontro. Entretanto, uma passagem chama nossa atenção:

O Procurador-Geral frisou sua alegria em ver Procuradores do Estado e servidores unidos em prol de objetivos comuns, resultado do esforço coletivo de todos na Instituição. (Excerto extraído da notícia “PGE-RS divulga Gestão Estratégica na Instituição”, de 10 de dezembro de 2012).

Este discurso traz, mais uma vez, a diferença dos níveis hierárquicos e impacta por vir da Administração Superior, ou seja, o Gabinete tem a noção da separação entre os níveis, mas não faz nenhum tipo de intervenção para que o clima organizacional mude. Ora, servidores e procuradores trabalham sempre, dia após dia, em prol dos objetivos da organização, que são a defesa e o interesse judicial do Estado e sabemos que é intrínseco ao ser humano relacionar-se mais facilmente com algumas pessoas do que com outras. Contudo, o discurso proferido mostra lacunas de relacionamento e comunicação que precisam ser trabalhadas.

Na categoria 7 – ações em datas comemorativas – não foram encontradas notícias sobre elas. O objetivo com esta categoria é fortalecer o vínculo entre a Gestão Estratégica e os agentes da PGE-RS, relacionando à data em questão. Cremos que estas ações são de extrema importância para o relacionamento entre a organização e os públicos, pois ações simples como enviar um cartão eletrônico de aniversário, faz com a pessoa sinta-se lisonjeada e reconhecida, reforçando e reconstruindo os laços simbólicos que mantêm com a mesma. Ainda, é uma chance de aproximar os descrentes na Gestão Estratégica e engajar os que possuem dúvidas relativas à importância do processo.

Na categoria 8 – cartilha – também não foram alocadas notícias, porém ela já foi desenvolvida. A cartilha é um documento que materializa o que foi, o que é e o que será feito pelo Planejamento Estratégico e pela Gestão Estratégica. É um material oficial que foi entregue como brinde no evento de final do ano, juntamente com um calendário alusivo à Gestão Estratégica, e também está disponível em versão digital no *hotsite* da Gestão Estratégica na intranet, podendo ser consultada a qualquer momento. Ela contém toda

informação necessária sobre a Gestão e o Planejamento e serve como referência quando do surgimento de dúvidas.

Ao findar nossa análise, inferimos que os discursos apresentados são paradoxais. Ao mesmo tempo em que mostram a integração e a união como chaves para o sucesso dos objetivos, ameaçam e vetam iniciativas que por ventura possam surgir, principalmente por parte dos servidores. O tratamento dado aos servidores e procuradores é evidente pela grafia que, por vezes aparece Procuradores/Servidores e por outras Procuradores/servidores. A distinção dos níveis hierárquicos que existem na cultura organizacional cristaliza-se, principalmente, na adoção destas últimas grafias.

Identificamos, também, as estratégias usadas pela Gestão Estratégica no que tange os discursos. São elas: a repetição, a periodicidade e a motivação.

A repetição é frequentemente usada, retomando variadas vezes um assunto para fixá-lo junto aos públicos. Esta estratégia é usada para internalizar o conteúdo do Planejamento Estratégico e da Gestão Estratégica para que sejam assuntos debatidos no cotidiano organizacional. As explicações, ilustrações, indicações para contato caso surjam dúvidas, entre outras menções, formalizam esta estratégia, gerando assim, a aprendizagem e familiaridade com o tema. Torna-se clara a busca por aproximar e encorajar os servidores e procuradores no pensamento estratégico.

A periodicidade indica que a frequência de notícias veiculadas obedece a um padrão, a fim de manter a Gestão Estratégica sempre em pauta. Em geral, quatro notícias por mês são divulgadas por email aos servidores e procuradores, indicando que o Planejamento Estratégico está obtendo um aproveitamento positivo, o quer dizer que ele está ocorrendo no dia a dia, embora pareça não ser tangível em muitos casos.

A motivação, por sua vez, procura mostrar que o sucesso do Planejamento Estratégico está ancorado na união entre servidores e procuradores. Embora apresente alguns deslizes, os discursos buscam a integração e o ajustamento das condutas organizacionais em prol de algo maior que a instituição, neste caso, o interesse público que inclusive é retratado na missão institucional.

Podemos ainda inferir, ancorados na análise dos discursos, que o contexto situacional imediato recai sobre um ambiente de mudanças, de transformações e ajustes, mostrando que a organização está preocupada em sair de um ambiente estagnado para a busca de desafios, para atingir objetivos que norteiam este caminho. É, também, um ambiente de descobertas e aprendizagem, que quer promover a integração e coletividade entre os agentes.

O contexto organizacional é marcado por uma organização tradicional, respeitada em suas atividades e que prima pelo interesse público, não permitindo que o interesse individual ou partidário recaia sobre a mesma. Por vezes ela se mostra fechada à alguns aspectos como as diferenciações entre os níveis hierárquicos, mas ao mesmo tempo, percebe por quais mudanças necessita passar para atingir os seus objetivos. Não teme a mudança, tanto que implantou a Gestão Estratégica como âncora desses novos modos de ver a si própria.

Quando tratamos do contexto sociocultural, vemos que a sociedade está exigindo especialmente dos órgãos públicos, transparência e ética nos relacionamentos, além de clamar por justiça social e equiparação social. Recentemente, as manifestações populares que tomaram conta das ruas do país², primeiramente por causa de reivindicações nos custos de transporte público, mostraram que a população não aceita mais o descontrole político que ocorre no Brasil. Dessa forma, o momento é propício para reavaliar as políticas de comunicação organizacional, acesso à informação e atendimento do público, que deve ser uma das bases de existência das organizações públicas.

Aos três modos de dizer, percebemos que os modos de mostrar da organização são paradoxais, ou seja, os universos dos discursos são antagônicos. Ao mesmo tempo que procuram oferecer algo positivo, algo negativo anula a ação anterior, como uma sanção. Aos modos de interagir, a construção da identidade e das relações sociais evidenciam-se nos discursos próximos ao interlocutor, na fala direta, deixando claro as diferenças hierárquicas, mas também mostrando as benesses para os servidores da Casa. Aos modos de seduzir, vemos que o consenso é sempre buscado, principalmente pelas marcas de discursos que envolvem “união”, “integração”, “colaboração de todos”, “unidos em prol dos objetivos estratégicos”, repetidamente citados ao longo das notícias que analisamos. Os afetos negativos e positivos também aparecem, sobretudo no modo de grafar procuradores e servidores e nas adjetivações como “expressou sua alegria” e “aprovam curso oferecido pela PGE-RS”, que remetem ao consenso do desenvolvimento das ações da Gestão Estratégica.

²MANIFESTAÇÕES no Brasil em 2013. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Manifesta%C3%A7%C3%B5es_no_Brasil_em_2013>. Acesso em: 19 nov. 2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Estratégica é um processo de planejamento que culmina na decisão de uma estratégia competitiva. A ela cabe, ainda, criar e manter um espírito envolvente nos agentes da organização para que atuem na consecução desta estratégia, isto é, o pensamento estratégico. Elemento em ascensão nas organizações públicas atualmente, este tipo de Gestão busca atender as demandas da sociedade atualmente, remodelando os processos da instituição. Desse modo, entendemos a Gestão Estratégica como o modo de gerir a instituição, estimulando continuamente os agentes envolvidos na organização.

O Planejamento Estratégico, por sua vez, traduz em termos operacionais a estratégia, tangenciando os processos internos e externos da instituição. Intrinsecamente ligado ao senso de vantagem competitiva, no plano público, o Planejamento Estratégico busca uma vantagem simbólica, como recursos de diferenciação perante os públicos e na esfera governamental, sendo a visibilidade o seu principal escopo. Por seu caráter processual, é indispensável que seja considerado nos discursos da organização.

Para apoiar o Planejamento, a ferramenta do Balanced Scorecard aparece como fundamental. Através dela, pode-se medir os objetivos através de indicadores coletados periodicamente e avaliar as necessidades de reconfiguração de metas e objetivos. Além disso, o Balanced Scorecard age disseminando a estratégia entre os colaboradores de forma simplificada, explicitando as relações de causa/efeito entre os objetivos estratégicos com as perspectivas de valor, demonstrando, dessa maneira, como os ativos intangíveis se transformam em valor para a organização.

Em resumo, a Gestão Estratégica, o Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard trabalham em sintonia para alinhar a instituição à estratégia, integrando esta última em suas unidades de trabalho, promovendo a sinergia entre os agentes e utilizando-se da comunicação para conseguir o engajamento entre as partes interessadas. Assim, a estratégia é difundida pelos canais de comunicação e permite que a organização se transforme em um sistema de colaboração para o cumprimento dos objetivos propostos.

A avaliação permanente e periódica dos indicadores permite visualizar a consistência do alcance da estratégia competitiva. Por consequência, a estratégia pode ser reajustada, caso necessário. Importante também avaliar como a cultura organizacional está reagindo (se está

internalizando) ao senso de pensamento estratégico, medindo se as ações comunicacionais precisam ser mais ou menos incisivas a esse respeito. Outra questão a ser observada é a motivação da equipe na implantação do Balanced Scorecard, que não deve ser exclusiva da alta administração, e sim, incentivada por esta e disseminada entre os agentes organizacionais, para que também participem de forma ativa na busca pelos objetivos principais.

Através da pesquisa bibliográfica foi possível aprofundar temas correlatos como a cultura e a comunicação organizacional, a comunicação pública e a comunicação estratégica. Concluímos, portanto, que a cultura organizacional é moldada pela interação social entre os atores sociais que compõem a organização, sendo que cada um desses agentes carrega consigo experiências culturais diversas. Assim, a cultura organizacional acontecerá no seio destas interações e significações, onde a comunicação é o resultado natural das trocas relacionais. A organização, destarte, precisa reconhecer que é composta por uma teia de relações e a comunicação deve ser vista como um processo que absorve a complexidade organizacional.

Quando mencionamos comunicação pública devemos ter em mente o interesse público, fundamentado pelo processo comunicativo entre o governo e a sociedade. O governo assume um papel social ao disponibilizar, ampliar e fomentar o acesso à informação do cidadão, assumindo um comprometimento perante o público, em detrimento do interesse privado ou político. Igualmente, ao atender os propósitos comunicativos entre governo e cidadão, ativam-se as disputas por visibilidade do governo, ou seja, o aprimoramento da comunicação pública reflete-se das exigências sociais por transparência, eficiência e participação social, imprimindo um caráter humanístico ao governo e transformando, aos poucos, a imagem inerte que acompanha o governo quando se trata da comunicação Estado-sociedade.

Entendemos por comunicação estratégica aquela que, alinhada à alta administração e ao Planejamento Estratégico, irá pesquisar, avaliar e entender como as relações entre os públicos ocorrem dentro do ambiente interno e externo a organização. Após este mapeamento, o pensar comunicacional estratégico imprime ações pontuais e eficazes junto aos públicos prioritários, entendendo suas necessidades e conflitos, desenvolvendo relacionamentos duradouros e agregando valor na governança corporativa.

Findada a pesquisa bibliográfica, voltamos nossa atenção para o estudo do caso dos discursos da Gestão Estratégica na PGE-RS. Reunimos como corpus de análise cinquenta e duas notícias veiculadas por e-mail interno à Procuradoria, do período de 24 de setembro de

2012 a 24 de setembro de 2013. Este clipping passou por uma análise documental e foi categorizado de acordo com áreas básicas de assuntos, respeitando categorias expostas no Plano de Comunicação da Gestão Estratégica. Assim, oito categorias foram elencadas, sendo que apenas quatro continham notícias relacionadas.

Como resultados, vimos que os discursos apresentados pela Gestão Estratégica são claros e diretos, mas paradoxais. Enquanto buscam o consenso, reprimem através do poder coercitivo. As diferenças hierárquicas também são notadas, sobretudo na grafia das nomenclaturas 'procuradores e servidores'. Foi possível notar, também, três estratégias ligadas aos discursos, que são a repetição, a periodicidade e a motivação.

A repetição procura internalizar os temas correlatos da Gestão Estratégica junto ao público interno da PGE-RS, registrando em diferentes notícias o mesmo assunto. A periodicidade da divulgação das notícias é vista como uma estratégia de lembrança, ou seja, manter o assunto em pauta para que seja discutido. A terceira e última estratégia – motivação – quer criar um ambiente de consenso e de união em prol dos objetivos do Planejamento Estratégico, mostrando que o sucesso depende do esforço coletivo de servidores e procuradores.

Portanto, cumprimos com nossa questão de pesquisa e nossos objetivos quando percebemos que os discursos produzidos são concisos e claros, porém, cometem falhas comunicacionais por serem contraditórios. Há de se rever as práticas comunicacionais não só escritas, mas também, junto aos públicos para descobrir seus anseios e desafios. O engajamento para a construção do Planejamento Estratégico passa por todo procurador, servidor ou estagiário que faça parte da PGE-RS, devendo deste modo, cumprir com os desejos de reconhecimento e competência para tais ações.

Dito isso, ressaltamos a importância da comunicação junto ao Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica, já que ela perpassa em todos os vieses da cultura organizacional. Sendo esse modelo de Gestão ascendente nas organizações públicas, os profissionais de comunicação devem estar preparados para lidar com estas novas formas de interação e, dessa maneira, conduzir a comunicação organizacional a um novo patamar de prestígio.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro T. **Modelos de gestão em organizações públicas:** teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BRANDÃO, Elizabeth P. Comunicação pública: alcances e limites do conceito. *In: Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*. Vol.4, n.8 (2. semestre de 2006). São Bernardo do Campo, SP: Metodista. p. 51-62.

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgar P. de. **Administração estratégica em busca do desempenho superior:** uma abordagem além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUARTE, Marcia Y. M. Estudo de Caso. *In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 215-235.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. *In: Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 59-71.

FARIAS, Luiz A. de. Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas. *In: FARIAS, Luiz A. de. (org.). Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 51-60.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica:** uma abordagem prática. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In: MARCHIORI, Marlene. (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 169-192.

LARAIA, Roque de B. **Cultura:** um conceito antropológico. 24. ed. [reimpr.]. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

LOPES, Maria I. V. de. **Pesquisa em comunicação**. 10. ed. São Paulo: Loyola, 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. rev. e amp. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008a.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. *In: MARCHIORI, Marlene. (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008b. p. 77-94.

MINTZBERG, Henry. Cinco Ps da estratégia. *In: MINTZBERG, Henry...[et al.] O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 24-29.*

MOREIRA, Sonia V. Análise documental como método e como técnica. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 269-279.

PINTO, Milton J. **Comunicação e discurso**: introdução à análise de discursos. São Paulo: Hackers Editores, 1999.

STUMPF, Ida R. C. Pesquisa bibliográfica. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 51-61.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. 3. reimpr. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002a.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002b.

WEBER, Maria Helena. Estratégias da comunicação de Estado e a disputa por visibilidade e opinião. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p. 101-113.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES

AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES SOB A FORMA DE ESTUDO DE CASO COM DIVULGAÇÃO DO NOME DA EMPRESA/INSTITUIÇÃO

Eu, VANESSA GASPERIN GARZINI, matriculado sob o número 182418 do curso COMUNICAÇÃO SOCIAL - HAB. RELAÇÕES PÚBLICAS, declaro que a Instituição PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DO RS objeto de estudo em meu Trabalho de Conclusão de Curso, a ser entregue no semestre 2013/2, permitiu a pesquisa e o uso de todos os dados que constam no meu

Trabalho, intitulado

PRÁTICAS COMUNICACIONAIS DA GESTÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASO DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Declaro, ainda, que as informações constantes em meu Trabalho de Conclusão de Curso são verdadeiras e correspondem à realidade da Instituição estudada. A Instituição

autorizou a divulgação do nome e dos dados e informações relativos a

- PLANO DE COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA;
- CLIPPING DA GESTÃO ESTRATÉGICA;
- MATERIAL DO HOTSITE DA GE NA INTRANET.

Porto Alegre, 26/08/2013

Vanessa Gasperin Garzini

Assinatura do aluno

Carimbo e assinatura da Instituição

Paulo Roberto Basso
 Procurador-Geral Adjunto
 para Assuntos Institucionais

Paula Ferreira Krieger
 Escritório de Gestão Estratégica e
 Projetos - EGEP/PGE-RS

ANEXO B – PLANO DE COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

PLANO DE COMUNICAÇÃO

Plano de Comunicação serve como um guia para a comunicação e para as estratégias realizadas durante a duração do projeto.

É o instrumento tangível do ato de planejar, o documento no qual estão expressas os objetivos e as metas a serem alcançados, e as estratégias adequadas para isso, assim como os instrumentos de controle, quer sejam a relação das atividades e respectivos responsáveis, cronograma de implantação e orçamento previsto.

Um plano de comunicação inclui:

- "Quem" - os públicos-alvo
- "O quê" - as mensagens-chave que estão tentando ser articuladas
- "Quando" - tempo, irá especificar o tempo apropriado de entrega para cada mensagem
- "Por quê" - os resultados desejados
- "Como" - o veículo de comunicação (como a mensagem será entregue)
- "Por quem" - o remetente (que determina quem entregará a informação e como ele ou ela é escolhido)

Mais detalhes em http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano_de_comunica%C3%A7%C3%A3o.

Este plano de comunicação visa divulgar e fortalecer os esforços que serão realizados durante a execução da Gestão Estratégica, por meio de ações de comunicação, usando canais e ferramentas que consigam alcançar o público desejado e potencializar os resultados.

Ferramentas/Canais de Comunicação

- Endereço eletrônico da Gestão Estratégica (ge@pge.rs.gov.br): para envio e recebimento de informações da GE.
- Redes sociais: notícias da GE no Twitter e Facebook.
- Mala direta: ferramenta de correio eletrônico da PGE/RS.
- PGE Informação e PGE Notícia.
- Intranet da PGE/RS: hot-site e notícias na intranet.
- Sítio da PGE/RS: hot-site e notícias na internet.
- PGE-Tube: <ver com Roger>
- Jornal impresso da PGE/RS.
- Vídeos da Gestão Estratégica.
- Vídeos institucionais sobre a PGE/RS, voltado ao público externo.
- Dr. Kaipper e Corregedoria: visitas às regionais e Procuradorias (reforçar a Gestão Estratégica)

o Revista PGE-RS

Plano de Comunicação	O quê?	Por quê?	Quando?	Por Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
Conceitualização / Motivação da Gestão Estratégica	<p>E o esclarecimento em relação aos termos utilizados pela metodologia da Gestão Estratégica, de forma universal.</p> <p>Visa ainda explicar a necessidade da Gestão Estratégica, bem como o que ela busca dentro da PGE-RS.</p>	Para que os agentes envolvidos se sintam confortáveis e motivados em relação ao que significa a Gestão Estratégica, suas terminologias, técnicas, métodos e formas de trabalho.	<p>A divulgação será feita após a finalização da construção dos materiais (textos, ferramentas, etc).</p> <p>Após esta divulgação inicial, serão feitas divulgações periódicas para reforço de 6 em 6 meses.</p>	Equipe da Gestão Estratégica e Equipe da 3GEN.	Hot-sites no sítio e na Intranet da PGE-RS, via e-mails e notícias pontuais na Intranet.	<p>Será criado um hot-site na intranet da PGE-RS contendo páginas que irão dar suporte à conceitualização.</p> <p>Obs: utilizar metáforas para facilitar a comunicação.</p>	Sem custo previsto.
Comunicação da Gestão Estratégica na PGE/RS	<p>Divulgação permanente das ações e resultados da Gestão Estratégica da PGE-RS.</p> <p>Contextualização da Gestão Estratégica junto aos servidores e Procuradores</p>	Para manter os agentes envolvidos constantemente motivados, envolvidos e atualizados em relação às ações e resultados da Gestão Estratégica da PGE-RS.	<p>Semanalmente após a reunião de status e sempre que ocorrer algum fato novo importante.</p> <p>Trimestralmente no jornal impresso.</p>	Equipe da Gestão Estratégica e Equipe de Comunicação.	<p>Na intranet da PGE/RS, em formato de notícia, vinculando-a à Gestão Estratégica.</p> <p>PGE-RS Informação e PGE-RS Notícia.</p> <p>Jornal impresso.</p> <p>Revista PGE-RS</p>	Através de releases que serão aprovados por meio de um fluxo, a ser estabelecido.	Sem custo previsto.
Fazer a Propaganda Institucional	Propaganda institucional da PGE-RS, em formato de vídeo, retratando a importância e as atividades da PGE-RS para com a sociedade.	Para fortalecer a imagem institucional da PGE-RS junto ao público externo.	Anualmente, no final do ano.	Equipe da Gestão Estratégica, Equipe de Comunicação e Agência especializada.	Sítio da PGE-RS, redes sociais, intranet, PGE-Tube e TV paga.	Por meio de um contrato com Agência especializada.	Necessita orçamento.
Construir a Identidade Visual da Gestão Estratégica	Criação da logomarca, definição de cores, fontes e padrões/layouts de arquivos (ppt, xls, doc, etc).	Para vincular as comunicações à Gestão Estratégica.	Estar pronto em 31.10.2012	Equipe da Gestão Estratégica e/ou Agência especializada.	Será veiculada em todos os materiais relacionados à Gestão Estratégica da PGE-RS	<p>Utilizar um critério semântico para validar o formato, cores e padrões.</p> <p>Equipe interna: via brainstorm e aprovação pela maioria.</p> <p>Agência especializada: via contrato e aprovação.</p>	<p>Se Equipe interna, sem custo previsto.</p> <p>Se Agência especializada, realizar orçamento.</p>

Fazer os hot-sites da intranet e internet.	São sítios na intranet e internet que irão prestar informações gerais e específicas da Gestão Estratégica da PGE-RS. Obs: interessante ter na intranet um mecanismo de interação com os Procuradores e servidores (estilo fórum).	Para ter um sítio oficial contendo as informações relacionadas à Gestão Estratégica da PGE-RS.	Intranet: estar pronto em 31.11.2012 Internet: estar pronto em 31.12.2012	Equipe da Gestão Estratégica, Equipe de Comunicação e Assessoria de Informática.	Links específicos no sítio e na Intranet oficiais da PGE-RS.	Intranet: XWiki Internet: Gerenciador de sítios da PROCERGS.	Sem custo previsto.
Evento de Final de Ano	Encontro presencial que envolva o maior número de Procuradores e servidores (jantar, almoço, workshop, etc). Realizar a entrega de materiais (brindes) relacionados à Gestão Estratégica (calendário, caneta, mousepad, etc) Obs: sugestão de nome "Dia da Excelência"	Para fazer um fechamento anual das atividades relacionadas à Gestão Estratégica, visando à visibilidade na apresentação dos resultados.	No final de cada ano.	Preparação: Equipe da Gestão Estratégica, provavelmente com auxílio de Empresa especializada. Envolvidos: todos os agentes.	A ser definido.	A ser definido. Sugestão 1: tentar trazer o governador para dar um parecer favorável à PGE/RS. Sugestão 2: tentar trazer um palestrante para falar sobre algum assunto vinculado. Sugestão 3: tentar trazer o Procurador-Geral do Acre para a palestra.	Necessita orçamentos. Obs: haverá custo, mas dependerá do tipo do evento.
Prever ações em datas comemorativas.	Divulgação de informações, relacionando-as à Gestão Estratégica versus a data em questão e/ou a distribuição de materiais (brindes).	Fortalecer o vínculo da Gestão Estratégica com o público-alvo relacionado à data em questão.	Em cada data comemorativa.	Preparação: Equipe da Gestão Estratégica e Equipe de Comunicação, provavelmente com auxílio de Empresa especializada. Envolvidos: somente público-alvo ligado à data em questão.	A ser definido, pois dependerá da ação a ser realizada. Exemplos: na intranet da PGE-RS, PGE-RS Informação, PGE-RS Notícia e através de mala direta (e-mails ou envio de cartões pelos correios) e/ou entrega de materiais diretamente aos agentes envolvidos.	Vinculação da data comemorativa à Gestão Estratégica.	Necessita orçamentos. Obs: haverá custo, mas dependerá do tipo do evento.
Desenvolver a cartilha.	E um arquivo digital, em estilo manual, que poderá ser impresso ou simplesmente visualizado na tela do computador, contendo toda informação necessária para a divulgação oficial e completa da Gestão Estratégica na PGE-RS.	Para ter um material oficial e completo que contenha toda a documentação e explicação do que é, como foi e como está sendo aplicada a Gestão Estratégica da PGE-RS. Servirá também para dar transparência do trabalho realizado pela PGE/RS, inclusive para o Governo do Estado.	Deve estar pronta em pdf com resumo impresso para ser divulgada no Evento Geral. A cartilha completa que será impressa em formato de livreto deve estar pronta até começo de fevereiro.	Equipe da Gestão Estratégica e Equipe de Comunicação, provavelmente com auxílio de Empresa especializada.	Será divulgado no sítio e na Intranet da PGE-RS. O resumo impresso será entregue no evento de final de ano. O livreto será enviado a alguns agentes envolvidos prioritários.	Digital: pdf Impresso: folder e livreto	Se impresso: Necessita orçamento. Se pdf: Sem custo previsto.

AÇÕES INTERNAS

- **Conceitualização / Motivação da Gestão Estratégica**
 - Texto de esclarecimento da Gestão Estratégica: o que é GE, Mapa Estratégico, Indicadores e Objetivos estratégicos; (30/10)
 - Texto sobre a Importância da GE; (06/11)

- Texto de esclarecimento da Gestão Estratégica: o que é Meta e Projeto Estratégico; (12/11)
(Retomar de 6 em 6 meses)
- **Comunicação da Gestão Estratégica na PGE/RS**
 - Texto de contextualização de Procuradores do Estado e Servidores; (25/10)
 - Releases dos WSs; (01/11 e 14/11)
 - Releases da reunião de *status*; (semanalmente, às quintas-feiras – próximo dia 01/11)
- **Fazer a Propaganda Institucional**
 - Orçar com agências; (ano que vem)
 - Orçar com espaço na mídia paga (canais de TV); (ano que vem)
 - Elaborar o briefing; (em aberto)
 - Fazer roteiro; (em aberto)
- **Construir a Identidade Visual da Gestão Estratégica**
 - Apresentar 4 diferentes ideias de logo; (25/10)
 - Validar uma logomarca; (29/10)
 - Criar uma logomarca de acordo com a ideia escolhida; (em aberto)
 - Escolher cores, fontes, etc; (em aberto)
 - Elaborar material de apresentação e arquivos; (em aberto)
- **Fazer os hot-sites da intranet e internet**
 - Criar layout dos hot-sites; (31/11 – Intranet; 31/12 - Internet)
 - Elaborar conteúdo para hot-site da intranet e da internet; (em aberto)
 - Colocar on-line; (em aberto)
- **Evento de Final de Ano**
 - Formar grupo de organização do evento; (em aberto)
 - Ver melhor data e horário; (em aberto)
 - Fazer o roteiro: cronograma, valores, discursos, etc; (em aberto)
 - Elaborar o briefing; (em aberto)
 - Escolher palestrantes e músicos; (em aberto)
 - Orçar salão, buffet, organização; (em aberto)
 - Orçar brindes; (em aberto)
 - Conversar com Sindicato e Associação; (em aberto)
 - Divulgar o evento: onde e quando; (em aberto)
- **Prever ações em datas comemorativas**
 - Trabalhar ferramenta de disparo de mala direta automática; (a partir de 30/11)
 - Preparar Maillings de cada público-alvo; (a partir de 30/11)
 - Lista de datas comemorativas importantes; (em aberto)
 - Orçar brindes quando necessário; (em aberto)

- **Desenvolver a cartilha**
 - Fazer o roteiro da cartilha; (29/10)
 - Elaborar conteúdo obrigatório; (5/11)
 - Preparar apresentação; (em aberto)
 - Fazer orçamento da cartilha impressa; (em aberto)

*as datas referem-se ao ano de 2012