



**SENADO FEDERAL**  
**INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO - ILB**

**MARLUCI RIBEIRO DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA  
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO SENADO:  
EFETIVIDADE E DESAFIOS**

**Brasília**  
**2014**

**MARLUCI RIBEIRO DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA  
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO SENADO:  
EFETIVIDADE E DESAFIOS**

Trabalho apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro – ILB como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* na área de Administração Legislativa.

Área de Concentração: Administração Legislativa (Gestão de Pessoas)

Orientadora: Valéria Ribeiro da Silva Franklin Almeida

Brasília  
2014

**MARLUCI RIBEIRO DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA  
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO SENADO:  
EFETIVIDADE E DESAFIOS**

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

Brasília, 11 de dezembro de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Professora Valéria Ribeiro da Silva Franklin Almeida  
Orientadora

---

Professor Paulo Ricardo dos Santos Meira  
Avaliador

Dedico este trabalho ao meu marido e filhos,  
pelo amor e apoio incondicionais.

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Valéria Ribeiro da Silva Franklin Almeida, que acompanhou todo o processo de elaboração deste trabalho e a todos os professores do curso que contribuíram para minha formação.

Aos colegas Joverlandio Nunes de Souza e Amana Matos Veloso pelo apoio na formatação do *layout* final do questionário de pesquisa.

À professora doutora Gisela Demo, da Universidade de Brasília, pelo suporte a distância e liberação do instrumento de aferição para aplicação no Senado.

Aos colegas da SECOM pela participação voluntária, muitos dos quais externaram apoio à iniciativa.

“Precisa-se de pessoas ávidas por aprender e que se orgulhem de absorver o novo. [...] Precisa-se de gente que saiba administrar coisas e liderar pessoas.”

Isaac Libermam

## RESUMO

Em sua missão institucional de promover comunicação cidadã, os servidores da Secretaria de Comunicação do Senado Federal são, segundo Drucker, “trabalhadores do conhecimento”, que precisam contar com ambiente propício ao reconhecimento e valorização de suas habilidades e de estímulos para a excelência do seu desempenho. Para concretização de tal objetivo, são necessárias políticas e práticas profícuas e efetivas de gestão de pessoas. Uma das formas de verificar o real alcance de tais políticas se dá pela mensuração da percepção dos indivíduos. Para confirmação dessa concepção, este trabalho utilizou método de investigação baseado na aplicação de instrumento desenvolvido pela professora Gisela Demo, da Universidade de Brasília. O modelo, sob a forma de escala, visa medir o grau de percepção que os servidores da Secretaria de Comunicação Social do Senado têm das políticas de Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas, implementadas pela instituição. Além dessa aferição e da revisão de conceitos, o presente estudo buscou identificar oportunidades de melhoria em práticas de gestão de pessoas do Senado, podendo ser aplicado a outros setores da instituição ou ainda a outros órgãos dos Poderes da República.

**Palavras-chave:** 1. Gestão de Pessoas 2. Senado. 3. Comunicação 4. Recursos Humanos 5. Servidor Público.

## ABSTRACT

In their institutional mission of promoting citizen communication, servers of the Department of Communication of the Senate are, according to Drucker, "knowledge workers", which need to rely on environment conducive to recognition and appreciation of their skills and stimulating excellence of their performance. To achieve this goal fruitful and effective policies and practices of personnel management are required. One of the ways to check the actual scope of such policies is by the measurement of perception of individuals. To confirm this conception, this work used a research method based on the application of the instrument developed by Professor Gisela Demo, at the University of Brasilia. The model, in the form of a scale, aims to measure the degree of perception that the servers of the Department of Communication of the Senate have about the Recruitment and Selection Policies; the Involvement; the Training, Development and Education; the Working Conditions; the Performance Appraisal and Competencies and the Remuneration and Rewards, implemented by the institution. In addition to this measurement and the revision of concepts, the present study sought to identify opportunities for improvement in management practices of people in the Senate and can be applied to other sectors of the institution or other organs of the powers of the Republic.

**Keywords:** 1. People management. 2. Senate. 3. Communication 4. Human resources. 5. Government employee.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Organograma do Senado Federal.....                   | 25 |
| Figura 2: O carácter futurístico da visão organizacional ..... | 26 |
| Figura 3: Organograma Simplificado da SEGP do Senado.....      | 28 |
| Figura 4: Organograma Simplificado da SECOM do Senado .....    | 34 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Distribuição dos participantes por gênero .....                                 | 44 |
| Gráfico 2: Distribuição da amostra por cargo dos respondentes.....                         | 45 |
| Gráfico 3: Distribuição da amostra por tempo de serviço dos participantes.....             | 46 |
| Gráfico 4: Participantes por Nível de Escolaridade .....                                   | 47 |
| Gráfico 5: Distribuição dos Participantes por Faixa Etária .....                           | 48 |
| Gráfico 6: Percepção das políticas de GP na SECOM:.....                                    | 51 |
| Gráfico 7: Percepção das políticas considerando média e meta.....                          | 51 |
| Gráfico 8: Média das práticas da política de Recrutamento e Seleção .....                  | 54 |
| Gráfico 9: Médias das práticas da política de Envolvimento .....                           | 55 |
| Gráfico 10: Médias das práticas da política de T,D&E .....                                 | 55 |
| Gráfico 11: Média das práticas da política de Condições de Trabalho.....                   | 56 |
| Gráfico 12: Média das práticas da política de Avaliação de Desempenho e Competências ..... | 57 |
| Gráfico 13: Média das práticas da política de Remuneração e Recompensas .....              | 57 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Estrutura detalhada das Coordenações da SEGP .....                       | 28 |
| Tabela 2: Estrutura detalhada das Secretarias da SECOM .....                       | 34 |
| Tabela 3: Participantes por Gênero.....  | 44 |
| Tabela 4: Distribuição da amostra por cargo dos respondentes .....                 | 45 |
| Tabela 6: Participantes por nível de escolaridade.....                             | 47 |
| Tabela 7: Participantes por Faixa Etária .....                                     | 48 |
| Tabela 8: Tabulação da EPPGP na SECOM (média por prática ou item).....             | 49 |
| Tabela 9: Resultado por Política ou Fator (média, variância e desvio-padrão) ..... | 50 |
| Tabela 10: Média e desvio-padrão das políticas por gênero.....                     | 52 |
| Tabela 11: Médias e desvios-padrão considerando a escolaridade dos indivíduos ..   | 53 |
| Tabela 12: Média e desvio-padrão considerando o cargo dos respondentes .....       | 54 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: Distribuição dos recursos humanos do Senado Federal, por tipo ..... | 22 |
| Quadro 2: Nomenclaturas propostas para políticas de Gestão de Pessoas .....   | 39 |
| Quadro 3: Itens e índices de precisão da EPPGP reduzida .....                 | 41 |
| Quadro 4: Alterações na redação das afirmativas da pesquisa (por item) .....  | 42 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|          |   |
|----------|---|
| ATC      | Ato da Comissão Diretora  |
| AD       | Avaliação de Desempenho   |
| DGER     | Diretoria Geral   |
| ERGON    | Sistema de Gestão de Recursos Humanos e Folha de Pagamento                                  |
| Forponto | Sistema de Controle Eletrônico de Frequência  |
| GDSF     | Gratificação de Desempenho do Senado Federal  |
| GP       | Gestão de Pessoas   |
| ILB      | Instituto Legislativo Brasileiro  |
| PDG      | Programa de Desenvolvimento Gerencial   |
| Prodasen | Programação de dados do Senado (atual Secretaria Especial de Informática do Senado Federal) |
| RH       | Recursos humanos  |
| SECOM    | Secretaria de Comunicação Social  |
| SERH     | Secretaria de Recursos Humanos  |
| SEGP     | Secretaria de Gestão de Pessoas   |
| SIS      | Secretaria Integrada de Saúde   |
| T&D      | Treinamento e Desenvolvimento   |
| T, D & E | Treinamento, Desenvolvimento e Educação   |

## SUMÁRIO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 13 |
| 2     | <b>A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GP: DA COERÇÃO À COOPTAÇÃO</b> ...           | 18 |
| 2.1   | <b>BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GP</b> .....                | 18 |
| 2.2   | <b>OS DESAFIOS DA GP NA ERA DO CONHECIMENTO</b> .....                     | 19 |
| 2.3   | <b>A GP NO LEGISLATIVO EM TEMPOS DE CRISE DE REPRESENTAÇÃO</b>            | 20 |
| 3     | <b>SENADO FEDERAL: RADIOGRAFIA E RESSONÂNCIA</b> .....                    | 22 |
| 3.1   | <b>CONHECENDO O SENADO POR DENTRO</b> .....                               | 22 |
| 3.1.1 | Histórico e atribuições do Senado .....                                   | 23 |
| 3.1.2 | Estrutura Organizacional do Senado .....                                  | 24 |
| 3.1.3 | Governança Corporativa: visão de futuro e missão do Senado.....           | 26 |
| 3.2   | <b>RAIO X DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SENADO</b> .....                | 27 |
| 3.2.1 | Estrutura organizacional da área de GP no Senado .....                    | 27 |
| 3.2.2 | Missão, visão e valores da área de GP do Senado .....                     | 30 |
| 3.3   | <b>ASCULTANDO A ÁREA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO SENADO</b> .....            | 31 |
| 3.3.1 | Breve histórico dos meios de comunicação do Senado .....                  | 31 |
| 3.3.2 | Estrutura da SECOM .....  | 33 |
| 3.3.3 | Missão, visão, negócio e valores da SECOM do Senado.....                  | 36 |
| 4     | <b>EXAME DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE GP NA SECOM</b> .....            | 38 |
| 4.1   | <b>POLÍTICAS DE GP NA SECOM: PERCEBO, LOGO EXISTEM</b> .....              | 38 |
| 4.2   | <b>DIAGNÓSTICO e INDICAÇÕES</b> .....                                     | 41 |
| 4.2.1 | Perfil dos Participantes .....  | 44 |
| 4.2.2 | Grau de Percepção das Políticas e Práticas de GP na SECOM .....           | 48 |
| 4.3   | <b>INDICAÇÕES DE TRATAMENTO</b> .....                                     | 58 |
| 4.3.1 | Indicações para a Política de Recrutamento e Seleção .....                | 58 |
| 4.3.2 | Indicações para a política de Envolvimento.....                           | 60 |
| 4.3.3 | Indicações para a política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.... | 61 |
| 4.3.4 | Indicações para a política de Condições de Trabalho .....                 | 62 |
| 4.3.5 | Indicações para a política de Avaliação de Desempenho e Competências....  | 63 |
| 4.3.6 | Indicações para a política de Remuneração e Recompensas .....             | 65 |
| 5     | <b>CONCLUSÃO</b> .....  | 66 |
| 6     | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 68 |
|       | <b>ANEXO I - INSTRUMENTO DE PESQUISA (EPPGP)</b> .....                    | 72 |

## INTRODUÇÃO

Já é consenso entre os estudiosos que os talentos internos são diferencial competitivo entre as organizações, em especial na chamada Era do Conhecimento. O próprio conceito de organização pressupõe a reunião de indivíduos voltados para a consecução de um propósito comum, por meio da divisão de tarefas e do estabelecimento de uma hierarquia – o que ratifica a importância das pessoas como elemento-chave para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em se tratando de uma organização pública como o Senado Federal, cuja missão consiste em exercer as funções de representar as Unidades da Federação, legislar e fiscalizar, com vistas ao fortalecimento da democracia e do pacto federativo, sob incentivo à participação da sociedade e promoção da justiça social e qualidade de vida do povo brasileiro, a relevância da boa condução dos talentos internos colocados à sua disposição torna-se ainda mais premente. O sistema representativo exige o estabelecimento de canais de comunicação com o cidadão. Tal tarefa, para ser realizada, não prescinde da intermediação de pessoas.

Por esse motivo é primordial implementar políticas e práticas profícuas no gerenciamento dos recursos humanos, a fim de alcançar os objetivos estratégicos. Nesse afã, é mister que tais políticas e práticas sejam percebidas por aqueles a quem se destinam, sob pena de esforços e recursos serem despendidos sem o retorno desejável. Daí a relevância de obter resposta à seguinte questão: quão efetivas são as políticas de gestão de pessoas do Senado na percepção dos servidores de comunicação da Casa? Para medir tal efetividade, optou-se pela aplicação de instrumento desenvolvido pela professora Gisela Demo, da Universidade de Brasília, intitulado *Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas* (EPPGP), o qual afere o grau de percepção de cada uma das seis políticas de gestão de pessoas (Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Avaliação de Desempenho e Competências; Remuneração e Recompensas).

Vale enfatizar que o termo *efetividade* equivale a resultados efetivos, isto é, “significa que a prestação de serviços deve procurar sempre produzir resultados com efeitos visíveis para os usuários, resolvendo seus problemas e satisfazendo realmente suas expectativas.” (CARDOSO e CUNHA, 1994, apud COUTINHO, 2000, p.56). Assim, as políticas de Gestão de Pessoas (GP) - ora definidas como “princípios para

conduta de uma empresa, um curso geral de ação no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos” (SINGAR; RAMSDEN, 1972, apud DEMO et al., 2014, p.240) – precisam ser percebidas para serem consideradas efetivas, sob pena de desperdício de recursos ou flagrante problema de falta de comunicação empresarial.

Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo geral mensurar o nível de efetividade das políticas e práticas de GP do Senado, a partir da percepção dos servidores efetivos lotados na Secretaria de Comunicação Social (SECOM), que são os principais responsáveis pelas estratégias e ferramentas de contato direto com a sociedade, sem descuidar do público interno (aí incluídos os parlamentares). Para isso, complementando a pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema, utilizou-se como meio de coleta de dados o método de levantamento estatístico – *survey* -, mediante a aplicação de questionário *online* (via ferramenta Google Drive) contendo trinta e duas afirmativas a serem avaliadas sob escala que varia de 1 a 5, ou seja, do menor para o maior grau de percepção de cada uma das práticas atreladas às políticas de gestão de pessoas. Assim, tal escala parte da total discordância à completa concordância em relação a cada um dos itens propostos, na seguinte gradação: 1 significa “discordo totalmente”; 2, “discordo parcialmente da afirmativa”; grau 3 corresponde ao chamado ponto neutro, indicando que o respondente nem concorda nem discorda ou ainda que o item em análise não se aplica contexto de trabalho do respondente; 4 traduz concordância parcial e o grau 5 denota completa concordância com a assertiva. Cada afirmativa, por sua vez, encontra-se atrelada a determinada política.

A apuração dos resultados decorreu do cálculo da média aritmética simples de cada uma das trinta e duas práticas pesquisadas pertencentes às respectivas políticas de GP. Para determinação do grau de percepção de cada um dos aspectos levantados foram utilizadas duas casas decimais, observando-se instruções contidas em norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).<sup>1</sup> A análise possibilitou ainda traçar o perfil dos participantes, a partir da análise dos dados demográficos - sexo; cargo; tempo de serviço no Senado; faixa etária e grau de escolaridade - e identificar principais desafios da GP.

---

<sup>1</sup> NBR 5891, de dezembro de 1977, que estabelece regras de arredondamento na numeração decimal.

A opção por restringir a pesquisa a servidores *efetivos* fundamentou-se em dois critérios: submissão à idêntica norma jurídica<sup>2</sup> - o que significa sujeição ao mesmo rol de direitos e deveres - e perspectiva de atuação longeva na Casa, em face da estabilidade funcional. Embora passível de aplicação em todo o Senado, optou-se por limitar o escopo aos servidores lotados na SECOM por conveniência da autora – lotada na Rádio Senado – e por se constituir em público estratégico para o alcance da missão institucional, pelos motivos já expostos.

O questionário foi disponibilizado via e-mail aos 281 servidores efetivos lotados na SECOM, para resposta de 15 de setembro a 16 de outubro de 2014. Findo este prazo inicial, no dia 17/10/2014 verificou-se que 53 servidores haviam respondido o questionário, com significativo retorno de respostas automáticas (férias, licença-capacitação, caixa lotada). Por esse motivo, julgou-se pertinente estimular o público-alvo por meio do envio de novo e-mail, no dia 20/10, de forma a atingir servidores afastados (por diversos motivos) no período anterior. Assim, foi encaminhada mensagem de reiteração, estabelecendo o dia 24/10 como prazo final de resposta. Com isso o número subiu para 79 respostas. Após deleção dos questionários incompletos (com questões em branco), chegou-se a um total de 70 respondentes, o que equivale a 25% de retorno. Vale esclarecer que, segundo Freitas et al. (2004, p.6) a literatura especializada aponta uma taxa de retorno em tais casos (pesquisa *online*) entre 7 e 13%.

Constituem ainda objetivos do presente estudo levantar breve histórico e principais conceitos de Gestão de Pessoas; conhecer a estrutura e a missão do Senado e das suas áreas de gestão de recursos humanos e de comunicação social; ranquear as práticas de cada uma das seis políticas, identificando as mais bem percebidas e as que obtiveram as menores médias; além de sugerir eventuais oportunidades de melhoria nas políticas de GP da Câmara Alta.

Em face do exposto, o presente trabalho não se propõe a discorrer acerca da elaboração e validação científica do instrumento de pesquisa utilizado, amplamente explicitado nas obras da autora do construto (a professora Gisela Demo), as quais constam nas referências bibliográficas. Da mesma forma, diante da falta de consenso entre os diversos autores no que tange às nomenclaturas utilizadas para designar o

---

<sup>2</sup> No caso, a Lei 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

conjunto dos princípios que norteiam a conduta e as práticas organizacionais, optou-se pela adoção das seis políticas nominadas por Demo (2010), com base na compilação de conceitos de outros estudiosos.

Tomando-se por base o instrumento de pesquisa, configuram-se inúmeras possibilidades de respostas à questão central formulada - atinente ao nível de efetividade das políticas e práticas de GP. Assim, para análise do desempenho do setor no Senado, a partir da percepção dos servidores da SECOM, seria possível que as respostas variassem conforme o tempo no cargo; o grau de escolaridade; a faixa etária; o grau de indiferença ou apatia (inferido pelo excesso de nota 3) e mesmo o interesse em práticas específicas (como subsídio para estudos ou reconhecimento das chefias, por exemplo). Para a presente análise, aventaram-se duas hipóteses a serem comprovadas, considerando as médias finais: primeiramente, a de que a política que mais impacta no aspecto financeiro (como a de Remuneração e *Recompensas*) seria a mais bem percebida; em segundo lugar, acreditava-se que a menos percebida seria a política de *Condições de Trabalho*, em face da atual situação de corte no orçamento e baixo investimento em melhorias das instalações.

Pela natureza do levantamento, os resultados obtidos se reportaram somente à amostra especificada e ao momento pesquisado, não possibilitando generalizações. Isso significa a impossibilidade de inferências que extrapolem o âmbito da Secretaria de Comunicação Social e mesmo o do Senado, sendo necessária, portanto, sua aplicação em outros órgãos da Casa, caso haja interesse de mensurar a percepção de outro tipo de público-alvo.

A pesquisa - pioneira no Poder Legislativo - pode servir de importante indicador de performance para a área de recursos humanos do Senado, na medida em que identifica *gaps* (ou lacunas) entre o real e o desejado (no caso, a nota máxima ou grau 5 de percepção). Assim, para quaisquer outros níveis obtidos que não o máximo, existe espaço para melhorias, sinalizando a necessidade de intervenção da área de GP da Casa, em conjunto com os gestores da Secretaria de Comunicação Social, de maneira focada e racional.

Por tangenciar conteúdo da Ciência Política e da Psicologia Organizacional, além de abarcar todo um cabedal de conhecimentos acumulados em Administração, o presente estudo estruturou-se partindo da concepção de que a organização deve fomentar relações saudáveis entre as pessoas, para afloramento do capital humano -

definido por Ulrich et al. (1991, apud DEMO, 2012, p.5) como “a habilidade dos profissionais multiplicada pelo seu comprometimento.” Por esse motivo, foram adotadas nomenclaturas relacionadas à ciência da saúde na apresentação da anamnese e da “prescrição” de possíveis intervenções nas práticas e políticas. Estruturado em quatro grandes partes, o presente trabalho parte da evolução do conceito de GP, contextualizando sua importância na conjuntura do Poder Legislativo, para, em seguida, adentrar no âmbito da Câmara Alta – aí compreendendo o Senado como um todo, além de suas áreas de comunicação social e de gestão de pessoas. No terceiro capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de percepção para, finalmente, formularem-se sugestões visando eventual correção de rumo.

## **1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GP: DA COERÇÃO À COOPTAÇÃO**

Inicialmente devotadas ao controle e à estrita vigilância, ao longo do tempo as práticas de gestão de pessoas sofreram profundas mudanças - tanto em sua abrangência quanto nas abordagens – visando atrair os mais capacitados e atualizados especialistas, de maneira a fomentar as competências organizacionais, servindo de diferencial competitivo. Segundo Chiavenato (2004, vii) isso ocorre “não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis.” Para compreender essa transformação é necessário, pois, traçar a cronologia da alteração do próprio conceito.

### **1.1 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GP**

Tomando-se como marco a Revolução Industrial – mais especificamente a primeira metade do século XX - e seus impactos sobre o ambiente laboral, verifica-se que o objetivo dos primeiros estudos na área de Administração incidia sobre a busca da elevação da produtividade e racionalização do trabalho. Assim, numa época de ambiente pouco desafiador, pelo baixo grau de incerteza, a Teoria Clássica da Administração e o Modelo Burocrático respondiam bem às necessidades das organizações. Após a Segunda Guerra Mundial, contudo, o cenário se altera, com o aumento da intensidade e velocidade das mudanças, em especial as tecnológicas.

A partir dos anos 1950 surgem, pois, as primeiras teorias aliando a produtividade à satisfação do trabalhador, com ênfase para o contributo da Teoria das Relações Humanas: a relevância dos grupos informais e conseqüente emergência do conceito de Homem Social. Não obstante essa preocupação inicial, as pessoas ainda eram vistas como meros recursos. Assim, a Teoria Clássica foi superada pela Neoclássica; o modelo burocrático evoluiu para a Teoria Estruturalista e a Teoria das Relações Humanas viu surgir a Teoria Comportamental. Num período que se estende de 1950 a 1990, emergiram ainda a Teoria dos Sistemas e, na esteira desta, a Teoria da Contingência.

A partir dos anos 90, quando se consolidavam os aspectos que caracterizavam a chamada Era do Conhecimento, as mudanças se intensificam, catalisadas pelo uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação, exigindo

das empresas respostas cada vez mais ágeis diante da premência do lucro e do desafio da hipercompetitividade em nível mundial.

Diante dessa realidade cada vez mais complexa e dinâmica, a área de gestão de pessoas – sob as mais diversas denominações – transformou-se de mero órgão de administração de pessoal para o de gestão estratégica de pessoas, visando gerenciar o capital humano, de maneira a otimizar os resultados corporativos. O setor passou a ser visto, então, como um diferencial, ou seja, como agente fomentador de resultados e responsável por capitanear mudanças.

Em seus estudos, Ulrich (1998) aponta papéis para o setor de recursos humanos, que podem variar de mero especialista administrativo e defensor dos funcionários, passando pela parceria estratégica até chegar ao de verdadeiro agente de mudanças. Dessa forma, a mentalidade voltada para a coerção alterou-se: é mister conquistar as pessoas que colocam suas *expertises* à disposição das organizações.

Isso exige políticas e práticas que propiciem um clima motivador, ensejando a participação; a mobilização concatenada de esforços; o reconhecimento pelos resultados e a oportunidade de aperfeiçoamento contínuo. Segundo Santos (2004, p. 147) “significa saber gerir os recursos humanos com inteligência, sensibilidade e flexibilidade e requer a atribuição de uma maior liberdade e responsabilidade na gestão de pessoas.” Em outras palavras, o trabalhador precisa ser estimulado a contribuir ao invés de ser coagido, cerceado em suas potencialidades.

## **1.2 OS DESAFIOS DA GP NA ERA DO CONHECIMENTO**

Segundo Drucker (2001, p.40), “conhecimento é a informação que se efetiva em ação, a informação focalizada nos resultados.” Como o conhecimento se concretiza por meio das pessoas, pode-se afirmar que o trabalhador do conhecimento precisa ser eficaz, isto é, capaz de fazer as coisas certas e produzir resultados. Para isso, ele precisa contar com um ambiente propício, que reconheça e valorize suas habilidades, contribuindo para a excelência do seu desempenho.

Entende-se por trabalhador do conhecimento “aquele que sabe selecionar, absorver informação e conhecimento onde quer que ele se encontre e com

capacidade para aplicar este conhecimento em ações concretas.” (HBR 2000, apud SANTOS, 2004, p. 145). Logo, esse tipo de colaborador, capaz de gerar riqueza, é cada vez mais relevante e tem exigido das empresas – inclusive das organizações públicas – um conjunto de condições para pleno afloramento de seu potencial.

Isso exige que o gerente (ou líder) seja “alguém responsável pela aplicação e pela execução do conhecimento” (DRUCKER, 2001, p. 39). A liderança, portanto, deve contribuir para o estabelecimento de um clima de inovação e autonomia. Em outras palavras, de acordo com Robbins (2003, apud MELO et al., p. 6), “as equipes trabalham melhor quando os funcionários têm liberdade e autonomia, a oportunidade de utilizar diferentes aptidões e talentos [...] e quando trabalham em uma tarefa ou projeto que tenha impacto substancial nas outras pessoas.”

Para que a liderança possa atuar em tais moldes, segundo Oliveira (2009, p. 32) “um dos maiores desafios para a gestão de pessoas é obter o alinhamento entre estratégia de negócio, atuação de RH e cultura organizacional.” Assim, segundo o autor, “[...] se a equipe gerencial não encontrar na cultura terreno fértil para efetivar as transformações necessárias, o processo estratégico se frustrará.” (OLIVEIRA, idem).

Nesse sentido, Paschini (2006, p.4, apud OLIVEIRA, p. 32) afirma que “a coerência deve permear todos os processos. Coerência entre a estratégia do negócio, a cultura organizacional e a estratégia de RH.” Sendo assim, cabe à área de gestão de pessoas reforçar comportamentos desejáveis que se coadunem com o que a organização considera como estratégico e, portanto, prioritário.

Na esfera pública – objeto do presente trabalho – esses mesmos desafios persistem, traduzidos na “construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e [n]o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.” (PIRES et. al, 2005, p.12).

### **1.3 A GP NO LEGISLATIVO EM TEMPOS DE CRISE DE REPRESENTAÇÃO**

A crise por que passa a atual democracia representativa é inequívoca. Estudos realizados sobre o tema e a deflagração de manifestações populares em junho de 2013 confirmam isso. Miguel (2003, p. 123) constata a “deterioração da adesão popular às instituições representativas.” Outros estudiosos apontam a

existência de “uma crise da representação [...] nos países ocidentais” (BERNARDES, 2010, p. 168). Tais estudos revelam ainda patente “[...] descrédito generalizado das instituições representativas entre os cidadãos comuns.” (MIGUEL, 2005, p.27, apud BERNARDES, 2010, p; 168).

Nesse cenário, as Casas do Poder Legislativo - e o Senado, em especial - têm estado sob holofote da mídia, sofrendo os abalos inevitáveis desse processo. Para reverter o quadro, é necessário conquistar a confiança dos cidadãos. Nesse afã, torna-se imprescindível investir na transparência dos próprios atos e no incentivo à compreensão dos processos políticos, mediante diálogo constante com a sociedade.

Para que isso ocorra, é necessário estabelecer canais de comunicação com o cidadão, com destaque para a comunicação institucional, a qual igualmente não pode prescindir de legitimidade para firmar-se. Legitimidade essa calcada na credibilidade dos fatos veiculados. Dessa forma, sobressai o relevante papel dos profissionais de comunicação das Casas Legislativas em suas estratégias de aproximação com os diferentes públicos, garantindo vias de acesso entre a sociedade e a Câmara Alta.

Para o fiel cumprimento de sua missão, as áreas de comunicação, por sua vez, precisam ver atendidas suas necessidades no que concerne às políticas de GP. Logo, cabe à gestão dos talentos internos o grande desafio de atuar no sentido de “[...] conquistar e motivar os funcionários para que eles aprendam e apliquem seus conhecimentos para resolver os problemas na busca de inovações rumo à excelência.” (CHIAVENATO, 2004, apud LIMA, 2011, p. 8).

## 2 SENADO FEDERAL: RADIOGRAFIA E RESSONÂNCIA

Para aprofundar o estudo sobre os desafios e o grau de efetividade do setor responsável pela gestão dos talentos internos, no âmbito da Secretaria de Comunicação Social do Senado, é necessário conhecer, primeiramente, a instituição na qual ele se insere – reconhecida como um dos pilares da estabilidade democrática do país. Assim, serão apresentados o histórico, a estrutura, a missão e a visão do Senado, bem como dos órgãos que compõem a área de gestão de pessoas e de comunicação institucional (ou pública).

### 2.1 CONHECENDO O SENADO POR DENTRO

Localizado na Praça dos Três Poderes, em Brasília, no Distrito Federal, o Senado – também conhecido como Câmara Alta - é instituição do Poder Legislativo que, ao lado da Câmara de Deputados, compõe o Congresso Nacional. Por representar a Federação, conta com idêntica quantidade de representantes (três) para cada um dos 26 estados e do Distrito Federal, totalizando 81 senadores. Para a consecução de sua missão institucional dispõe de uma força de trabalho composta por 8.870 colaboradores, assim distribuídos:

Quadro 1: Distribuição dos recursos humanos do Senado Federal, por tipo

| TIPO  | EFETIVOS | TERCEIRIZADOS | COMISSIONADOS | ESTAGIÁRIOS |
|-------|----------|---------------|---------------|-------------|
| Total | 3.066    | 2.243         | 3.156         | 405         |

Fonte: Portal da Transparência e Controle Social (acessado em 01 de novembro de 2014).

O Senado dispõe de Regimento Interno próprio, contendo as regras para seu funcionamento, em consonância com o previsto na Constituição Federal de 1988, além de canais de acesso para contato do cidadão<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> A instituição conta com um site oficial ([www.senado.leg.br](http://www.senado.leg.br)) e com o DDG (Discagem Direta Gratuita) 0800612211 (denominado Alô Senado).

### 2.1.1 Histórico e atribuições do Senado

Criado em 1824 pela Constituição Imperial Brasileira, o Senado Federal atendia pelo nome de Senado do Império do Brasil. Sob inspiração na Câmara dos Lordes do Reino Unido, sua primeira legislatura reuniu-se em 6 de maio de 1826. Mais tarde, com a Proclamação da República, passa a adotar modelo similar ao dos Estados Unidos.

À época de sua criação havia cinquenta senadores, que representavam as províncias em quantidade proporcional à população. O cargo de senador era vitalício e privativo de brasileiros natos ou naturalizados, com exigência de idade mínima de 40 anos e rendimento anual mínimo de oitocentos mil réis. Atualmente, o Senado Federal possui 81 senadores, eleitos para mandatos de oito anos, sendo que são renovados em uma eleição um terço e na eleição subsequente dois terços das cadeiras. As eleições para senador são realizadas juntamente com as eleições para presidente da república, governador de estado, deputados federal, estadual e distrital, dois anos após as eleições municipais. Exige-se idade mínima de 35 anos.

As atribuições exclusivas do Senado Federal, estabelecidas pelo artigo 52 da Constituição Federal e sintetizadas na intranet são as seguintes (listadas sinteticamente): processar e julgar, nos crimes de responsabilidade: Presidente da República, Vice Presidente da República, Ministros do Supremo Tribunal Federal, Membros do Conselho de Justiça e do Conselho Nacional do Ministério Público, Procurador-Geral da República, Advogado-Geral da União e, nos crimes conexos ao Presidente e Vice, Ministros de Estado, Comandantes das Forças Armadas; aprovar a nomeação de autoridades indicadas pelo Presidente da República (Ministros de Tribunais Superiores, Ministros do Tribunal de Contas, Presidente e Diretores do Banco Central do Brasil, Procurador-Geral da República, Chefes de Missão Diplomática e outros cargos que a lei determinar); autorizar operações externas de natureza financeira, de interesse da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios; fixar, por proposta do Presidente da República, limites globais para o montante da dívida consolidada da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; dispor sobre limites globais e condições para as operações de crédito externo e interno da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, de suas autarquias e demais entidades controladas pelo Poder Público

federal; dispor sobre limites e condições para a concessão de garantia da União em operações de crédito externo e interno; estabelecer limites globais e condições para o montante da dívida mobiliária dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; suspender a execução, no todo ou em parte, de lei declarada inconstitucional por decisão definitiva do Supremo Tribunal Federal; aprovar, por maioria absoluta e por voto secreto, a exoneração, de ofício, do Procurador-Geral da República antes do término de seu mandato; elaborar seu regimento interno; dispor sobre sua organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços, e a iniciativa de lei para fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias; eleger membros do Conselho Nacional da República; avaliar periodicamente a funcionalidade do Sistema Tributário Nacional e o desempenho das administrações tributárias da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios.

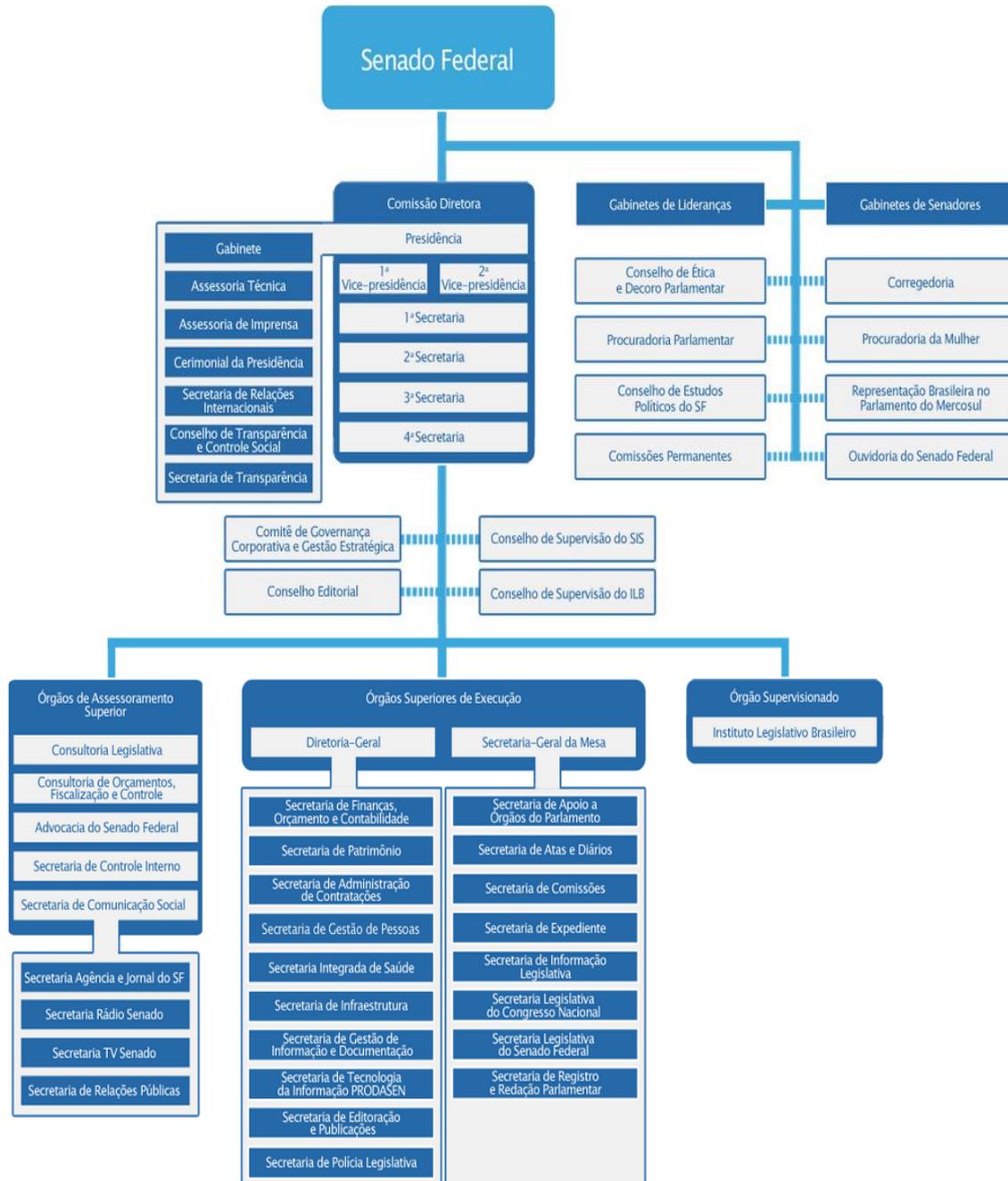
### 2.1.2 Estrutura Organizacional do Senado

O Senado Federal se estrutura administrativamente em três áreas que compreendem os órgãos superiores de execução; órgãos de assessoramento superior e órgão supervisionado, subordinados à Comissão Diretora.

Os órgãos superiores de execução compreendem a Diretoria-Geral e a Secretaria Geral da Mesa. À Diretoria-Geral compete a superior coordenação, supervisão e controle da gestão administrativa do Senado. Entre outras atribuições, cabe à Secretaria Geral da Mesa assessorar as Mesas do Senado Federal e do Congresso Nacional no desempenho de suas atribuições constitucionais, legais e regimentais; executar as atividades de gestão do processo legislativo; assessorar e secretariar as sessões do Senado Federal e do Congresso Nacional e assessorar e secretariar as reuniões das Mesas. Os órgãos de assessoramento superior compreendem a Consultoria Legislativa; Consultoria de Orçamento, Fiscalização e Controle; Advocacia do Senado Federal; Secretaria de Controle Interno e Secretaria de Comunicação Social. Como órgão supervisionado, o Instituto Legislativo Brasileiro incumbe-se da gestão e execução da Política de Capacitação do Senado.

O organograma do Senado, apresentado na intranet, tem a seguinte configuração:

Figura 1: Organograma do Senado Federal

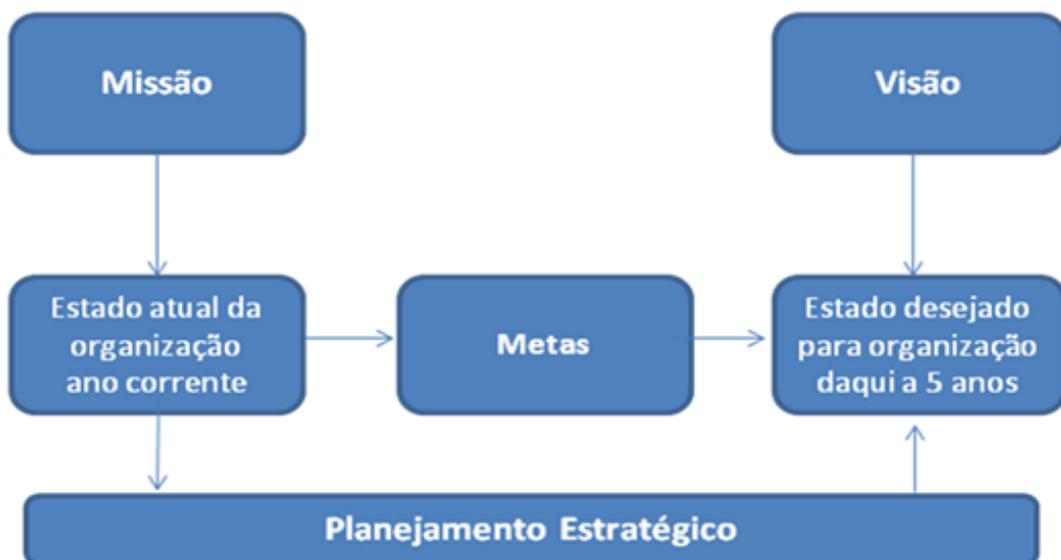


Fonte: Intranet/organograma (disponível em <https://intranet.senado.gov.br/organograma>). Acesso em: 1 nov. 2014.

### 2.1.3 Governança Corporativa: visão de futuro e missão do Senado

Segundo Chiavenato (2004), as empresas existem para cumprimento de uma missão, que dá razão de ser à sua existência. Além disso, devem estar pautadas em determinados valores que balizam o comportamento das pessoas dentro da organização. Tais valores traduzem-se em crenças e atitudes que funcionam como núcleo da cultura organizacional. Somado a esse caráter missionário, as modernas organizações também apresentam um caráter visionário, isto é, elas concebem para si uma visão de futuro, expressa no planejamento estratégico para determinado período. Tais conceitos podem ser mais bem compreendidos no esquema a seguir:

Figura 2: O caráter futurístico da visão organizacional



Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 67)

Em seu planejamento estratégico, para o período de 2013 a 2023, exposto no Portal da Transparência e Controle Social, o Senado estabelece como visão de futuro, *in verbis*: “ser referência de instituição legislativa, caracterizando-se como alicerce da democracia, da federação e do desenvolvimento sustentável, e reconhecida por sua excelência no exercício da governança e gestão pública”. Sua missão institucional é “exercer a representação das Unidades da Federação e as funções legislativa e fiscalizadora, fortalecendo o modelo democrático federativo; incentivando a participação da sociedade e a integração dos Estados, e promovendo, com justiça social, a qualidade de vida do povo brasileiro”.

## 2.2 RAIO X DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SENADO

A instituição é dotada de uma Secretaria de Gestão de Pessoas, que gerencia os talentos internos da organização, respondendo pela quase totalidade das políticas e práticas de GP. Atualmente conta com uma equipe formada por 268 servidores efetivos (sendo 2 Advogados; 105 Analistas Legislativos; 15 Consultores Legislativos; 106 Técnicos Legislativos;) e 40 comissionados – de acordo com dados do Portal Transparência e Controle Social (posição de 2 de novembro de 2014).

Para cumprimento de suas atribuições, dispõe do suporte de sistemas informatizados, dentre os quais o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e Folha de Pagamentos – ERGON, que reúne todas as informações sobre o quadro de pessoal do Senado – e o Capacita (que gerencia o Plano de Capacitação dos Servidores do DF).

### 2.2.1 Estrutura organizacional da área de GP no Senado

O Senado apresenta uma estrutura peculiar de organização da área de gestão de pessoas, uma vez que além de um órgão central (a Secretaria de Gestão de Pessoas), também o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) e a Secretaria Integrada de Saúde (SIS) respondem, respectivamente, pelas políticas e práticas de T,D&E e pela promoção de saúde e bem-estar.

No entanto, como a quase totalidade das diretrizes de GP são emanadas pela SEGP, a configuração de sua estrutura será mais detidamente estudada. Serão apresentadas ainda a missão e visão estabelecidas para o setor.

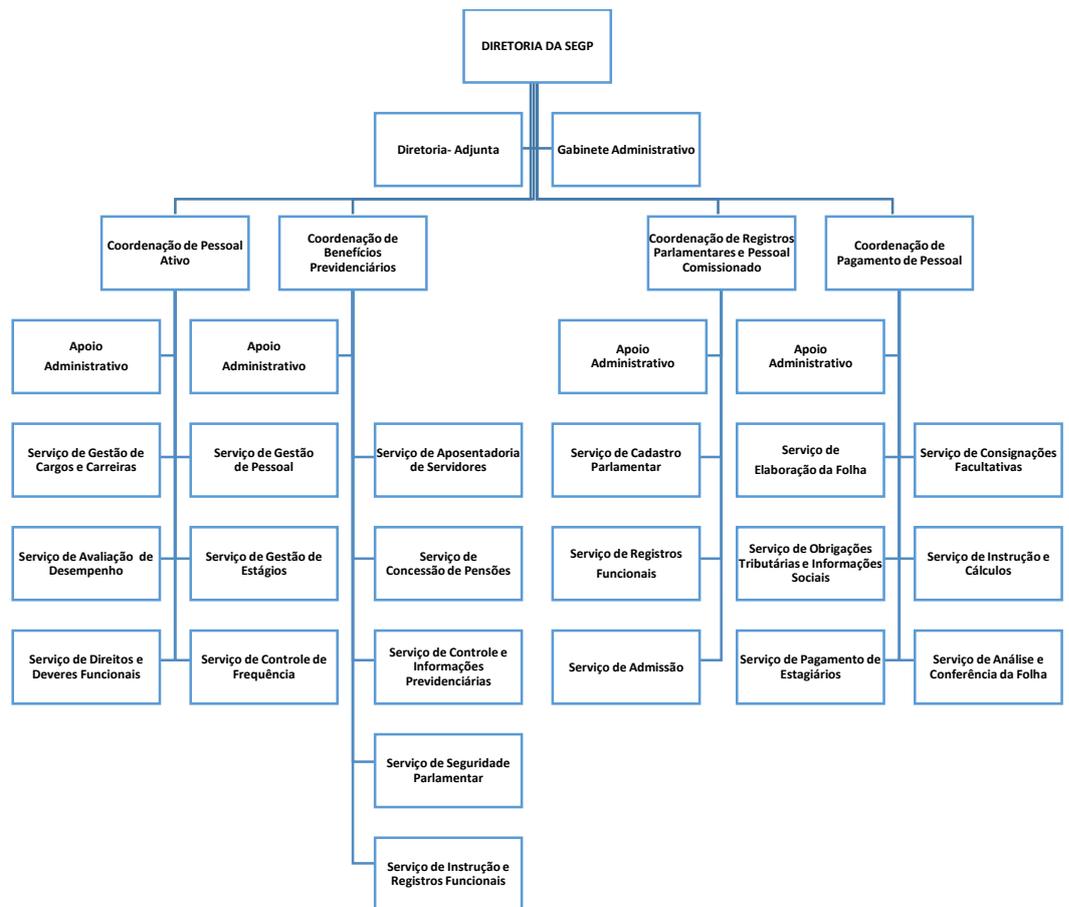
A organização interna do órgão – que recentemente mudou de nomenclatura, passando de Secretaria de Recursos Humanos para Secretaria de Gestão de Pessoas - encontra-se definida em ato da Comissão Diretora<sup>4</sup>.

Para visualização da estrutura do órgão, apresenta-se a seguir seu organograma simplificado.

---

<sup>4</sup> Ato da Comissão Diretora no. 14, de 2013, (Anexo II, p.54-62) em conjunção com o Ato da Comissão Diretora no. 12, de 2014 (este último publicado em 24 de outubro com efeitos a partir de 1º de novembro de 2014).

Figura 3: Organograma Simplificado da SEGP do Senado



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Anexo II do Ato da Comissão Diretora no. 14/2013, p.54-62 e no parágrafo segundo do Ato da Comissão Diretora no. 12/2014,

A fim de explicitar o organograma exposto, identifica-se a seguir o nome de cada uma das equipes que compõem a SEGP, a partir da estrutura de suas quatro Coordenações.

Tabela 1: Estrutura detalhada das Coordenações da SEGP

| <b>Coordenação de Benefícios Previdenciários</b>  |
|---|
| Serviço de Apoio Administrativo                   |
| Serviço de Aposentadoria de Servidores            |
| Serviço de Concessão de Pensões                   |
| Serviço de Controle e Informações Previdenciárias |
| Serviço de Seguridade Parlamentar                 |
| Serviço de Instrução e Registros Funcionais       |

|   |
|---|
| <b>Coordenação de Pessoal Ativo</b>                     |
| Serviço de Apoio Administrativo                         |
| Serviço de Gestão de Pessoal                            |
| Serviço de Gestão de Cargos e Carreiras                 |
| Serviço de Avaliação de Desempenho                      |
| Serviço de Gestão de Estágios                           |
| Serviço de Controle de Frequência                       |
| <b>Coordenação de Pagamento de Pessoal</b>              |
| Serviço de Apoio Administrativo                         |
| Serviço de Elaboração da Folha                          |
| Serviço de Consignações Facultativas                    |
| Serviço de Obrigações Tributárias e Informações Sociais |
| Serviço de Instrução e Cálculos                         |
| Serviço de Pagamento de Estagiários                     |
| Serviço de Análise e Conferência da Folha de Pagamento  |
| <b>Coordenação de Registros Parlamentares e Pessoal</b> |
| <b>Comissionado</b>                                     |
| Serviço de Apoio Administrativo                         |
| Serviço de Cadastro Parlamentar                         |
| Serviço de Registros Funcionais                         |
| Serviço de Admissão                                     |

Fonte: Adaptado do Anexo II do Ato da Comissão Diretora no. 14/2013, p.54-55.

Vinculados à SEGP, em nível de *staff*, encontram-se ainda os seguintes órgãos: Escritório Setorial de Gestão da Secretaria de Gestão de Pessoas (ESEGP); Serviço de Publicação (SEPUGP); Serviço de Tecnologia da Informação (SETIGP); Serviço Técnico-Jurídico; Serviço de Arquivo de Pessoal; Serviço de Qualidade de Vida e Reabilitação Funcional e Serviço de Atendimento ao Usuário. Ademais, conta-se com a estrutura do ILB (composto pelo Conselho de Supervisão; Diretoria Executiva e Comitê Científico-Pedagógico) e da Secretaria Integrada de Saúde (formada pela Coordenação de Apoio Logístico em Saúde; Coordenação de Fiscalização e Controle; Diretoria-Adjunta; Escritório Setorial de Gestão; Gabinete Administrativo; Serviço de Junta Médica e do Serviço Médico de Emergência).

### 2.2.2 Missão, visão e valores da área de GP do Senado

A missão da Secretaria de Recursos Humanos, expressa no Guia do Servidor (*online*) e em todos os materiais de divulgação da área, é a seguinte: “desenvolver e implementar soluções humanizadas na gestão de pessoas.” Tem por visão “ser referência em Gestão de Pessoas na Administração Pública, pela eficiência, inovação e qualidade na prestação de serviços, bem como pela excelência no atendimento.” Os valores e princípios que norteiam as práticas do setor são os seguintes: valorização das pessoas; respeito à diversidade; profissionalismo; transparência; excelência; integração; inovação; impessoalidade; responsabilidade ambiental; ética; legalidade e prontidão para mudanças.

À guisa de esclarecimento, traduz-se a valorização das pessoas no respeito à individualidade e no reconhecimento da contribuição de cada um para gerar um sentimento de efetivo pertencimento e compromisso com a organização e desenvolver o pleno potencial individual. O respeito à diversidade visa coibir qualquer forma de discriminação, no afã de promover a cidadania e a equidade. O profissionalismo significa atuar com responsabilidade e imparcialidade, empregando as melhores práticas de gestão no desempenho das atribuições da Secretaria. A transparência é um valor que objetiva democratizar o acesso à informação, permitindo amplo conhecimento e visibilidade das ações da SEGP. A excelência constitui-se na busca da melhoria contínua dos procedimentos no atendimento dos clientes internos e externos com alto padrão de qualidade. Por integração entende-se o desenvolvimento de ações visando a um corpo funcional unido, harmonizado e sinérgico. A inovação sintetiza a busca incessante por incremento nas práticas de gestão de pessoas, bem como adoção de maneiras inovadoras de realizar o trabalho. A impessoalidade consiste na atuação com foco no interesse público, de forma neutra e imparcial. A responsabilidade ambiental promove atitudes individuais e institucionais voltadas ao desenvolvimento sustentável. A ética compreende comportamentos fundados em valores morais e princípios coerentes com o interesse público e a dignidade humana. A legalidade preceitua atuação conforme as leis, para garantia da segurança jurídica da ação estatal e consecução do fim público. Finalmente, a prontidão para mudanças visa manter a equipe preparada para responder às mudanças, minimizando riscos e aproveitando oportunidades.

Ressalta-se que, em seu mapa institucional estratégico, dentro do Programa “A Mudança é Nossa” (como prática da boa governança corporativa), o Senado traçou os seguintes objetivos estratégicos para o período de 2013 a 2023, voltados especificamente para a dimensão Gestão de Pessoas, constantes no Portal da Transparência e Controle Social da organização: racionalizar a estrutura administrativa a fim de que os serviços se tornem mais eficientes e o processo decisório mais ágil; aprimorar significativamente, qualidade, custos e gestão de riscos na administração da Casa; profissionalizar permanentemente a gestão no Senado Federal; proporcionar recursos humanos, materiais, tecnológicos, administrativos e de gestão necessários ao bom funcionamento do Senado Federal e implementar sistema de avaliação de desempenho e eficiência organizacional.

### **2.3 ASCULTANDO A ÁREA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO SENADO**

A Secretaria de Comunicação do Senado conta com um quadro de 283 servidores efetivos, estando 2 deles (um Analista e 1 Técnico Legislativo) cedidos pelo Senado Federal, perfazendo um total de 281 servidores à disposição da Casa. Além disso, atuam na área 12 comissionados, conforme dados do Portal da Transparência e Controle Social (posição de 1º. de novembro de 2014).

Dos 281 servidores efetivos, 181 ocupam o cargo de Analista Legislativo; 99 são Técnicos Legislativos e existe 1 Auxiliar Legislativo. A Secretaria conta ainda com 77 funções comissionadas (posições de chefia), sendo 7 FC-1; 46 FC-2; 20 FC-3 e 4 FC-4, consoante informações disponibilizadas no Portal da Transparência e Controle Social, em consulta online realizada no dia 1º. de novembro do corrente ano.

Para melhor compreender o funcionamento da SECOM, é preciso remontar à sua origem, traçando breve histórico do setor, além de conhecer como se estrutura e define conceitos estratégicos como: negócio; missão; princípios; valores e visão de futuro.

#### **2.3.1 Breve histórico dos meios de comunicação do Senado**

Segundo Almeida (2007, p.92) nos idos de 1880 começou a se formar o

sistema de comunicação social do Senado Federal, sob “a influência de um mecanismo em que as iniciativas oficiais e privadas se imiscuíam em um país novo, onde as experiências democráticas ensaiavam os primeiros e titubeantes passos.”

Outro fato histórico relevante nessa trajetória foi a mudança da capital federal para Brasília, migrando parte da estrutura do Senado que funcionava no Rio de Janeiro. Almeida (2007, idem) registra “a existência de redatores no quadro de funcionários do Senado nos idos de 1960”.

A partir de 1962, quando o Congresso Nacional passa a dispor de 30 minutos na Hora do Brasil – programa de rádio veiculado em cadeia nacional e criado no governo de Getúlio Vargas em 1934 -, dos quais 10 minutos destinavam-se ao Senado, foi, portanto, necessária a “montagem de uma estrutura de comunicação para garantir a produção do noticiário diário do rádio.” (ALMEIDA, 207, p. 112).

Em 1963 foi criado o Serviço de Radiodifusão do Senado, responsável pela edição do material a ser veiculado na Voz do Brasil (nome que substituiu a então Hora do Brasil). A partir de 1967 começou a ser editada a chamada Súmula Informativa – espécie de resumo impresso dos assuntos políticos veiculados nos jornais do Rio e São Paulo -, destinada aos senadores.

Em 1972 o Serviço de Radiodifusão deu lugar à Secretaria de Divulgação e Relações Públicas. Em 1985, o plenário sofreu uma reforma para introdução de cabines de televisão em parte da galeria. (FREITAS, 2007, p;40, apud LIMA E GÓIS, 2008, p; 12).

Em 1984 o Senado ensaia os primeiros passos do que viria a ser a agência de notícias, quando passa a utilizar o telex para divulgar o noticiário da Casa. Três anos mais tarde, em 1987, instituiu-se a Central de Produção de Vídeo do Senado Federal e foi criado o Comitê de Imprensa para atendimento dos profissionais da mídia privada. Em 1988, ano de promulgação da Constituição Federal, cujo artigo 5º estabelece o direito à liberdade de expressão e à informação, alterou-se o nome da então Secretaria de Divulgação e de Relações Públicas para Secretaria de Comunicação Social (sob a sigla SECS) – esta com seis seções, dentre as quais a de Imprensa, de Rádio e de Televisão.

O primeiro concurso público para provimento de vagas de profissionais de comunicação viria a acontecer no ano seguinte, em 1989. Nessa época o nome da

Agência Senado já figurava nos cabeçalhos das matérias. Em 1992, o Legislativo

“teve que enfrentar processo de Impeachment do presidente Fernando Collor de Mello [...], a desconfiança da sociedade diante de novos escândalos de corrupção. Com este quadro e após a realização de uma série de seminários programados pela própria SECS para levantar junto a publicitários, assessores e jornalistas da mídia privada soluções para melhorar a imagem que a sociedade tinha do Congresso foi que se desenhou o formato do novo modelo de comunicação do Senado que teve um crescimento extraordinário do período de 1994 a 1997.” (ALMEIDA, 2007, p.122).

Em 1995 foi estruturada a Agência Senado, para divulgação, em tempo real, das notícias produzidas no Senado. Em junho desse mesmo ano foi oficialmente criada a TV Senado e no ano seguinte (em agosto de 1996) a Rádio Senado. O Jornal do Senado, segundo Almeida (2007, p. 124) foi criado em novembro de 1996.

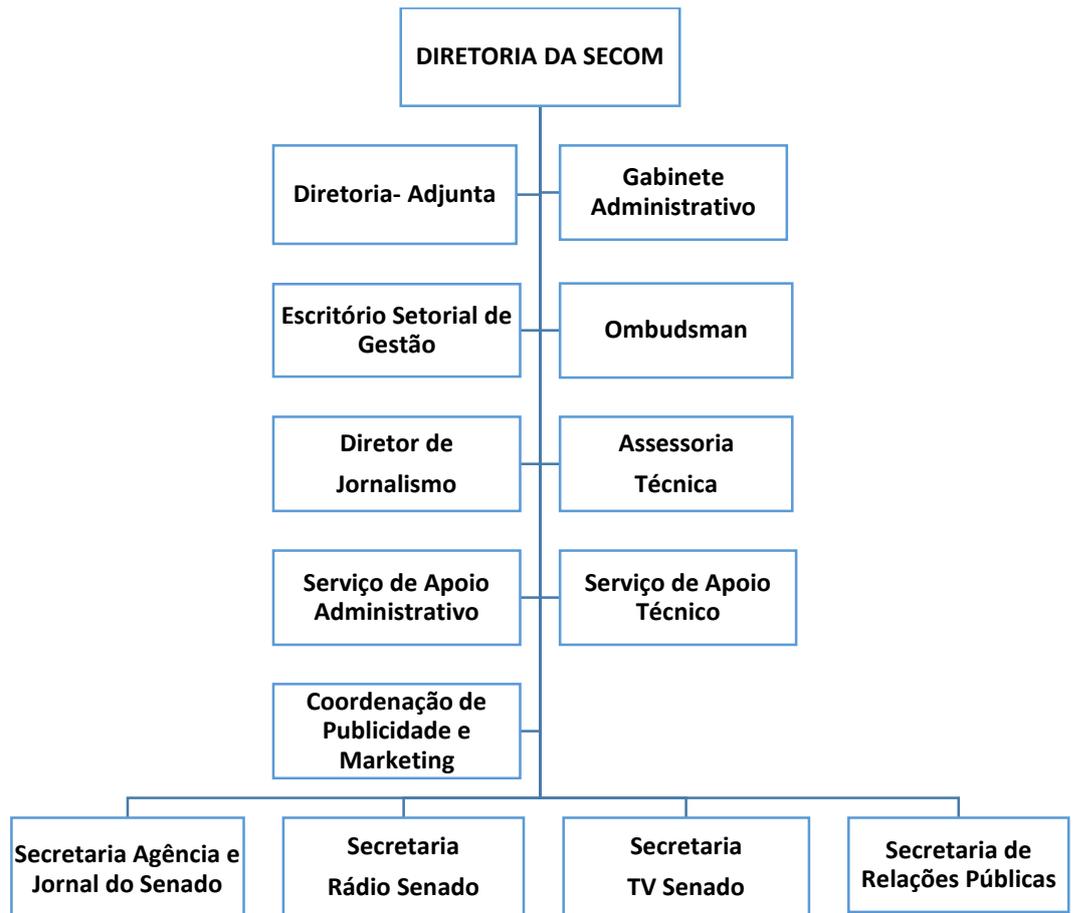
De lá para cá intensificou-se a comunicação com o cidadão, especialmente pela difusão do uso da Internet no Brasil. De acordo com dados do *Facebook*, o país é o segundo colocado em termos de número de acessos diários à referida rede social, perdendo apenas para o líder (e criador da ferramenta), os Estados Unidos. À guisa de exemplificação da relevância desse tipo de mídia e do papel da comunicação da Casa, no dia 4 de novembro de 2014, de acordo com dados públicos do *Facebook*, o Senado Federal alcançou o primeiro lugar em repercussão dentre todas as páginas de governo na rede (no Brasil e no mundo), atraindo 756.000 pessoas. Tal fato repercutiu ainda em outras redes administradas pela Agência Senado (como o *Twitter*, *Tumblr* e *Flickr*). Além desse dado, pesquisa coordenada pela Fundação Getúlio Vargas, abrangendo 138 órgãos públicos, apontou o Senado como a instituição pública mais transparente, tendo respondido à totalidade de demandas encaminhadas, em consonância com a Lei de Acesso à Informação.

### 2.3.2 Estrutura da SECOM

De acordo com o parágrafo primeiro do artigo 272 do Ato da Comissão Diretora no. 8/2014, para o desempenho de suas atribuições institucionais, a Secretaria de Comunicação Social do Senado conta com apoio de 9 órgãos de staff e 4 de linha (ou Secretarias) sob sua subordinação, a saber: Gabinete Administrativo;

Diretor-Adjunto; Diretor de Jornalismo; Ombudsman; Assessoria Técnica; Escritório Setorial de Gestão; Serviço de Apoio Administrativo; Serviço de Apoio Técnico; Coordenação de Publicidade e Marketing; Secretaria Agência e Jornal do Senado; Secretaria Rádio Senado; Secretaria TV Senado e Secretaria de Relações Públicas.

Figura 4: Organograma Simplificado da SECOM do Senado



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do ATC-008/14.

Cada uma das secretarias, por sua vez, conta com suas respectivas equipes, consoante normas vigentes, ora não representadas sob a forma de organograma, mas discriminadas a seguir, a partir de seus órgãos de linha (ou Secretarias):

Tabela 2: Estrutura detalhada das Secretarias da SECOM

| <b>Secretaria Agência e Jornal do Senado</b> |
|--|
| Diretor-Adjunto                              |
| Serviço de Apoio Administrativo              |

|  |
|--|
| Serviço de Tecnologia da Informação        |
| Serviço de Arte                            |
| Coordenação de Cobertura                   |
| Serviço de Reportagem                      |
| Serviço de Fotografia                      |
| Coordenação de Edição                      |
| Serviço Portal de Notícias                 |
| Serviço Jornal do Senado                   |
| Serviço de Revisão e Controle de Qualidade |
| Coordenação de Multimídia                  |
| Serviço de Audiovisual                     |
| Serviço de Mídias Sociais                  |
| Serviço de Impressos                       |
| <b>Secretaria da Rádio Senado</b>          |
| Serviço de Apoio Administrativo            |
| Serviço de Rádio Agência                   |
| Serviço de Programação e Divulgação        |
| Serviço Técnico da Rádio                   |
| Coordenação de Redação                     |
| Serviço de Reportagem                      |
| Serviço de Produção                        |
| Serviço de Edição                          |
| Serviço de Programação Regional            |
| Serviço de Locução                         |
| <b>Secretaria TV Senado</b>                |
| Diretor-Adjunto                            |
| Coordenação Administrativa                 |
| Serviço de Operação                        |
| Serviço de Acervo                          |
| Coordenação de Conteúdo                    |
| Serviço de Documentários                   |
| Serviço de Programas Jornalísticos         |

|   |
|---|
| Serviço de Reportagem   |
| Serviço de Projetos Especiais   |
| Coordenação de Programação  |
| Serviço de Vivo e Íntegras  |
| Serviço de Internet   |
| Serviço de Multiprogramação   |
| Serviço de Interprogramas   |
| Coordenação Técnica   |
| Serviço Técnico de TV   |
| Serviço de Almoxarifado   |
| <b>Secretaria de Relações Públicas</b>                                      |
| Serviço de Apoio Administrativo   |
| Coordenação de Gestão de Eventos  |
| Serviço de Eventos Legislativos e Protocolares                              |
| Serviço de Eventos Administrativos  |
| Coordenação de Visitação Institucional e de Relacionamento com a Comunidade |
| Serviço de Visita Institucional   |
| Serviço de Difusão da Atividade Legislativa e Institucional                 |
| Serviço de Cooperação Institucional   |
| Núcleo de Comunicação Interna   |

Fonte: Elaborada pela autora com base no ATC-008/14 e ATC-014/14.

### 2.3.3 Missão, visão, negócio e valores da SECOM do Senado

O Manual de Comunicação da SECOM estabelece parâmetros estratégicos para os anos de 2010 a 2018. Dentre eles, as definições de negócio, missão, princípios e valores, além da visão de futuro para a Secretaria. O próprio documento, no entanto, enfatiza que se trata de conceitos em construção; logo, passíveis de ajustes.

Assim, o referido Manual estabelece, *in verbis*, que “comunicação para a cidadania” é o negócio da SECOM, cuja missão consiste em “contribuir para o exercício pleno da cidadania por meio de uma comunicação inovadora, interativa,

democrática e transparente do Senado e do Congresso Nacional com a sociedade.” Suas ações são balizadas nos seguintes princípios e valores: ética; informação cidadã e responsabilidade social; inovação e excelência técnico-profissional; Interatividade; transparência e isenção político-partidária e valorização do Legislativo. Como visão de futuro, a SECOM vislumbra

ser referência em comunicação pública, levando as atividades do Senado Federal a um número cada vez maior de pessoas, de modo a ampliar a participação da sociedade no processo político e fazer com que os cidadãos valorizem o Parlamento como essencial para a democracia e a melhoria de vida dos brasileiros. (SENADO FEDERAL, Manual de Comunicação da SECOM *online*)

### **3 EXAME DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE GP NA SECOM**

Como a SECOM segue as diretrizes emanadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas, não é responsável por formular políticas próprias para o gerenciamento de seus servidores. Dessa forma, para examinar quão profícuas são as políticas e práticas de GP implementadas no âmbito da SECOM, optou-se pela aplicação de questionário para aferir o grau de percepção de tais políticas e práticas a partir de instrumento criado (e validado cientificamente) pela professora Gisela Demo, da Universidade de Brasília, junto aos servidores efetivos.

Assim, foi utilizado o chamado modelo reduzido da EPPGP (Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas), contendo 32 itens (ou afirmativas), referentes a práticas comumente implementadas por empresas públicas e privadas, as quais, por sua vez, atrelam-se a determinadas políticas de GP.

#### **3.1 POLÍTICAS DE GP NA SECOM: PERCEBO, LOGO EXISTEM**

Segundo Hussein (2005, apud DEMO et al., 2014, p. 241), “as medidas de políticas e práticas de GP, embora necessárias, são escassas na literatura [...]”. Além de alguns indicadores, de acordo com Demo (idem) “só foram encontradas na literatura a escala desenvolvida e validada pelo próprio Huselid (1995), com apenas 13 itens [...] e a escala [...] elaborada e validada por Demo (2008).

Além dessa lacuna no que se refere à mensuração da efetividade das políticas de GP, Demo (2012, p.35) aponta ainda a falta de consenso entre os diversos autores no que tange às nomenclaturas utilizadas para identificar tais diretrizes gerais na gestão de pessoas. Assim, verifica-se o uso de vários termos para designar o conjunto de princípios que norteiam a conduta e as práticas organizacionais, ao longo do tempo: autores como Singar e Ramsden, Sisson, Dessler e Mathis e Jackson optam pela adoção da expressão “políticas de GP”. French emprega “processos de GP”. Devanna, Frombun e Tichy utilizam a nomenclatura “atividades e sistemas de GP”. Tanto Guest quanto Legge preferem “práticas de GP”. Storey refere-se a “dimensões e alavancas-chave de GP”. Para Kinnie, trata-se de “técnicas de GP”, enquanto Ulrich opta por nominá-las como “áreas, atividades ou centro de habilidades de GP”. Para

melhor visualizar tais nomenclaturas propostas ao longo do tempo, pelos estudiosos citados, sugere-se consulta ao Quadro 1:

Quadro 2: Nomenclaturas propostas para políticas de Gestão de Pessoas

| <b>Nomenclatura</b>                              | <b>Autor(es)</b>                |
|--|---------------------------------|
| Políticas de GP                                  | Singar e Ramsden(1972)          |
|  | Sisson(1994)                    |
|  | Dessler(2002)                   |
|  | Mathis e Jackson(2003)          |
| Processos de GP                                  | French(1974)                    |
| Atividades e sistemas de GP                      | Devanna, Fombrun e Tichy (1984) |
| Práticas de GP                                   | Guest(1987)                     |
|  | Legge(1995)                     |
| Dimensões e alavancas-chave de GP                | Storey(1992 a)                  |
| Técnicas de GP                                   | Kinnie(1995)                    |
| Áreas, Atividades ou Centro de Habilidades de GP | Ulrich (2001)                   |
| Funções de GP                                    | Tonelli et al. (2003)           |

Fonte: Adaptado de Demo (2012, p. 35).

Com base na compilação de conceitos de diversos estudiosos, Demo (2010, *passim*) propõe, portanto, a adoção de seis diferentes políticas, com respectivas definições constitutivas. A primeira delas, referente à política de Recrutamento e Seleção abrange formas de captar, reter e selecionar os talentos internos para a organização, conforme demandas do cargo oferecido. A política de Envolvimento, por sua vez, abrange um conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação com o objetivo de integrar os colaboradores e incrementar a comunicação, incitando-os a contribuir para a condução dos negócios organizacionais. Ao estabelecer a definição constitutiva da política de Treinamento, Desenvolvimento & Educação, a autora em lide reporta-se ao

Conjunto de práticas visando desenvolver competências e estimular aprendizagem dos colaboradores, com vista ao seu desenvolvimento pessoal

e profissional, bem como ao bom desempenho de suas funções, em prol do alcance das metas organizacionais. (DEMO, 2010, p. 80).

Já a política de Condições de Trabalho refere-se à dotação de ambientes propícios à atividade laboral, sob condições de maior bem-estar quanto a benefícios, saúde, segurança, ergonomia e tecnologia. A política de Avaliação de Desempenho e Competências propõe-se a avaliar a performance e as competências dos colaboradores, permitindo nortear promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. Finalmente, a política de Recompensas - como o nome sugere -, compõe-se de sistemas de remuneração e incentivos para recompensar as competências postas à disposição da organização por parte de seus colaboradores.

Além do domínio de tais conceitos, é importante ressaltar outros valores a serem considerados no âmbito da GP. Para Coutinho (2000, p.46) “princípios como igualdade, transparência e legitimidade devem guiar sempre o desenvolvimento de quaisquer práticas administrativas.” Isso envolve, portanto, o monitoramento das ações implementadas pelo setor, bem como a divulgação dos dados obtidos.

Tal postura se ratifica em estudos realizados por Peter Drucker (1991, apud GOMES, 2006, p.28), para quem o incentivo à participação e ao diálogo é fundamental em qualquer equipe. Ainda para o estudioso, “gerenciar trabalhadores do conhecimento é um trabalho de marketing”, pois sob esta perspectiva, nada se inicia baseado no que se quer, mas no que o outro deseja ou necessita.

Daí a relevância da aferição do grau de percepção das políticas de Gestão de Pessoas, por parte dos servidores efetivos da Secretaria de Comunicação Social do Senado Federal, na medida em que permitiu identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria nas ações desenvolvidas pela Secretaria de Gestão de Pessoas, do Instituto Legislativo Brasileiro e da Secretaria Integrada de Saúde, concretizadas por meio das lideranças setoriais da Instituição. Os resultados dessa consulta, a seguir expostos, podem subsidiar ações de melhoria na condução das políticas de GP do Senado, no âmbito da SECOM, de maneira balizada, contribuindo ainda para o aperfeiçoamento da divulgação de tais políticas. Afinal, a baixa percepção pode estar atrelada também a problemas de comunicação.

### 3.2 DIAGNÓSTICO E INDICAÇÕES

Para aferir o grau de percepção das políticas e práticas de GP na SECOM foi aplicada pesquisa no período entre 15 de setembro e 24 de outubro, via e-mail, abrangendo os 281 servidores efetivos (e ativos), lotados na Secretaria de Comunicação Social.

O instrumento utilizado - a Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) -, em seu modelo reduzido, foi validada por Demo e Rozzet (2012) e possui 32 afirmativas (ou itens), subdivididas em seis fatores: Recrutamento e Seleção (6 itens); Envolvimento (9 itens); Treinamento, Desenvolvimento e Educação (3 itens); Avaliação de Desempenho e Competências (5 itens) e Remuneração e Recompensas (4 itens). Optou-se pelo modelo reduzido no lugar do anterior (com 40 itens) por dois motivos: possibilidade de resposta em menor tempo; melhoria no ajuste alcançado na validação confirmatória, ratificado por elevados índices de confiabilidade (alfa de *Cronbach*), que variam de 0,81 a 0,91 e de rho de Jöreskog (variando de 0,73 a 0,90), sob total de variância explicada de 58%, conforme quadro a seguir:

Quadro 3: Itens e índices de precisão da EPPGP reduzida

| FATOR (OU POLÍTICA)                     | ITENS   | TOTAL DE ITENS                    | ÍNDICES DE PRECISÃO |                  |
|---|---------|-----------------------------------|---------------------|------------------|
|   |         |                                   | Alfa de Cronbach    | Rho de Jönreskog |
| Recrutamento e Seleção                  | 1 a 6   | 6                                 | 0,81                | 0,77             |
| Envolvimento                            | 7 a 15  | 9                                 | 0,91                | 0,87             |
| Treinamento, Desenvolvimento e Educação | 16 a 18 | 3                                 | 0,82                | 0,73             |
| Condições de Trabalho                   | 19 a 23 | 5                                 | 0,81                | 0,80             |
| Avaliação de Desempenho e Competências  | 24 a 28 | 5                                 | 0,86                | 0,90             |
| Remuneração e Recompensas               | 29 a 32 | 4                                 | 0,84                | 0,83             |
| Total de itens: 32                      |         | Total de variância explicada: 58% |                     |                  |

Fonte: Adaptado de DEMO ET AL. (2014, p. 250).

A título de esclarecimento, vale enfatizar que o alfa de Cronbach é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala que, em geral, varia de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário. O valor mínimo aceitável é de 0,7. Logo, percebe-se, pela análise do Quadro 2, que foram alcançados bons resultados nesse índice, cujo valor mais baixo foi de 0,81. Por outro lado, “são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90” (STREINER, 2003, apud ALMEIDA et al., 2010, p. 7). Segundo Almeida (2010, p.7) “o valor máximo esperado é de 0,90; acima desse valor pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo.” Observa-se, pelo quadro 2, que apenas a política de Envolvimento sinaliza certo grau de redundância, possivelmente pelo número de questões que abrange. No mais, os valores são considerados ótimos. Se o alfa de Cronbach mede a consistência interna, o rho de Jöreskog serve de indicador de confiabilidade composta, devendo ser superior a 0,6. Em outras palavras, ele mede a confiabilidade de escalas na análise fatorial confirmatória de fase. Como todos os rho apresentados no Quadro 2 estão acima de 0,7, verifica-se que o tratamento dado às variáveis é confiável.

Na etapa de pré-teste - fundamental para checagem do entendimento das questões propostas – verificou-se a necessidade de adequação de 4 das 32 afirmativas contidas no modelo. Todas as propostas de alteração na redação foram submetidas à autora do instrumento. Para 3 delas obteve-se anuência para o ajuste. Apenas uma foi rejeitada, por alterar o significado do que se tencionava pesquisar. Para facilitar a visualização de tais modificações, segue quadro contendo a versão original e a modificada, bem como a justificativa para cada uma das mudanças efetuadas:

Quadro 4: Alterações na redação das afirmativas da pesquisa (por item)

| ITEM DA PESQUISA: 1 (POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO)   |   |
|--|---|
| <p>Redação Original:<br/>Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.</p>          | <p>Redação Modificada:<br/>Os processos de recrutamento <b>e seleção</b> (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados</p> |
| <p>Justificativa:<br/>Por envolver termo técnico da área de gestão, optou-se pela utilização de expressão mais conhecida (recrutamento e seleção) sem prejuízo do resultado.</p> |   |

|  |   |
|--|---|
| ITEM DA PESQUISA: 2 (POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO)   |   |
| Redação Original:<br>Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.  | Redação Modificada:<br>Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas <b>qualificadas</b> .                                  |
| Justificativa:<br>O conceito de competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes e, portanto, requer ciência sobre desempenho – o que só é mensurável após ingresso do servidor. Por esse motivo, sugeriu-se a adoção do termo “qualificadas”, de mais fácil entendimento e confirmação objetiva. |   |
| ITEM DA PESQUISA: 12 (POLÍTICA DE ENVOLVIMENTO)  |   |
| Redação Original:<br>Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.   | Redação Modificada:<br>Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias <b>trocam constantemente</b> informações para o bom desempenho das funções. |
| Justificativa:<br>Em virtude de possível interpretação pejorativa do verbo “desfrutar”, optou-se pela formulação da afirmativa com o verbo “trocar”, com respectiva adaptação sintática dos demais termos.   |   |

Fonte: Elaborado pela autora.

Adicionalmente, na questão 17, cuja redação é “eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e **comportamentos** aprendidos nos treinamentos de que participo” (grifo nosso), tentou-se trocar o termo em negrito por “procedimentos” – julgando-se ser este mais palpável. No entanto, a troca não foi aceita por comprometer a natureza do que se intenta avaliar.

Definida a formulação dos itens, bastava - para medir o grau de percepção de cada uma das práticas de GP - que cada respondente escolhesse, de acordo com seu nível de concordância ou discordância para cada uma das 32 afirmativas propostas, um número de 1 a 5 que, numa escala tipo *likert*, significava, respectivamente: total discordância sobre o item (grau 1); discordância parcial (grau 2); nem discordância nem concordância ou não aplicação do item ao contexto laboral (grau 3); concordância parcial (grau 4) e total concordância (traduzida pelo grau 5). A meta (ou ideal) corresponde ao grau 5.

Para apurar os resultados, calcularam-se a média aritmética simples e medidas de dispersão (variância e desvio-padrão) dos itens componentes de cada fator e do geral. Tabularam-se ainda os aspectos sociodemográficos. Classificada como descritiva e explicativa (quanto aos fins); de campo ou *survey* (quanto aos meios) e quantitativa quanto à sua natureza, a presente pesquisa obteve uma taxa de

retorno de 24,91%, ou seja, dos 281 servidores efetivos, 70 deram retorno, respondendo os itens da proposta.

### 3.2.1 Perfil dos Participantes

Quando à distribuição por gênero, verificou-se equilíbrio, pois dos 70 respondentes, 34 se declararam pertencentes ao gênero feminino (ou 48,6% do total) e 35 ao gênero masculino (ou exatos 50% da amostra). Apenas 1 não preencheu o campo relativo ao gênero, o que significou 1,4% do total dos participantes, conforme demonstrado na Tabela 3.

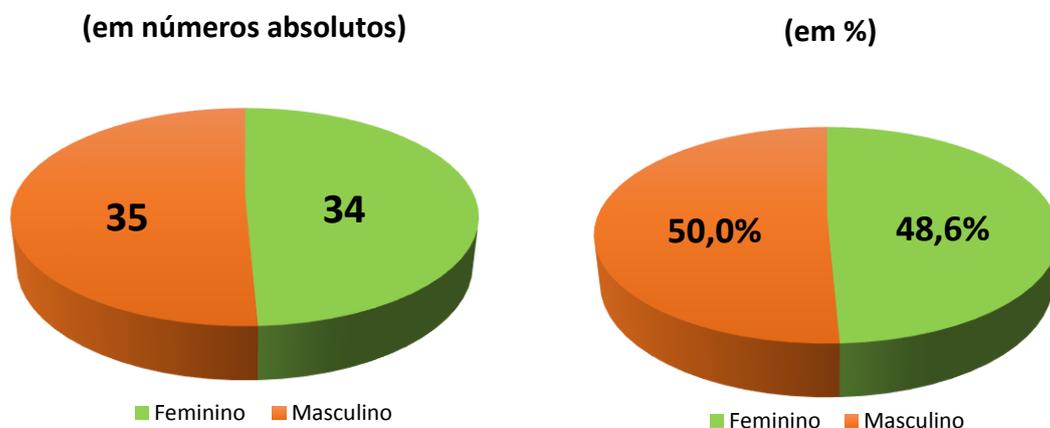
Tabela 3: Participantes por Gênero

|                      | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual Cumulativo |
|----------------------|------------|------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Feminino</b>      | 34         | 48,6%      | 49,3%             | 49,3%                 |
| <b>Masculino</b>     | 35         | 50,0%      | 50,7%             | 100,0%                |
| <b>Total</b>         | 69         | 98,6%      | 100,0%            |                       |
| <b>Casos Omissos</b> | 1          | 1,4%       |                   |                       |
| <b>Total</b>         | 70         | 100,00%    |                   |                       |

Fonte: Elaborada pela autora.

Sob a forma de gráfico, obteve-se a seguinte distribuição dos participantes, por sexo, em números absolutos e em percentual:

Gráfico 1: Distribuição dos participantes por gênero



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se ainda que 55,7% dos respondentes da pesquisa ocupam o cargo

de Analista Legislativo; 42,9% o de Técnico Legislativo e 1 não declarou seu cargo (o que representou 1,4% do total), de acordo com a Tabela 4.

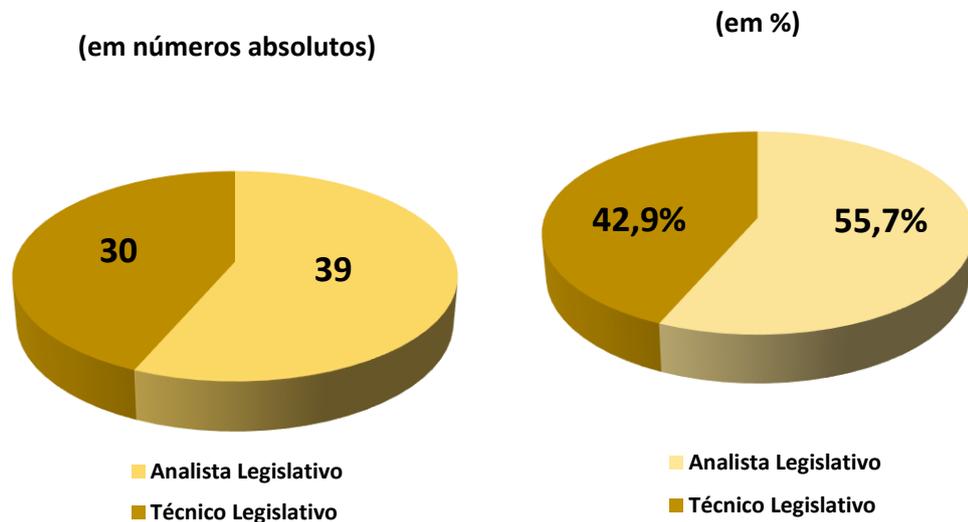
Tabela 4: Distribuição da amostra por cargo dos respondentes

|                             | Frequência | Percentual | Percentual Válido | Percentual Cumulativo |
|-----------------------------|------------|------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Analista Legislativo</b> | 39         | 55,7%      | 56,5%             | 56,5%                 |
| <b>Técnico Legislativo</b>  | 30         | 42,9%      | 43,5%             | 100,0%                |
| <b>Total</b>                | 69         | 98,6%      | 100,0%            |                       |
| <b>Casos Omissos</b>        | 1          | 1,4%       |                   |                       |
| <b>Total</b>                | 70         | 100%       | 100%              | 100%                  |

Fonte: Elaborada pela autora.

Graficamente, obteve-se a seguinte distribuição por cargo:

Gráfico 2: Distribuição da amostra por cargo dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao tempo de serviço no Senado, 38,6% contam com menos de 5 anos de Casa; 35,7% entre 5 e 10 anos de atividade; 20% entre 11 e 20 anos; 5,7% afirmaram ter entre 21 e 30 anos de atuação. Não houve participação de servidor efetivo com mais de 30 anos de Senado, de acordo com a Tabela 5.

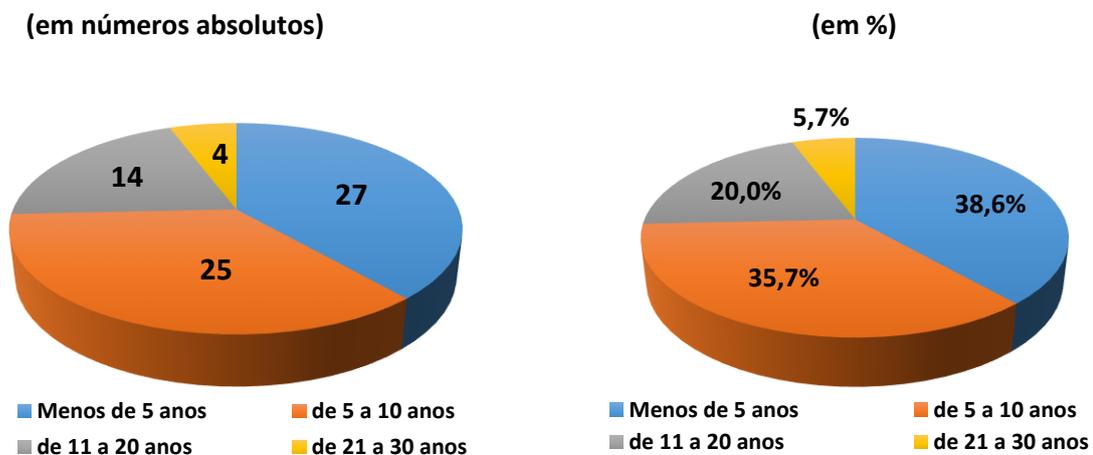
Tabela 5: Participantes por Tempo de Serviço

| <b>Tempo de Serviço</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> | <b>Percentual Cumulativo</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|
| Menos de 5 anos         | 27                | 38,6%             | 38,6%                        |
| de 5 a 10 anos          | 25                | 35,7%             | 74,3%                        |
| de 11 a 20 anos         | 14                | 20,0%             | 94,3%                        |
| de 21 a 30 anos         | 4                 | 5,7%              | 100%                         |
| mais de 30 anos         | 0                 | 0,0%              | <b>100%</b>                  |
| <b>Total</b>            | <b>70</b>         | <b>100,0%</b>     |                              |

Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, participaram da pesquisa, em sua maioria, servidores com até 10 anos de Senado, perfazendo um total de 74,3% da amostra. Para facilitar a visualização da distribuição por tempo de serviço, seguem abaixo os gráficos contendo tais dados em números absolutos e em percentual:

Gráfico 3: Distribuição da amostra por tempo de serviço dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora.

A maior parte dos respondentes (ou 52,9%) declararam-se detentores de graduação com título de especialização; 31,4% dos participantes detêm o nível superior; 14,3% são possuidores de Mestrado e 1,4%, de curso de Doutorado. Não se registrou a participação de detentor de Ensino Médio e apenas um servidor com doutorado participou da pesquisa. Os dados relativos ao perfil da amostra quanto ao nível de escolaridade encontram-se expostos na tabela 6, a seguir:

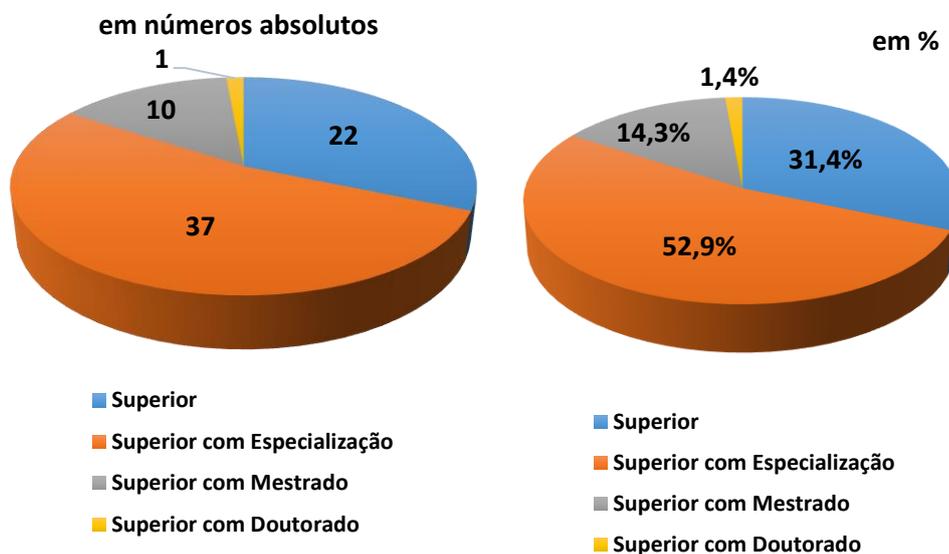
Tabela 6: Participantes por nível de escolaridade

|                             | Frequência | Percentual  | Percentual Válido | Percentual Acumulado |
|-----------------------------|------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Ensino Médio                | 0          | 0,0%        | 0,0%              | 0,0%                 |
| Superior                    | 22         | 31,4%       | 31,4%             | 31,4%                |
| Superior com Especialização | 37         | 52,9%       | 52,9%             | 84,3%                |
| Superior com Mestrado       | 10         | 14,3%       | 14,3%             | 98,6%                |
| Superior com Doutorado      | 1          | 1,4%        | 1,4%              | 100,0%               |
| <b>Total</b>                | <b>70</b>  | <b>100%</b> | <b>100%</b>       | <b>100%</b>          |

Fonte: Elaborada pela autora.

A distribuição gráfica dos participantes, por nível de escolaridade, em números absolutos e em percentual apresenta a seguinte configuração:

Gráfico 4: Participantes por Nível de Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere à faixa etária dos participantes, a maioria (58,6% do total) se concentra entre 25 e 45 anos de idade, com apenas um respondente com idade inferior a 25 anos e 4 no extremo oposto, significando que 5,7% da amostra tem mais de 56 anos. Do total, 17 (ou 24,3%) encontram-se na faixa entre 46 e 55 anos, consoante os dados expostos na Tabela 7:

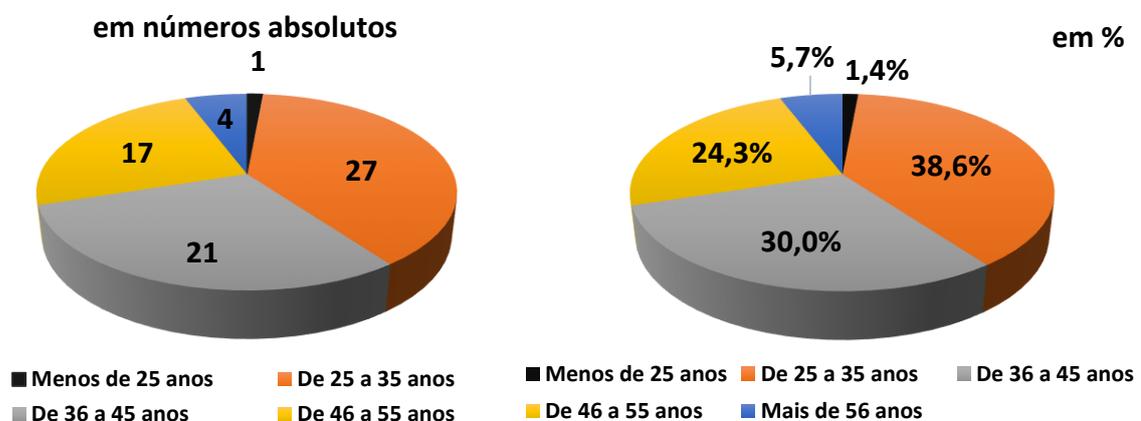
Tabela 7: Participantes por Faixa Etária

| Tempo de Serviço | Frequência | Percentual    | Percentual Cumulativo |
|------------------|------------|---------------|-----------------------|
| Menos de 25 anos | 1          | 1,4%          | 1,4%                  |
| De 25 a 35 anos  | 27         | 38,6%         | 40,0%                 |
| De 36 a 45 anos  | 21         | 30,0%         | 70,0%                 |
| De 46 a 55 anos  | 17         | 24,3%         | 94%                   |
| Mais de 56 anos  | 4          | 5,7%          | 100%                  |
| <b>Total</b>     | <b>70</b>  | <b>100,0%</b> |                       |

Fonte: Elaborada pela autora.

Numa configuração gráfica, obtém-se a seguinte configuração dos participantes, por faixa etária.

Gráfico 5: Distribuição dos Participantes por Faixa Etária



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.2 Grau de Percepção das Políticas e Práticas de GP na SECOM

Tabulados os dados da pesquisa, obteve-se o resultado exposto na Tabela 8, com base no cálculo das médias aritméticas, por item, cada qual correspondendo a uma determinada prática. Levantou-se ainda a prática mais bem percebida (com grau de percepção mais elevado) e a que obteve a menor média, ou seja, a menos percebida. Calculou-se ainda o número absoluto (e em percentual) de respostas dadas a cada um dos graus (variando de 1 a 5).

Tabela 8: Tabulação da EPPGP na SECOM (média por prática ou item)

| ITEM     | GRAU DE PERCEPÇÃO |     |     |     |     | ESCORE TOTAL | TOTAL DE RESPOSTAS | MÉDIA OU GRAU POR QUESTÃO |
|----------|-------------------|-----|-----|-----|-----|--------------|--------------------|---------------------------|
|          | 1                 | 2   | 3   | 4   | 5   |              |                    |                           |
| 1        | 17                | 17  | 1   | 23  | 12  | 206          | 70                 | 2,94                      |
| 2        | 13                | 9   | 7   | 17  | 24  | 240          | 70                 | 3,43                      |
| 3        | 12                | 17  | 12  | 26  | 3   | 201          | 70                 | 2,87                      |
| 4        | 15                | 22  | 10  | 17  | 6   | 187          | 70                 | 2,67                      |
| 5        | 13                | 15  | 10  | 18  | 14  | 215          | 70                 | 3,07                      |
| 6        | 14                | 9   | 14  | 21  | 12  | 218          | 70                 | 3,11                      |
| 7        | 18                | 27  | 2   | 22  | 1   | 171          | 70                 | 2,44                      |
| 8        | 15                | 24  | 6   | 22  | 3   | 184          | 70                 | 2,63                      |
| 9        | 32                | 25  | 4   | 8   | 0   | 126          | 70                 | 1,80                      |
| 10       | 27                | 23  | 6   | 14  | 0   | 147          | 70                 | 2,10                      |
| 11       | 12                | 24  | 7   | 22  | 5   | 194          | 70                 | 2,77                      |
| 12       | 10                | 18  | 9   | 30  | 3   | 208          | 70                 | 2,97                      |
| 13       | 13                | 18  | 8   | 26  | 5   | 202          | 70                 | 2,89                      |
| 14       | 4                 | 15  | 4   | 42  | 5   | 239          | 70                 | 3,41                      |
| 15       | 29                | 21  | 6   | 14  | 0   | 145          | 70                 | 2,07                      |
| 16       | 20                | 26  | 8   | 16  | 0   | 160          | 70                 | 2,29                      |
| 17       | 9                 | 18  | 17  | 21  | 5   | 205          | 70                 | 2,93                      |
| 18       | 25                | 15  | 8   | 19  | 3   | 170          | 70                 | 2,43                      |
| 19       | 14                | 23  | 11  | 18  | 4   | 185          | 70                 | 2,64                      |
| 20       | 0                 | 3   | 1   | 20  | 46  | 319          | 70                 | 4,56                      |
| 21       | 26                | 10  | 20  | 14  | 0   | 162          | 70                 | 2,31                      |
| 22       | 13                | 12  | 5   | 32  | 8   | 220          | 70                 | 3,14                      |
| 23       | 43                | 15  | 4   | 6   | 2   | 119          | 70                 | 1,70                      |
| 24       | 32                | 18  | 8   | 10  | 2   | 142          | 70                 | 2,03                      |
| 25       | 38                | 12  | 5   | 11  | 4   | 141          | 70                 | 2,01                      |
| 26       | 48                | 9   | 10  | 3   | 0   | 108          | 70                 | 1,54                      |
| 27       | 45                | 10  | 8   | 7   | 0   | 117          | 70                 | 1,67                      |
| 28       | 36                | 11  | 8   | 13  | 2   | 144          | 70                 | 2,06                      |
| 29       | 4                 | 4   | 6   | 10  | 46  | 300          | 70                 | 4,29                      |
| 30       | 16                | 11  | 5   | 26  | 12  | 217          | 70                 | 3,10                      |
| 31       | 34                | 18  | 11  | 7   | 0   | 131          | 70                 | 1,87                      |
| 32       | 50                | 12  | 5   | 3   | 0   | 101          | 70                 | 1,44                      |
| SUBTOTAL | 697               | 511 | 246 | 558 | 227 | 2.239        | MAIOR MÉDIA        | 4,56                      |
| %        | 31%               | 23% | 11% | 25% | 10% | 100%         | MENOR MÉDIA        | 1,44                      |

Legenda:  Prática menos percebida (menor grau)

Prática mais bem percebida (maior grau)

Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, a prática que alcançou a maior média aritmética e, portanto, foi a mais bem percebida dentre os participantes, foi a relativa à concessão de benefícios básicos (como plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação etc.). A prática menos percebida, por sua vez, foi a que atrela a remuneração aos resultados.

O cálculo dos itens atrelados às respectivas políticas, consoante o disposto no Quadro 3, expõe o seguinte resultado, considerando ainda medidas de dispersão, como a variância e o desvio-padrão.

Tabela 9: Resultado por Política ou Fator (média, variância e desvio-padrão)

| <b>POLÍTICAS DE GP (OU FATORES)</b>     | <b>Média</b> | <b>Variância</b> | <b>Desvio-Padrão</b> |
|---|--------------|------------------|----------------------|
| Recrutamento e Seleção                  | 3,02         | 0,07             | 0,26                 |
| Envolvimento                            | 2,57         | 0,26             | 0,51                 |
| Treinamento, Desenvolvimento e Educação | 2,55         | 0,11             | 0,34                 |
| Condições de Trabalho                   | 2,87         | 1,16             | 1,08                 |
| Avaliação de Desempenho e Competências  | 2,09         | 0,39             | 0,63                 |
| Remuneração e Recompensas               | 3,61         | 1,18             | 1,09                 |
| <b>MÉDIA GERAL DOS FATORES</b>          | <b>2,78</b>  |                  |                      |
| Variância                               | <b>0,27</b>  |                  |                      |
| Desvio-Padrão                           | <b>0,52</b>  |                  |                      |

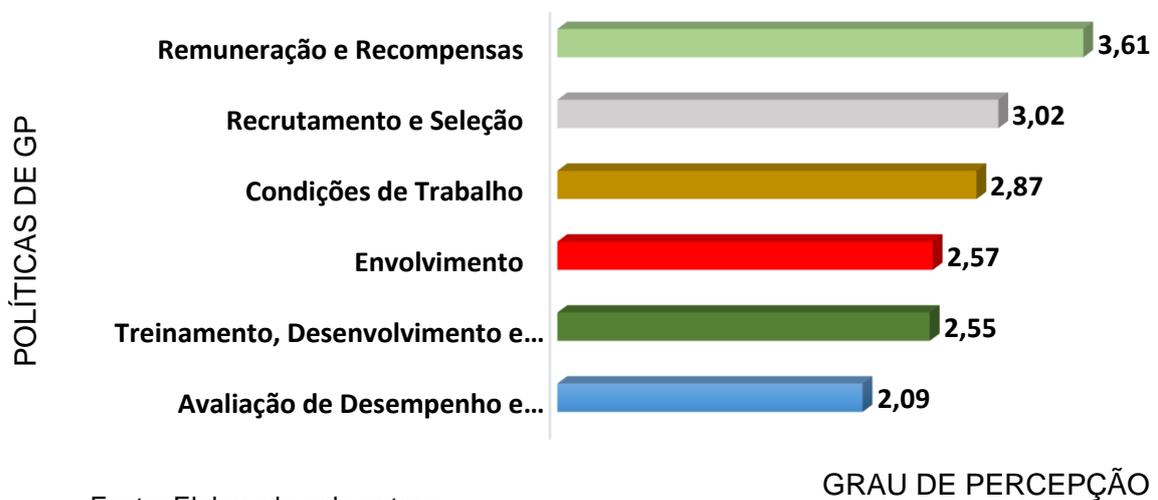
Fonte: Elaborada pela autora.

De maneira geral, a percepção das políticas de GP no âmbito da SECOM é pífia, especialmente as políticas de Avaliação de Desempenho e de T,D&E. Quase empatada com esta última, vem a política de Envolvimento, seguida da de Condições de Trabalho e Recrutamento e Seleção. A maior média de percepção (embora inferior a 4) foi alcançada pela política de Remuneração e Competências, corroborando a hipótese formulada. Por outro lado, a política de Condições de Trabalho não foi a menos percebida, como se supunha. Pelo contrário, ficou em quarto lugar dentre as 6 políticas em lide. Analisando-se a média geral alcançada pelas políticas – abaixo de 3 – verifica-se que, no todo, os servidores de comunicação do Senado não percebem as políticas implementadas pela área de GP da Casa, inferindo-se baixa efetividade na aplicação delas.

As políticas de Condições de Trabalho e Remuneração e Recompensas apresentaram maior desvio-padrão, indicando heterogeneidade de percepções, ratificada pelo elevado coeficiente de variação de ambas. Analisando-se o conjunto, no entanto, a variância foi relativamente baixa (pouco acima de 25%) e desvio-padrão pouco superior a 50%.

Ranqueando-se a percepção das políticas de GP na SECOM, chega-se ao seguinte gráfico:

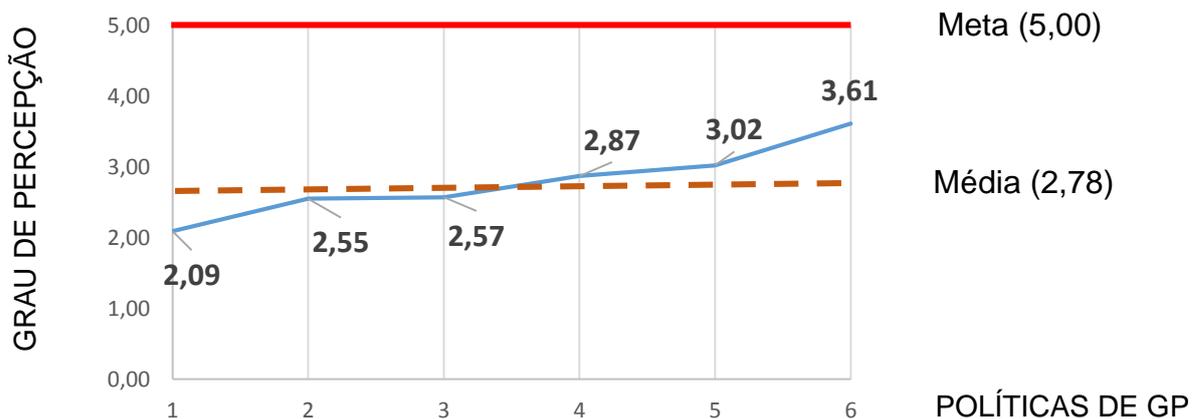
Gráfico 6: Percepção das políticas de GP na SECOM:



Fonte: Elaborado pela autora.

Levando-se em conta a média alcançada na percepção das políticas (2,78) e a meta (grau 5), verificam-se que 3 delas encontram-se abaixo da média e bem aquém do desejado, conforme Gráfico 7:

Gráfico 7: Percepção das políticas considerando média e meta



Legenda: Políticas de GP:

- 1 Avaliação de Desempenho e Competências
- 2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação
- 3 Envolvimento
- 4 Condições de Trabalho
- 5 Recrutamento e Seleção
- 6 Remuneração e Recompensas

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao se analisarem as médias das respostas comparando-as a partir do gênero dos indivíduos pesquisados, percebe-se certa homogeneidade entre as respostas, à exceção das políticas de Recrutamento e Seleção e de Condições de Trabalho, percebidas de maneira ligeiramente mais enfática pelos homens. Novamente a política de Condições de Trabalho apresentou elevado desvio-padrão, para ambos os gêneros, indicando possível discrepância nesse quesito entre as diferentes equipes da SECOM, ou seja, algumas encontram-se bem instaladas, outras funcionam em ambientes precários. Contrariando o resultado geral, a distribuição por gênero sinaliza maior média alcançada pela política de Recrutamento e Seleção, ficando em último lugar a política de Avaliação de Desempenho e Competências.

Tabela 10: Média e desvio-padrão das políticas por gênero

|   | Feminino    |    |      | Masculino   |    |      |
|---|-------------|----|------|-------------|----|------|
|   | Média       | N  | DP   | Média       | N  | DP   |
| Recrutamento e Seleção                  | <b>2,97</b> | 34 | 0,23 | <b>3,03</b> | 35 | 0,31 |
| Envolvimento                            | <b>2,57</b> | 34 | 0,49 | <b>2,56</b> | 35 | 0,57 |
| Treinamento, Desenvolvimento e Educação | <b>2,54</b> | 34 | 0,32 | <b>2,55</b> | 35 | 0,37 |
| Condições de Trabalho                   | <b>2,73</b> | 34 | 1,09 | <b>3,01</b> | 35 | 1,08 |
| Avaliação de Desempenho e Competências  | <b>1,91</b> | 34 | 0,36 | <b>1,84</b> | 35 | 0,15 |
| Remuneração e Recompensas               | <b>2,65</b> | 34 | 1,21 | <b>2,70</b> | 35 | 1,35 |

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação à escolaridade, os resultados apresentaram algumas peculiaridades entre as políticas de GP, com percepção mais acentuada pelos detentores de mestrado e doutorado em 3 políticas (de Recrutamento e Seleção; Envolvimento e T,D&E), enquanto os indivíduos com grau superior e superior com

especialização, por sua vez, perceberam mais outras 3 políticas (a de Condições de Trabalho, de Avaliação de Desempenho e Competências e de Recompensas). Mais uma vez destaca-se a política de Condições de Trabalho, com elevado desvio-padrão em todos os níveis de escolaridade e ligeira percepção mais acentuada entre os especialistas. Vale enfatizar que apenas 1 detentor de Doutorado participou da pesquisa, o qual percebe claramente a política de Recrutamento e Seleção e de T,D&E, sob baixa percepção das demais políticas pesquisadas.

Tabela 11: Médias e desvios-padrão considerando a escolaridade dos indivíduos

|                       |       | <b>Recrutamento e Seleção</b> | <b>Envolvimento</b> | <b>T,D&amp;E</b> | <b>Condições de Trabalho</b> | <b>AD</b>   | <b>Recompensas</b> |
|-----------------------|-------|-------------------------------|---------------------|------------------|------------------------------|-------------|--------------------|
| <b>Superior</b>       | Média | <b>2,96</b>                   | <b>2,40</b>         | <b>2,65</b>      | <b>2,74</b>                  | <b>1,65</b> | <b>2,61</b>        |
|                       | N     | 22                            | 22                  | 22               | 22                           | 22          | 22                 |
|                       | DP    | 0,31                          | 0,58                | 0,18             | 1,17                         | 0,21        | 1,15               |
| <b>Especialização</b> | Média | <b>2,99</b>                   | <b>2,62</b>         | <b>2,45</b>      | <b>2,99</b>                  | <b>2,08</b> | <b>2,77</b>        |
|                       | N     | 37                            | 37                  | 37               | 37                           | 37          | 37                 |
|                       | DP    | 0,22                          | 0,51                | 0,34             | 1,02                         | 0,30        | 1,35               |
| <b>Mestrado</b>       | Média | <b>3,10</b>                   | <b>2,69</b>         | <b>2,57</b>      | <b>2,80</b>                  | <b>1,50</b> | <b>2,48</b>        |
|                       | N     | 10                            | 10                  | 10               | 10                           | 10          | 10                 |
|                       | DP    | 0,35                          | 0,52                | 0,83             | 1,17                         | 0,22        | 1,47               |
| <b>Doutorado</b>      | Média | <b>4,33</b>                   | <b>2,67</b>         | <b>3,67</b>      | <b>2,20</b>                  | <b>2,00</b> | <b>2,50</b>        |
|                       | N     | 1                             | 1                   | 1                | 1                            | 1           | 1                  |
|                       | DP    | 0,82                          | 1,00                | 0,58             | 1,1                          | 1,41        | 1,00               |

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao cargo dos respondentes, de maneira geral, os Analistas perceberam melhor as políticas de GP na SECOM, exceto a de Condições de Trabalho – ligeiramente mais bem percebida pelo grupo dos Técnicos Legislativos. Apesar dessa pequena diferença (0,02) para mais, pode-se afirmar a ocorrência de empate técnico. Analisando-se o *gap* entre as percepções dos dois cargos, nas demais políticas, verifica-se que este varia entre 0,10 a 0,47. A política com maior variação entre as percepções, portanto, foi a de Envolvimento. A menos percebida por ambos os cargos foi a política de Avaliação de Desempenho e Competências. A que obteve grau mais elevado para os ocupantes dos dois cargos pesquisados foi a de Recrutamento e Seleção. Os dados constam da Tabela 12.

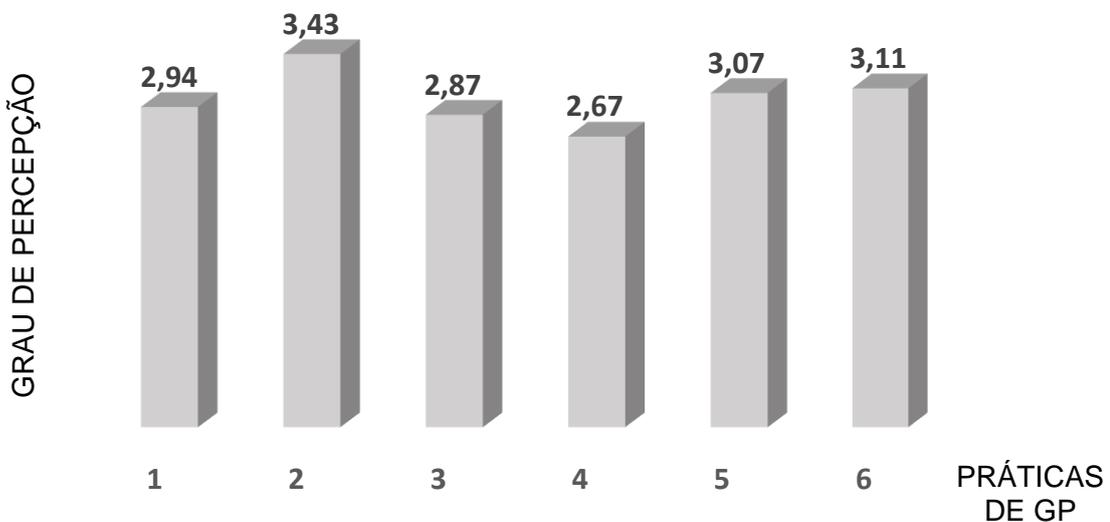
Tabela 12: Média e desvio-padrão considerando o cargo dos respondentes

|   | Analista Legislativo |    |      | Técnico Legislativo |    |      |
|---|----------------------|----|------|---------------------|----|------|
|   | Média                | N  | DP   | Média               | N  | DP   |
| Recrutamento e Seleção                  | <b>3,05</b>          | 39 | 0,31 | <b>2,93</b>         | 30 | 0,20 |
| Envolvimento                            | <b>2,78</b>          | 39 | 0,53 | <b>2,31</b>         | 30 | 0,52 |
| Treinamento, Desenvolvimento e Educação | <b>2,73</b>          | 39 | 0,46 | <b>2,33</b>         | 30 | 0,22 |
| Condições de Trabalho                   | <b>2,87</b>          | 39 | 1,04 | <b>2,89</b>         | 30 | 1,12 |
| Avaliação de Desempenho e Competências  | <b>1,90</b>          | 39 | 0,21 | <b>1,80</b>         | 30 | 0,30 |
| Remuneração e Recompensas               | <b>2,77</b>          | 39 | 1,36 | <b>2,53</b>         | 30 | 1,18 |

Fonte: Elaborada pela autora

Analisando-se as médias alcançadas pelas práticas de cada uma das seis políticas pesquisadas, chega-se ao seguinte resultado, graficamente exposto:

Gráfico 8: Média das práticas da política de Recrutamento e Seleção

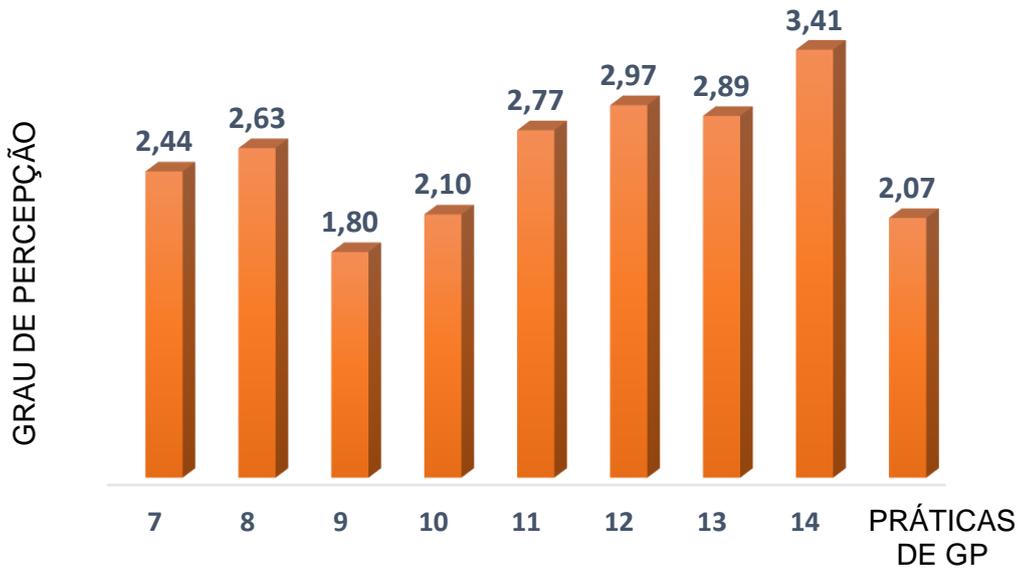


Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as práticas de Recrutamento e Seleção, destaca-se a relativa à atratividade dos processos seletivos do Senado, arregimentando pessoas capacitadas, a qual recebeu média de 3,43. Por outro lado, a menos percebida (com média de 2,67) foi a referente à diversidade de instrumentos de seleção.

A análise das médias obtidas pelas ações atinentes à política de Envolvimento apresenta a seguinte configuração gráfica:

Gráfico 9: Médias das práticas da política de Envolvimento

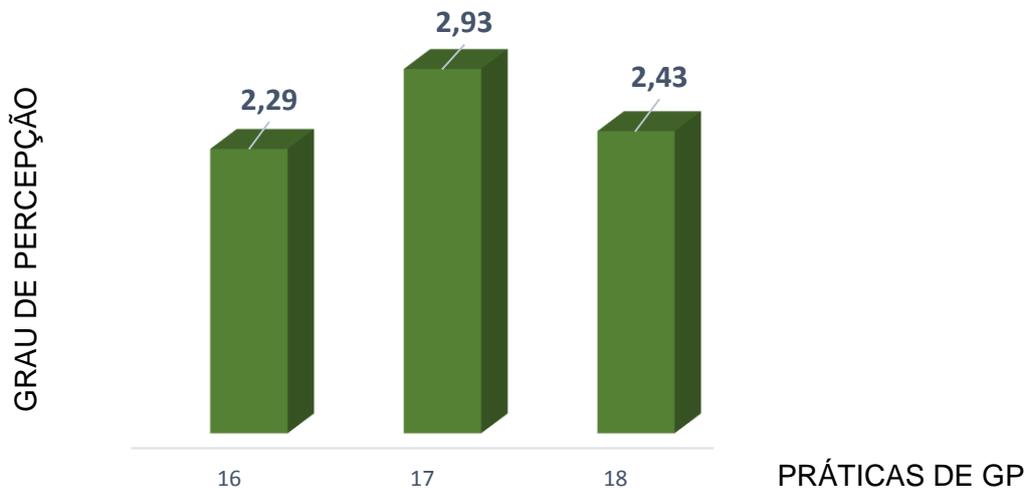


Fonte: Elaborado pela autora.

A prática de Envolvimento menos percebida (com grau 1,80) refere-se ao conhecimento do Senado acerca das necessidades e expectativas profissionais dos servidores da SECOM. A que atingiu o ápice entre elas (com média 3,41) enaltece o clima de confiança e de cooperação entre os colegas de trabalho.

As práticas da política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação foram mal percebidas, alcançando médias inferiores a 3, expostas no Gráfico 10:

Gráfico 10: Médias das práticas da política de T,D&amp;E

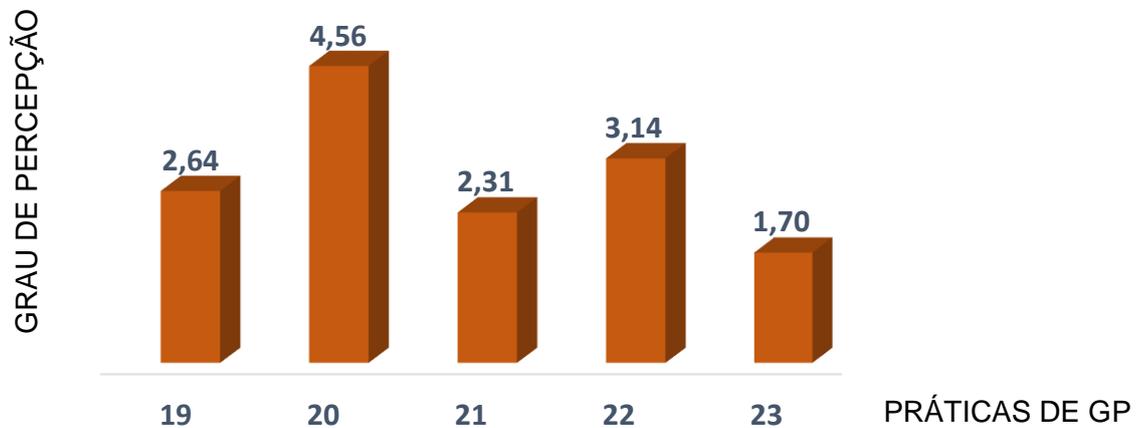


Fonte: Elaborado pela autora.

As práticas de T,D&E apresentam médias similares, tendo alcançado o menor grau de percepção (com média de 2,29) a relativa ao incentivo da Instituição no desenvolvimento das competências dos servidores. A mais bem percebida, com média de 2,93, refere-se à possibilidade de aplicação dos conhecimentos e comportamentos apreendidos em ações de treinamento nas tarefas laborais.

Quanto à percepção das práticas de Condições de Trabalho, esta apresentou os níveis a seguir discriminados, consoante o Gráfico 11:

Gráfico 11: Média das práticas da política de Condições de Trabalho

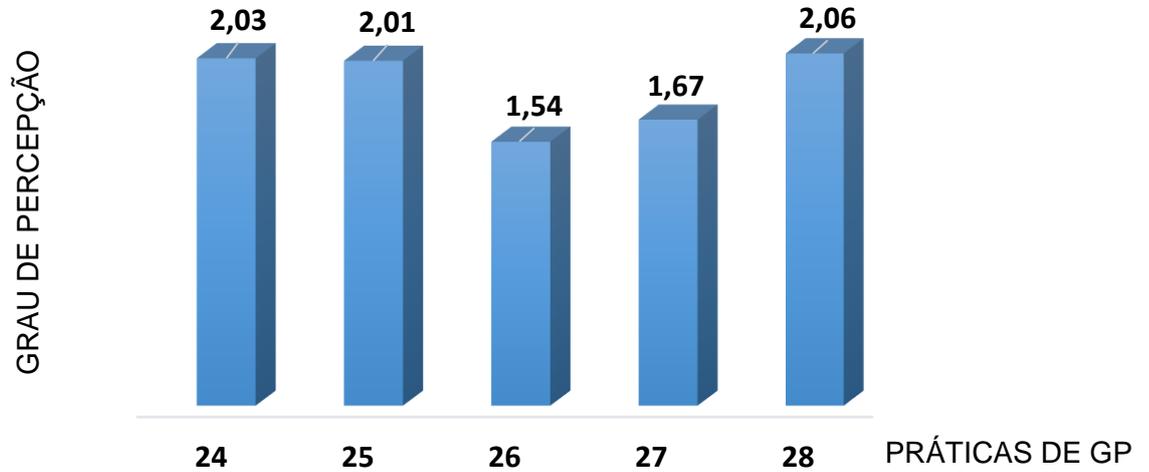


Fonte: Elaborado pela autora.

Com médias díspares entre si, merecem destaque entre as práticas pertencentes à política de Condições de Trabalho a que obteve grau máximo de percepção - referente ao item 20 da pesquisa, ou seja, a relativa à concessão de benefícios básicos (como plano de saúde; auxílio alimentação e afins) e a que alcançou grau mínimo - com média de apenas 1,70 (sendo o máximo o grau 5) -, constante da questão 23, a qual se reporta às instalações físicas (incluindo ergonomia).

As práticas de Avaliação de Desempenho e Competências obtiveram médias bem inferiores a 3, dispostas no gráfico 12, a seguir. Pela configuração, é possível depreender mais facilmente o baixo alcance da percepção de cada uma delas, que serve de indicador de performance e de subsídio ao processo decisório para melhoria do seu grau de efetividade.

Gráfico 12: Média das práticas da política de Avaliação de Desempenho e Competências

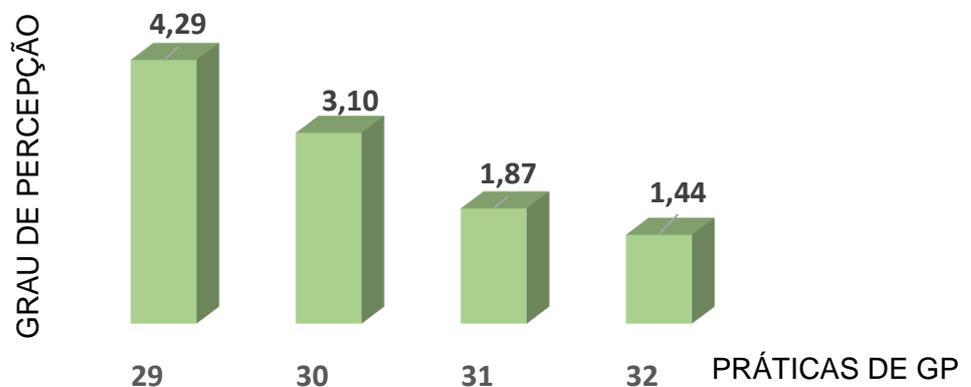


Fonte: Elaborado pela autora.

As práticas de Avaliação de Desempenho e Competências receberam médias baixas, em especial a referente ao uso do instrumento de *feedback* individual como subsídio ao plano de desenvolvimento dos colaboradores (com 1,54). A média mais elevada de percepção, ou seja, o grau 2,06 foi alcançado pela prática de divulgação dos critérios e dos resultados da avaliação de performance.

Finalmente, a disposição das médias atribuídas às práticas de Remuneração e Competências apresenta o perfil a seguir, apresentado no gráfico 13:

Gráfico 13: Média das práticas da política de Remuneração e Recompensas



Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise do gráfico 13, depreende-se que a prática mais bem percebida

entre as pertencentes à política de Remuneração e Recompensas (com grau 4,29) refere-se à remuneração – considerada compatível com a formação do servidor. Nesse aspecto, a pesquisa confirmou a hipótese inicialmente formulada, isto é, a de que a política mais bem percebida (e no caso a prática também) atrelar-se-ia ao aspecto financeiro. Por outro lado, com média muito aquém da meta (apenas 1,44), os servidores da SECOM não percebem como prática da Casa a associação dos resultados à respectiva remuneração.

### 3.3 INDICAÇÕES DE TRATAMENTO

Da análise das médias alcançadas pelas políticas e práticas emergem possibilidades de melhoria, bem como a constatação de acertos a serem mantidos. As indicações de tratamento – em outras palavras: eventuais alterações na implementação de determinadas práticas e políticas - funcionam como sugestões a serem, obviamente, encaminhadas e submetidas à avaliação dos profissionais da área de GP. As “prescrições” ora delineadas baseiam-se no que aconselham estudiosos do assunto, algumas das quais confirmadas empiricamente.

A fim de tornar mais didático o rol de sugestões, foram destacados tópicos pertencentes a cada uma das políticas, consoante estudos de Demo (2005), aperfeiçoados ao longo do tempo, comparando-se com o que o Senado pratica no presente momento. Algumas delas reportam-se à área de GP como um todo, outras referem-se especificamente às implementadas no âmbito da SECOM.

#### 3.3.1 Indicações para a Política de Recrutamento e Seleção

Embora a política de Recrutamento e Seleção esteja condicionada aos ditames legais - Constituição Federal e Lei 8.112/90 -, existem oportunidades de melhoria. Entre elas o fato de, na atual estrutura da área de GP do Senado, inexistir um setor responsável pela referida política, a qual é coordenada de forma *ad hoc*, isto é, mediante formação de força-tarefa para conduzir os processos de concurso público. Os achados indicam que, pelo impacto que a política tem sobre a questão da confiança e por sua importância estratégica, seria recomendável a criação de uma

equipe responsável pela mencionada política, a qual poderia dar ainda mais visibilidade e transparência aos recrutamentos interno – ora divulgados de maneira muito discreta na intranet sob a forma de um link.

Faltam ainda critérios claramente definidos para assunção de chefias, sobretudo atrelados a competências, favorecendo o clima de desconfiança numa casa política em que as indicações são costumeiras. A essa constatação, soma-se o fato de que os comissionados representam 35,58% da força de trabalho da Casa, superando a participação dos servidores efetivos, que hoje respondem por 34,57% do efetivo total. O processo de terceirização no Senado também é significativo, ou seja, um quarto da mão-obra é composta por empregados de empresas contratadas (ou 25,29%). Acredita-se na necessidade de revisão dessa distribuição do efetivo, que pode contribuir positivamente para a melhoria da imagem institucional e otimização dos controles administrativos.

Diferentemente da configuração geral da Casa, a SECOM dispõe de apenas 12 comissionados em seus quadros – o que representa apenas 4,27% do total de colaboradores. Por outro lado, é perceptível o grau de dependência em relação aos terceirizados, detentores de *expertise* não assimilada pelos servidores efetivos, em face da especificidade de cada cargo.

Para ocupação de determinadas vagas, via recrutamento interno, parece pertinente incluir parâmetros de seleção, além dos critérios mínimos de formação e domínio de habilidades, bem como o emprego efetivo do Banco de Talentos<sup>5</sup>. Isso pode ampliar a transparência e confiabilidade do processo, contribuindo ainda para as políticas de Envolvimento e de Remuneração e Recompensas. A título de exemplo, deveria ser incluído no rol dos processos seletivos internos o reconhecimento à boa performance do colaborador, empregando como critério de desempate ou mesmo de acesso à vaga em disputa, a pontuação na Avaliação de Desempenho. Porém, é preciso sistematizar essa prática. Além disso, seria desejável mapear as competências atuais e as necessárias.

---

<sup>5</sup> Ferramenta desenvolvida pelo Senado Federal para mapear a formação, os cursos, as experiências e as habilidades dos seus servidores e, assim, reunir informações para conhecer melhor as aptidões do seu corpo funcional, atuando como elemento de conciliação entre o servidor e o universo de necessidades profissionais das diferentes unidades do Senado. Encontra-se disponível na intranet no link: <https://intra.senado.gov.br/guiaserv/bancotalentos/>.

### 3.3.2 Indicações para a política de Envolvimento

Dessler (2002, apud DEMO, 2005, p.79) afirma que:

envolvimento é qualquer programa formal que permita aos empregados participarem na formulação de importantes decisões de trabalho e na supervisão total ou parcial de suas atividades e funções. Ênfase na comunicação de cima para baixo e de baixo para cima para envolver os empregados. Criação de um bom ambiente de trabalho que integre os empregados e preconização de um tratamento adequado, ou seja, onde os empregados são dignos de confiança e são tratados com respeito e justiça. (DESSLER, 2005 apud DEMO, 2005, p.79).

Assim, apesar da sinalização de que existe um clima de ajuda mútua entre os colaboradores da SECOM, esta não é uma realidade palpável, visto ter obtido média de percepção inferior a 4 (consultar afirmativa 14 do Anexo I). Logo, existe espaço para melhorar a integração no âmbito das equipes e entre elas, de forma a contribuir ainda mais para a gestão do conhecimento.

No caso da SECOM, por exemplo, o *feedback* diário da performance das equipes do Rádio, TV, Agência, Jornal e Intranet é realizado pelo *ombudsman*, à falta de um instrumento sistematizado para tal. É importante facilitar o processo de comunicação, integrando fisicamente as equipes, o que vem ocorrendo, paulatinamente. O *layout* atual cria barreiras físicas e psicológicas para uma atuação conjunta, com impacto sobre o fluxo das operações.

Merecem destaque experiências recentes, que precisam ser mantidas e têm como foco a aproximação entre Direção e colaboradores, estreitando canais de participação. No dia 30/9/2014 a Diretoria-Geral realizou reunião com todos os setores da SECOM, prospectando necessidades e abrindo canal para diálogo. Outra iniciativa interessante é a de captação de ideias criativas para melhoria da gestão (chamada “Manhã de Ideias”), cujo primeiro encontro ocorreu no dia 13/10/2014. Diante da proximidade das datas de realização e de aplicação da pesquisa, os efeitos de tais experiências não puderam ser contemplados pela pesquisa.

### 3.3.3 Indicações para a política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Compete ao ILB formular, executar e avaliar as atividades de formação, treinamento e capacitação dos recursos humanos, inclusive de nível estratégico (consultores e gerentes) do Senado Federal, elaborando ainda programas de estudos avançados em convênio com outros parlamentos. Para viabilizar isso, no dia 31 de maio de 2013 foi lançado oficialmente o Capacita - sistema criado pelo Prodasen, em cumprimento ao Ato da Comissão Diretora 10/2011, para captação das necessidades de capacitação de cada setor, a serem mapeadas e servirem de subsídio àquele Instituto. Dessa forma, o Capacita permitiria organizar o levantamento das demandas de qualificação e a disponibilização do curso pretendido.

Na prática, porém, percebe-se baixo aproveitamento do sistema, que demanda uma tarefa a mais por parte dos gestores, estando tal mecanismo descasado da avaliação de desempenho e do mapeamento das competências individuais e organizacionais. Em prol da racionalidade administrativa, seria apropriado que o próprio instrumento de avaliação de competências desse ensejo à previsão de ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

Além disso, diante das múltiplas habilidades e conhecimentos requeridos dos profissionais do Senado e, por extensão, da SECOM, é premente a revisão da Matriz de Correlação das Áreas de Conhecimento de Interesse do Senado Federal (Ato do Primeiro Secretário 3, de 2014), a qual relaciona disciplinas com as especialidades que integram a estrutura de cargos da Casa. Tal processo encontra-se em andamento, visto que, no período de 10/10 a 14/11, foram recolhidas sugestões formuladas pelos próprios servidores, cabendo ao ILB a compilação destas para envio à SEGP.

Diante dos prazos ora expostos, não foi possível captar o impacto de tais medidas sobre a percepção da mencionada política. Verifica-se, porém, pelos resultados inexpressivos, a carência de investimento nas práticas de T,D&E, do ponto de vista do profissional de Comunicação do Senado. Assim além da possibilidade de oferecer um leque mais amplo de opções para participação em eventos de treinamento, a Casa precisa estreitar a relação entre ILB e SEGP – já que adotou estrutura tríplice para gestão de seu capital humano -, de forma a estabelecer uma agenda estratégica, baseada nas competências individuais e organizacionais. No rol de metas da própria instituição, por exemplo, seria desejável o estabelecimento de

horas-aula por servidor, bem como cursos obrigatórios para assunção de funções de chefia e de ascensão funcional (por mérito ou tempo de serviço).

### 3.3.4 Indicações para a política de Condições de Trabalho

De acordo com estudos de diversos autores compilados por Demo (2010, p. 99) “esta política compreende as práticas de benefícios e facilidades aos empregados, práticas de segurança, saúde e, finalmente, acesso à tecnologia e aos materiais necessários ao desempenho eficaz das funções”.

Entre as melhores indicações levantadas nesses estudos, destacam-se práticas saudáveis e preventivas como cada vez mais necessárias em qualquer ambiente, ainda mais quando se trata de um local que conta com quase 9.000 colaboradores e por onde circulam milhares de pessoas diariamente. Apesar dos esforços da instituição nesse sentido, existem ainda pontos a serem verificados: há locais fechados, sob intensa refrigeração, que carecem de esterilizadores e de checagem da qualidade do ar. Apesar do remanejamento de alguns setores, ainda existem equipes da SECOM atuando em locais considerados insalubres e a arquitetura pouco contribui para uso da ventilação e luminosidade naturais.

O uso intensivo do carpete favorece o surgimento de processos alérgicos e dificultam a plena higienização, por serem ideais para proliferação de ácaros e outros micro-organismos. É preciso atuação mais intensa da Medicina do Trabalho na visita aos setores, identificando situações perigosas ou danosas à saúde e bem-estar dos servidores.

A medição dos ruídos ambientes também seria interessante, uma vez que a chamada para o Plenário se dá por meio de uma forte campanha e há sempre intenso burburinho dos visitantes e profissionais da imprensa pelos corredores da Casa.

De maneira geral, há premência na realização de estudo ergonômico das instalações do Senado e, em especial na SECOM. A título de exemplo podem ser citados os estúdios da Rádio, onde locutores e jornalistas atuam sob movimento repetitivo de rotação da cabeça, comprometendo a coluna cervical, em face da disposição oblíqua dos aparelhos (de TV e computadores) em relação ao posicionamento frontal do operador de áudio (parceiro nas transmissões ao vivo).

Não obstante o cumprimento dos ditames legais – razão para a elevada percepção da prática alusiva à concessão de benefícios -, algumas facilidades oferecidas – como estacionamento – têm sido fonte de estresse para os servidores, uma vez que o número de vagas disponíveis é praticamente metade do quantitativo de servidores da Casa, computados todos os tipos, à exceção dos parlamentares.

Ainda sobre a política, faz-se necessária adoção de medidas mais ostensivas de segurança do trabalho, como simulações de combate a incêndio; atuação intensiva da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes); bem como de vistorias da Engenharia do Trabalho.

Quanto ao uso da tecnologia – fundamental para o cumprimento da missão institucional da SECOM -, verifica-se ainda a existência de equipamentos de informática obsoletos; baixa utilização de *tablets* (por exemplo, em cerimoniais e nos estúdios da TV e da Rádio, pelos apresentadores e locutores); bem como morosidade nos *downloads* e *uploads*. Apesar da preocupação com a segurança, os profissionais da área precisam acessar vídeos e redes sociais e, muitas vezes, o sistema do Senado bloqueia tais acessos, dificultando a plena realização das tarefas dos profissionais.

### 3.3.5 Indicações para a política de Avaliação de Desempenho e Competências

Segundo Demo (2012, p. 67), há desvirtuamento da política de avaliação de desempenho na área pública, por desvincular sua utilidade para o desenvolvimento de pessoas e por associá-la à promoção salarial. Já Dutra (2001, p.27) realça a necessidade de se avaliar, além do desempenho, as competências, servindo estas de referência para outras políticas de GP (como recrutamento e seleção; T,D,&E; remuneração e recompensas).

Neste modelo integrado de gestão de pessoas, Dutra (2001, p.27) ressalta que

organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

A prática desta política no Senado Federal, nos moldes atuais – reduzida à avaliação para fins de promoção e para o estágio probatório -, não gera exsumos para as políticas de Treinamento, Desenvolvimento & Educação, por não apresentar conexão direta com o órgão responsável pelos cursos, tampouco contemplar campo para registro das chefias.

Para contextualizar a implementação desta política na Casa, é preciso remontar à sua regulamentação: instituída pela Lei 12.300/2010, a Gratificação de Desempenho do Senado Federal (GDSF) objetivava apurar o desempenho do corpo funcional e estimular as melhores práticas no exercício do serviço público, sob incentivos salariais que variam de 60 a 100% do vencimento básico do servidor, conforme estabelecido na Resolução 69/2012. O primeiro período avaliativo teria início em 1º. de janeiro de 2013 e o pagamento da parcela variável, que se somaria aos 60% concedidos atualmente, ocorreria a partir de 1º. de julho de 2013. No entanto, o processo avaliativo foi adiado pelo Ato da Comissão Diretora nº 19 de 2013 e transferido para o segundo semestre de 2013. Na prática, a suspensão foi *sine die*.

No modelo adotado pelo Senado para o cálculo da GDSF seriam contabilizados fatores institucionais (relativos ao desempenho geral do Senado) e fatores individuais. Até a definição dos critérios para mensuração dos fatores institucionais seria considerada sempre a pontuação máxima. Já para os critérios individuais, seriam avaliados atributos como habilidade, conhecimento, atitude e capacidade gerencial. Tais fatores contariam com pesos distintos, variando em função das atividades desempenhadas pelo servidor.

Com base nos estudos sobre o tema, sugere-se que seja adotada a Avaliação das Competências, vinculando os sistemas de GP às estratégias organizacionais. De acordo com Green (1999, p.43), os “sistemas de RH voltados para competências têm que estar relacionados aos cargos/trabalhos e devem refletir competências essenciais, capacidades, valores essenciais e prioridades.” Dessa forma, a política subsidiaria o processo decisório sobre outras, contribuindo para a definição das necessidades de treinamento; critérios para seleção e faixas de remuneração variável.

### 3.3.6 Indicações para a política de Remuneração e Recompensas

Reconhecido como uma instituição pública que oferece elevados proventos, o Senado optou por remunerar também o bom desempenho – o que foi recentemente contingenciado, como já mencionado no subitem anterior.

No entanto, verifica-se que isso desvirtua a política de Avaliação de Desempenho, podendo gerar distorções. Por esse motivo, sugere-se remunerar não o cargo, mas a pessoa, por meio da Gestão por Competências, reconhecendo a contribuição individual para a consecução dos objetivos organizacionais. Kohn (1999, apud DEMO, 2010, p.108) atesta ainda que

a recompensa por desempenho pode enfraquecer os relacionamentos, uma vez que reduz a possibilidade de cooperação entre as pessoas, pode desencorajar o espírito de “assumir riscos”, uma vez que as pessoas farão exatamente o necessário para alcançar metas impostas pela organização [...] e, ainda, pode diminuir o interesse em buscar a excelência[...]

Para Kohn os motivadores intrínsecos (como o desejo de autodesenvolvimento e crescimento profissional) são mais efetivos que os extrínsecos, traduzidos no incentivo por desempenho.

Vale ressaltar ainda que, por se tratar de uma instituição pública, os salários são definidos por lei, não passíveis de redução.

## 4 CONCLUSÃO

Cada vez mais a gestão estratégica de pessoas deve ser vista como prioridade - o que significa criar condições para engajamento das competências individuais e grupais às estratégias organizacionais. É mister, portanto, focar mais em competências que em processos genéricos, apoiando iniciativas de mudança cultural para alinhar o crescimento pessoal do colaborador ao da organização.

Nesse sentido, Green (1999, p.59) afirma que “um dos maiores desafios com relação às organizações hoje diz respeito a alinhamento, ou seja, fazer com que todos estejam comprometidos a se mover na mesma direção”.

Nesse afã, a consulta direta aos servidores efetivos da própria organização - a quem a área de gestão de pessoas efetivamente se destina para cumprir seus propósitos institucionais -, é condição *sine qua non* para correção de rumos, a ser complementada por outras ações (como pesquisa de clima; de valores; observação *in loco*; entre outras), a fim de contribuir para a agilidade e acerto das respostas às demandas. Tal estratégia funciona ainda, por si só, como indicativo de preocupação com as pessoas – fonte de diferencial competitivo.

Por esse motivo, a presente pesquisa possibilitou verificar o grau de efetividade das políticas e práticas de gestão de pessoas do Senado, junto à equipe da Secretaria de Comunicação, permitindo ainda identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria. Constatou-se, assim, o baixíssimo grau de percepção das políticas de GP da Casa no âmbito da SECOM – que, na média geral, não alcançou grau 3 -, ratificando ainda a hipótese de que as atinentes a questões financeiras seriam as mais bem percebidas pelos servidores. Por outro lado, a pesquisa desmentiu a premissa de que a política de Condições de Trabalho seria a menos perceptível, uma vez que a menor média coube à política de Avaliação de Desempenho e Competências. No entanto, a prática relativa às instalações e condições físicas, pertencente à política de Condições de Trabalho recebeu as menores “notas”, ratificando sua precariedade no âmbito da SECOM – o que exige ações imediatas por parte da instituição e da área de GP, em face do seu impacto sobre a motivação para o trabalho.

Da aplicação da ferramenta, depreendeu-se ainda a necessidade de conciliar a avaliação de desempenho com as ações de treinamento; de estreitar os laços entre

o servidor da SECOM e a área de GP e adotar mecanismos para gestão por competências, em busca da meritocracia.

Apesar da limitação do instrumento, por não permitir extrapolação para outros órgãos do Senado e espelhar um momento, este serviu de importante ferramenta de gestão, ao mensurar a efetividade e o esforço comunicacional das políticas implementadas pela Casa, as quais devem ser profícuas e perceptíveis. Permitiu ainda contornar a subjetividade reinante no próprio conceito de percepção – traduzido por Bock et al. (2002, p.62) como um “fenômeno mediatizado pela forma como interpretamos o conteúdo percebido” -, na medida em que, por meio de um modelo consistente, possibilitou extrair um indicador para nortear ações na área.

Considerando o relevante papel da SECOM no cumprimento da missão e da visão do Senado, pelo contato diuturno com o cidadão e com os próprios colaboradores internos da Casa - aspergindo informes sobre o funcionamento da Câmara Alta de forma a contribuir para uma comunicação cidadã -, garantir-lhe boas condições de trabalho e azo para o pleno aproveitamento dos talentos individuais dos servidores que lá atuam é fundamental para obtenção do almejado efeito sinérgico.

De fácil entendimento e tabulação, sugere-se a aplicação da pesquisa em outras áreas do Senado, priorizando-se ou não determinadas políticas em detrimento de outras, a critério da SEGP. Afinal, é premente adotar medidas corretivas sob racionalização de custos sem descuidar da excelência – foco de qualquer organização. Quando se trata, no entanto, de uma instituição pública – símbolo da democracia, como o Senado Federal –, tal objetivo deve ser ainda mais perseguido. Se é preciso zelar pela otimização dos recursos, o capital humano deve ser o primeiro a ser valorizado.

## 5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Diogo; SANTOS, Marco Aurélio Reis dos; COSTA, Antônio Fernando Branco. Aplicação do coeficiente Alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. In.: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Anais da Associação Brasileira de Engenharia de Produção*. São Carlos-SP, 2010.p. 1-12. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_131\\_840\\_16412.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_16412.pdf)> Acesso em 9 nov. 2014. 16:10.

ALMEIDA, Valéria Ribeiro da Silva Franklin. *A tecnologia na comunicação do Senado: do papiro à Internet*. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 5891: regras de arredondamento decimal*. Rio de Janeiro, 1977. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/185046452/ABNT-NBR-5891-1977>> Acesso em: 11 out.2014.

BERNARDES, Cristiane Brum; BARROS, Antônio Teixeira de. A credibilidade jornalística como instrumento para ampliação da confiança no Parlamento. In.: MESSEMBERG, Débora...[et al.] (org.). *Estudos legislativos: 20 anos da Constituição Brasileira*. Brasília: Senado Federal: Câmara dos Deputados: Tribunal de Contas da União: Universidade de Brasília, 2010. p.164-187.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. *Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia*. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2002. p.60-64.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n.1/92 a 67/2010, pelo Decreto n.186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão n. 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2011. 578p.

\_\_\_\_\_. Lei 8.112, de 2010. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Presidência da República: 2010.

CAMPOS, Celso. A organização e sua constante necessidade de aprendizado revolucionário. In.: *A Organização Inconformista: como identificar e transformar mentes revolucionárias em diferencial competitivo*. 2.ed.rev. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p.31-56.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 5. reimpressão.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público*, ano 51, número 3, jul-set 2000. p.40-73. Disponível em <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Coutinho51\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Coutinho51(3).pdf)> Acesso em: 20 set. 2014.

DEMO, Gisela. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado de arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, Gisela; NEIVA, Elaine Rabelo; NUNES, Iara. & ROZZET, Késia. Políticas e práticas de recursos humanos. In.: SIQUEIRA, Mirlene Maria Mathias (org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014. p.240-255.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2.ed. Tradução Cecília Leão Oderich: revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. Tradução de Maria Lúcia L. Rosa. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competências*. 5.ed. São Paulo: Gente, 2001.

GOMES, Adriana Salles. Peter Drucker: um legado de sete décadas. *HSM*. n.54. jan-fev 2006. p.24-28.

GREEN, Paul. *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Tradução de Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; MOSCAROLA, Jean. *Uso da Internet no processo de pesquisa e análise de dados*. In.: ANEP 2002, Anais dos Resumos dos Trabalhos. São Paulo: 2004. p.1-13. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2004/2004\\_147\\_ANEP.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2004/2004_147_ANEP.pdf)> Acesso em: 1 nov.2014.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. *Gestão Estratégica de Pessoas – uma ferramenta poderosa*. In: Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica. Resende-RJ, 2011, p 1-12. Disponível em <<http://www.economia.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>> Acesso em: 2 nov 2014.

MEDEIROS, João Bosco. *Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 10ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, Fernando Augusta de Oliveira; PONCE, Giselda Rodrigues dos Reis. REIS, Patrícia Nunes Costa; LIMA, Hyder Marcelo Araújo. *Clima Organizacional como Variável Determinante do Desempenho de Equipes*. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Universidade Federal Fluminense: Resende, 2012. Disponível em <<http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos12/25416361.pdf>> Acesso em: 26 out. 2014.

MIGUEL, Luís Felipe. *Representação Política em 3-D: elementos para uma teoria*

ampliada da representação política. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo: 2003. vol. 18 n. 51. p.123-193.

OLIVEIRA, Anderson Henrique Rodrigues de. *Alinhamento de recursos humanos à estratégia organizacional: um estudo de caso da indústria de autopeças*. 2009. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.

PIRES, Alexandre Kalil. et al. *Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/383/livro\\_gestao\\_competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/383/livro_gestao_competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 28 set. 2014.

SALIBI NETO, José. Árvores não crescem até o céu: Peter Drucker. *HSM*. n.54. jan-fev 2006. p.12-22.

SANTOS, Maria João Nicolau. *Gestão de recursos humanos: teorias e práticas*. Sociologias: Porto Alegre, ano 6., n. 12, jul/dez 2004, p. 142-158.

SENADO FEDERAL (Brasil). Ato da Comissão Diretora n. 3, de 2013. Implementa medidas de racionalização administrativa no âmbito do Senado Federal, com redução de despesas, e dá outras providências. Senado Federal: 2013.

\_\_\_\_\_. Ato da Comissão Diretora n. 10, de 2011. Dispõe sobre a política de capacitação e desenvolvimento dos servidores do Senado Federal e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Ato da Comissão Diretora n. 14, de 2013. Altera e consolida as partes II e III do Regulamento do Senado Federal, que tratam, respectivamente, do Regulamento Orgânico e do Regulamento de Cargos e Funções. Senado Federal: 2013.

\_\_\_\_\_. Ato da Comissão Diretora n. 12, de 2014. Altera o Ato da Comissão Diretora nº 14, de 2013, para corrigir inconsistências formais e promover a racionalização administrativa, com vistas à economia de recursos. Senado Federal: 2014.

\_\_\_\_\_. Ato do Primeiro Secretário n. 9, de 2012. Dá nova regulamentação ao Adicional de Especialização. Senado Federal: 2012.

\_\_\_\_\_. Ato do Primeiro Secretário n. 3, de 2014. Institui a Matriz de Correlação das áreas do conhecimento de interesse do Senado Federal com as especialidades integrantes da carreira legislativa e dá outras providências. Senado Federal: 2014.

\_\_\_\_\_. Lei 12.300, de 2010. Altera o Plano de Carreiras dos servidores do Senado Federal, instituído pela Resolução do SF n. 42 e 51, de 1993, e unificado pela Resolução do SF n. 7, de 2002, convalidada pela Lei 10.863, de 29 abr. 2004. Senado Federal: 2010.

\_\_\_\_\_. Manual de Comunicação da SECOM. Disponível em <<http://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/fundamentos-e-diretrizes/fundamentos>> Acesso em: 8 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. *Página do Senado no Facebook alcança primeiro lugar em repercussão no mundo*. Disponível em <[http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2014/11/04/pagina-do-senado-no-face book-alcanca-primeiro-lugar-em-repercussao-no-mundo](http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2014/11/04/pagina-do-senado-no-face-book-alcanca-primeiro-lugar-em-repercussao-no-mundo)>. Acesso em: 5 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Portal da Transparência e Controle Social do Senado Federal. Disponível em <<http://www.senado.gov.br/transparencia/>> Acesso em: 1 nov 2014.

\_\_\_\_\_. *Quadro de Cargos Efetivos do Senado Federal*. Disponível em <[http://www.senado.gov.br/transparencia/rh/servidores/nova\\_consulta.asp?fnome=&vinculo=EFETIVO&fsituacao=ATIVO&flotacao=SF&fcategoria=&fcargo=0&fsimbolo=ffuncao=0&fadini=&fadfim=&fconsulta=ok&btnsubmit=Pesquisar](http://www.senado.gov.br/transparencia/rh/servidores/nova_consulta.asp?fnome=&vinculo=EFETIVO&fsituacao=ATIVO&flotacao=SF&fcategoria=&fcargo=0&fsimbolo=ffuncao=0&fadini=&fadfim=&fconsulta=ok&btnsubmit=Pesquisar)>, Acesso em: 1 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Resolução n. 69, de 2012. Define os critérios e procedimentos para a realização das avaliações de desempenho e para pagamento da Gratificação de Desempenho do Senado Federal (GDSF), de que trata o art. 9 da Lei 12.300, de 28 de julho de 2010. Senado Federal: 2012.

\_\_\_\_\_. *Senado é reconhecido como instituição pública mais transparente do país*. Disponível em <<https://intranet.senado.gov.br/news/Infor-macoes-internas/banco-de-noticias/senado-e-reconhecido-como-instituicao-publica-mais-transparente-do-pais>> Acesso em: 14 nov 2014.

ULRICH, Dave. O futuro do RH. In: *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 1998. p. 279-308.

VERA, Flávia Santinoni (Coord.). *Manual para apresentação de trabalho de conclusão de curso*. 1ª ed. Brasília: Senado Federal, Instituto Legislativo Brasileiro, 2013, 31 p.

## ANEXO I- INSTRUMENTO DE PESQUISA (EPPGP)

**PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Favor indicar o quanto você concorda ou discorda de cada uma das afirmativas, escolhendo o número (numa escala de 1 a 5) que melhor reflita sua percepção em relação às políticas e práticas de recursos humanos do Senado Federal.

**1.Os processos de recrutamento e seleção (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.**

|                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 1:

**2.Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas qualificadas.**

|                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 2:

**3.Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.**

|                     |                          |  |                          |                        |
|---------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4, Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|---------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 3:

**4. A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex.: entrevistas, provas etc.).**

|                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 4:

**5. A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.**

- |                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 5:

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

**6. A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.**

- |                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 6:

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

**7. A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.**

- |                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 7:

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

**8. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.**

- |                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 8:

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

**9. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.**

- |                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 9:

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

**10. A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução dos problemas.**

1. Discordo totalmente      2. Discordo parcialmente      3. Não concordo nem discordo / não se aplica      4. Concordo parcialmente      5. Concordo totalmente

Resposta 10:

**11. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex.: elogios, matérias em jornais internos etc.).**

1. Discordo totalmente      2. Discordo parcialmente      3. Não concordo nem discordo / não se aplica      4. Concordo parcialmente      5. Concordo totalmente

Resposta 11:

**12. Na organização onde eu trabalho, os trabalhadores e suas chefias trocam constantemente informações para o bom desempenho das funções.**

1. Discordo totalmente      2. Discordo parcialmente      3. Não concordo nem discordo / não se aplica      4. Concordo parcialmente      5. Concordo totalmente

Resposta 12:

**13. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.**

1. Discordo totalmente      2. Discordo parcialmente      3. Não concordo nem discordo / não se aplica      4. Concordo parcialmente      5. Concordo totalmente

Resposta 13:

**14. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.**

1. Discordo totalmente      2. Discordo parcialmente      3. Não concordo nem discordo / não se aplica      4. Concordo parcialmente      5. Concordo totalmente

Resposta 14:

**15. Na organização onde eu trabalho há coerência entre discurso e prática gerenciais.**

1. Discordo totalmente      2. Discordo parcialmente      3. Não concordo nem discordo / não se aplica      4. Concordo parcialmente      5. Concordo totalmente

Resposta 15:

**16. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex.: treinamentos, participação em congressos etc.).**

- |                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 16:

**17. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.**

- |                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 17:

**18. A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas etc.).**

- |                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 18:

**19. A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimentos.**

- |                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 19:

**20. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex.: plano de saúde, auxílio-transporte, auxílio-alimentação etc.).**

- |                        |                          |  |                          |                        |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Não concordo nem discordo / não se aplica | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|--|--------------------------|------------------------|

Resposta 20:

**21. Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de acidentes.**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 21:

**22. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 22:

**23. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 23:

**24. A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 24:

**25. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia promoções e aumento de salário.**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 25:

**26. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 26:

**27. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 27:

**28. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 28:

**29. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 29:

**30. Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex.: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações etc.).**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 30:

**31. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 31:

**32. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.**

1. Discordo totalmente    2. Discordo parcialmente    3. Não concordo nem discordo / não se aplica    4. Concordo parcialmente    5. Concordo totalmente

Resposta 32:

**SEXO:**

A partir daqui, questões para definir perfil da amostra.

FEMININO

MASCULINO

Sexo:

**FAIXA ETÁRIA (em anos)**

Menos de 25 anos

de 25 a 35 anos

de 36 a 45 anos

de 46 a 55 anos

Mais de 56 anos

Faixa Etária:

**CARGO NO SENADO**

AUXILIAR LEGISLATIVO

TÉCNICO LEGISLATIVO

ANALISTA LEGISLATIVO

CONSULTOR LEGISLATIVO

Cargo ocupado no Senado Federal

**TEMPO DE SERVIÇO NO SENADO (em anos)**

Menos de 5 anos

de 5 a 10 anos

de 11 a 20 anos

de 21 a 30 anos

Mais de 30 anos

Tempo de serviço no Senado:

**GRAU DE INSTRUÇÃO**

(Seu nível de instrução concluído e mais elevado, no momento)

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Superior

Superior com Especialização

Superior com Mestrado

Superior com Doutorado

Superior com Pós-Doutorado

Grau de Instrução:

Enviar