



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

ANDRÉIA MATIAS ARAÚJO

Reforma administrativa e seus impactos sobre a avaliação de desempenho na Câmara dos Deputados: desafios e oportunidades

Brasília - DF

2021

ANDRÉIA MATIAS ARAÚJO

**Reforma administrativa e seus impactos sobre a avaliação de desempenho na
Câmara dos Deputados: desafios e oportunidades**

Artigo aplicado apresentado como requisito parcial para à obtenção do grau de especialista no MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Professor Orientador: Dr. Francisco Antonio Coelho Júnior

Brasília - DF

2021

ANDRÉIA MATIAS ARAÚJO

**Reforma administrativa e seus impactos sobre a avaliação de desempenho na
Câmara dos Deputados: desafios e oportunidades**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público da aluna

Andréia Matias Araújo

Dr. Francisco Antonio Coelho Júnior

Professor - Orientador

Dra. Tatiane Paschoal

Professora - Examinadora

Ma. Erica de Aguiar Botelho

Professora - Examinadora

Brasília, 11 de junho de 2021.

RESUMO

Os gestores e planejadores de políticas de gestão de desempenho no setor público enfrentam diversos desafios em sua implementação, decorrentes da realidade peculiar em que estão inseridos. O presente artigo tem por objetivo descrever os desafios, as oportunidades e os impactos previstos ou esperados da reforma administrativa da Câmara dos Deputados sobre a avaliação de desempenho sob a ótica dos planejadores da política, por meio da elaboração de matriz SWOT, a fim de se observarem, com maior clareza, as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças envolvidas. O novo modelo de gestão de desempenho representa um enorme potencial e um grande desafio para a área de gestão de pessoas da Câmara. No entanto, os planejadores se deparam com uma série de variáveis que influenciam na sua implementação, sendo essencial a compreensão dos desafios e das oportunidades envolvidos, a fim de que seja possível maximizar os pontos fortes, bem como minimizar os riscos trazidos pelas fraquezas e ameaças.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; gestão de desempenho; administração pública; gestão de pessoas; reforma administrativa; poder legislativo.

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, importa destacar que, de acordo com Maillard *et al.* (2019), a avaliação de desempenho é um dos aspectos relevantes na transformação da cultura de uma organização, criando hábitos e costumes e oferecendo bases concretas para as decisões de gestão de pessoas. Dutra (2014, *apud* MAILLARD *et al.*, 2019) aponta que há etapas de amadurecimento dos processos de avaliação, que se inicia sem a presença de um processo estruturado, passando por diversas etapas com a inclusão de critérios cada vez mais sofisticados, que estimulam uma reflexão continuada sobre o tema. Com o tempo, o autor esclarece que passa a existir uma cultura consolidada de gestão de pessoas, até que a avaliação passa a ser realizada de forma natural e automática.

Conforme explica Coelho Jr. (2011, p. 8), a gestão do desempenho passa por algumas etapas, sendo elas o planejamento, com foco nas competências, na análise do ambiente e das tarefas; a execução, tendo por base fatores individuais, da tarefa e do contexto; o monitoramento, de caráter formativo e concomitante à execução; a avaliação, de caráter somativo e seguida de *feedback* e a revisão, análise corretiva e prospectiva. Segundo o autor, a premissa básica desse processo é o desenvolvimento dos indivíduos e equipes com foco na aquisição e desenvolvimento de competências relacionadas ao trabalho, para alcançar objetivos e metas da organização. Nesse contexto, para o autor, o papel dos gestores e líderes da organização é fundamental em todas as etapas, em especial no planejamento e monitoramento, bem como na manutenção da motivação e comprometimento dos subordinados.

Nas palavras de Oliveira (2009, *apud* COELHO JR., 2011, p. 2) os desempenhos individual e coletivo devem ser planejados, incentivados e desenvolvidos de forma contínua, para que os resultados e a performance da organização sejam aprimorados. Por sua vez, cabe aos gestores identificar pontos fracos nos indivíduos e equipes, bem como no contexto de trabalho, corrigindo as falhas e realizando o planejamento adequado para que não se repitam, por meio da readequação e revisão de metas (COELHO JR., 2011, p. 7). Além disso, é fundamental que se identifiquem as competências e comportamentos que a organização espera tanto individualmente quanto coletivamente, bem como que se estabeleçam metas adequadas para o período.

A Câmara dos Deputados ainda não implementou, de fato, a gestão do desempenho dos seus colaboradores. Até então, as avaliações são feitas de forma anual e padronizada, apenas para fins de estágio probatório e progressão funcional, sem que as

peculiaridades de cada equipe sejam observadas. Com o propósito de mudar essa realidade, a Administração da Casa elaborou, como parte da reforma administrativa que está em curso, proposta de alteração dos normativos internos relativos à avaliação de desempenho e acesso às funções comissionadas. Nesse sentido, mais do que apenas uma avaliação de desempenho, espera-se que seja implementada uma verdadeira gestão do desempenho (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 12), comparando resultados alcançados com aqueles esperados e corrigindo eventuais desvios, tanto no nível corporativo quanto no individual.

As dimensões da avaliação de desempenho devem ser claramente definidas e se adequarem à realidade institucional e ao planejamento estratégico da organização. Assim, o órgão de gestão deve, ao mesmo tempo em que possibilita o acesso a oportunidades e o desenvolvimento do corpo funcional, fornecer indicadores que facilitem o planejamento estratégico, o monitoramento e a revisão dos processos de trabalho, atuando como norteador de políticas de capacitação e desenvolvimento, bem como de outras políticas de gestão de pessoas (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA E DA VEIGA, 1996, p.39).

Nesse contexto, este artigo aborda a experiência da Câmara dos Deputados na gestão do desempenho de seus servidores. Para tanto, pretende-se responder à questão acerca de quais são os impactos esperados ou previstos da reforma administrativa sobre a avaliação de desempenho na Câmara dos Deputados sob a perspectiva dos planejadores da política. Tem-se, por objetivo geral, descrever os desafios, oportunidades e os impactos previstos ou esperados da reforma administrativa sobre a avaliação de desempenho sob a ótica dos planejadores da política. Por sua vez, os objetivos específicos são:

- descrever aspectos da reforma administrativa relacionados à avaliação de desempenho, ou que culminem com a revisão da avaliação de desempenho na Câmara dos Deputados.

- aplicar a matriz SWOT, considerando os impactos previstos ou esperados da reforma administrativa para a avaliação de desempenho na visão dos planejadores da política.

Esse assunto é de grande relevância, pois cada vez mais a matéria da reforma administrativa está sendo debatida por políticos e pela sociedade civil, fazendo-se necessário demonstrar efetivamente o desempenho dos servidores e sua contribuição para a sociedade civil. Este trabalho se alinha a essa necessidade, pois procurará descrever a avaliação de desempenho nessa Casa Legislativa e as perspectivas de mudança sob a ótica dos planejadores da política, fomentando o debate interno sobre o tema, o que poderá contribuir para possíveis

melhorias no sistema de gestão de pessoas ao longo do tempo. Por fim, a análise da experiência da Câmara dos Deputados, sob a perspectiva dos planejadores da reforma, permitirá sejam observadas, com maior clareza, as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças do projeto, possibilitando-se, assim, sensibilizar e capacitar os atores envolvidos, traçando planos de ação e corrigindo rumos quando se fizer necessário.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

Em 3 de setembro de 2020, o Executivo encaminhou ao Plenário do Congresso Nacional a Mensagem n. 504/2020, que submeteu à deliberação texto de proposta de Emenda Constitucional, a PEC 32/2020, a qual altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. Atualmente, a proposta está sob análise da Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania da Câmara dos Deputados, que está em fase de audiências públicas, com a realização de debates na presença de vários *stakeholders*.

Em sua justificativa, apontou-se que a proposta tem como objetivo conferir maior eficiência, eficácia e efetividade à atuação do Estado. Pontuou-se que “*o Estado custa muito, mas entrega pouco*”, que o país enfrenta o desafio de enfrentar o colapso na prestação de serviços para a população, em contraposição com o orçamento público, o que tornaria extremamente difícil a sua adaptação e a implantação de soluções rápidas, necessárias no mundo atual, caracterizado pela constante e acelerada transformação (BRASIL, 2020, p. 2).

O Executivo prosseguiu afirmando que a proposta de Emenda à Constituição pretende viabilizar a prestação de serviço público de qualidade para os cidadãos, modernizando o Estado, conferindo maior dinamicidade, racionalidade e eficiência aos serviços, aproximando o Estado da sociedade e garantindo condições orçamentárias e financeiras para a sua existência e prestação de serviços públicos de qualidade (BRASIL, 2020, p. 3).

Contudo, essa não é uma pauta apenas do Executivo. Em âmbito interno, a matéria ganhou força, com a assinatura, em 15 de agosto de 2019, pelo então Presidente da Câmara dos Deputados, Rodrigo Maia, de Acordo de Cooperação Técnica com o “*Movimento Brasil Competitivo*” (MBC) para realizar mapeamento dos serviços e fluxos de trabalho da Casa e propor medidas de melhoria na gestão, qualidade e produtividade. O serviço foi prestado pela MBC, por intermédio de sua parceira, a Falconi Consultoria (CÂMARA, 2019).

Na ocasião, o Deputado defendeu a eficiência do setor público e do processo legislativo. A reforma, então em estudo, teve por foco especificamente o Poder Legislativo. O propósito era buscar o atendimento das demandas dos cidadãos, com eficiência, por meio da transferência de experiências de sucesso do setor privado para o setor público, com a redistribuição de força de trabalho, a reestruturação de serviços e produtos, a mudança de perfil do servidor e o aumento da eficiência e transparência da utilização dos recursos públicos. Em carta dirigida à sociedade, aos parlamentares e servidores, o então Presidente da Casa argumentou (MAIA, 2019):

A redução do quadro de colaboradores é uma consequência natural das aposentadorias e do cumprimento do Teto de Gastos imposto a toda a administração pública. E a redução da despesa é medida indispensável para o Estado ideal. É urgente o estudo criterioso da organização e prestação dos serviços da Câmara com uma especial atenção a essa realidade. Decisões precisam ser tomadas agora para não comprometer os serviços essenciais do Parlamento no futuro, sempre com foco nos desejos da sociedade. Escolhas serão necessárias para compatibilizar a força de trabalho que teremos com os serviços que devem ser prestados.

Os referidos estudos culminaram, em 2 de setembro de 2020, com o anúncio, pelo Parlamentar, da proposta de reforma administrativa da Casa, que ele afirmou ter como objetivo “*melhorar a gestão da administração pública para otimizar o fasto público*” (MAIA, 2020). O então Diretor-Geral, Sérgio Sampaio, afirmou (MAIA, 2020) que a proposta se tratava de “*um conjunto de modernizações que vão trazer um impacto muito grande. Foram avaliados todos os processos de trabalho em cada uma das áreas, propondo modificações na estrutura administrativa, na redução de processos de trabalho e melhoria de outros*”.

Entre as modernizações propostas pela Administração no bojo da mencionada reforma, com o objetivo de atualizar a gestão de desempenho na Casa, está a proposta de modificação da avaliação de desempenho individual, a proposta que estabelece critérios de acesso às funções comissionadas, objetos deste artigo. Frise-se que a proposta ainda não foi aprovada pela atual Mesa Diretora da Câmara dos Deputados.

Antes de prosseguir ao próximo ponto, cumpre esclarecer que, no presente trabalho, entende-se que o desempenho está relacionado à produtividade e aos impactos comportamentais dos indivíduos na organização e nas equipes de trabalho (STARBUCK, 2005, *apud* COELHO JR. *et al.*, p. 567). A avaliação de desempenho, a nosso ver, consiste no levantamento sistemático de informações e sua comparação com padrões predefinidos, com a finalidade de se avaliar a eficácia e eficiência dos colaboradores, fornecendo informações acerca do desempenho dos indivíduos (GONZAGA *et al.*, 2017, p. 4).

Em outras palavras (COELHO JR. *et al.*, 2018, p. 568), avaliar o desempenho consiste em atribuir um juízo de valor sobre um conjunto de comportamentos manifestados pelos indivíduos e pelas equipes, necessários ao bom desempenho do cargo e, em última análise, da organização. Por sua vez, a gestão do desempenho é entendida como o “*desenvolvimento de indivíduos e equipes em torno da aquisição e expressão de competências relacionadas ao seu trabalho, avançando em direção a objetivos e metas predeterminadas nas organizações*” (COELHO JR., 2011).

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente, o desenvolvimento na Carreira Legislativa e a Avaliação de Desempenho na Câmara dos Deputados são regidos pela Resolução nº 39, de 1982, pela Resolução nº 30, de 1990, pela Resolução nº 21, de 1992, bem como pela Portaria do Diretor-Geral nº 166, de 2007, e pela Portaria do Diretor-Geral nº 145, de 2008.

Como é possível observar pela data de aprovação dos dispositivos citados, trata-se de normativos muito antigos, que possuem pouca efetividade, limitando-se a avaliação de desempenho atual a ser utilizada apenas para progressão funcional e aprovação no estágio probatório. Ou seja, servidores em final de carreira sequer são avaliados, tampouco há a pactuação de metas e planejamento como etapa da avaliação, embora alguns gestores realizem essa etapa por conta própria. Portanto, a avaliação de desempenho acaba se tornando atividade meramente proforma, sem grandes aplicações práticas na instituição.

Para sanar essa falha, a área de pessoal da Casa, bem como a área de planejamento estratégico e a Diretoria-Geral estão empenhadas em implementar um modelo que seja, de fato efetivo, e esteja alinhado com o planejamento estratégico da Casa, como veremos adiante nas entrevistas realizadas com os planejadores da proposta. Esta, por sua vez, tem como objetivo simplificar e flexibilizar os normativos referentes à avaliação de desempenho dos servidores, aprimorando o modelo existente.

Brandão e Guimarães (2001, p. 12) explicam que deve haver uma verdadeira gestão do desempenho e não apenas a mera avaliação de desempenho para que haja efetividade no processo. Isso porque avaliar seria apenas comparar resultados alcançados com aqueles esperados, corrigindo eventuais desvios. Por sua vez, a gestão do desempenho vai além, envolvendo planejamento, acompanhamento e avaliação propriamente dita, indo do nível corporativo até o individual, uma vez que o desempenho no trabalho não é resultante apenas

das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Coelho (2012, p. 33-38), por sua vez, aborda a importância da formalização de um modelo transparente para o processo de avaliação de desempenho, que seja amplamente comunicado e cujos resultados preconizem mudanças que gerem motivação. Nesse sentido, o objetivo é que se busque a motivação intrínseca para realização de uma tarefa bem feita, reforçando-se o papel do gestor, que deve ser capaz de lidar com os seus colaboradores, estabelecendo relações de respeito e confiança, sendo o seu papel essencial na transformação da cultura organizacional vigente para que a organização valorize a gestão do desempenho de forma estratégica.

Getnet, Jebena e Tsegaye (2014, p. 182) explicam que a avaliação de desempenho deve ser justa e orientada para os objetivos da organização e para o desenvolvimento dos colaboradores. A confiança e percepção de justiça são desenvolvidas através de uma gestão justa, equitativa, consistente e transparente. Em suma, as motivações dos gestores para a tomada de decisões devem restar claras para os colaboradores, sendo a comunicação efetiva e ampla essencial nesse processo, com o estabelecimento de metas e expectativas mútuas prévias e com a participação dos colaboradores. Outro ponto essencial abordado é no tocante ao *feedback* da avaliação. Segundo os autores (2014, p. 184), quando os resultados da avaliação refletem a performance e os avaliados percebem uma justiça distributiva no processo, eles se sentem motivados a manter ou melhorar o seu desempenho futuro. Por outro lado, quando os resultados não refletem a realidade, pode-se criar a sensação de que o gestor não identifica de fato as falhas e necessidades de aprimoramento, bem como de que o mau desempenho não é corrigido ou punido, o que reduz a responsabilidade para com os resultados futuros e a sensação de justiça.

Indo ao encontro da teoria ora mencionada, o sistema de gestão de desempenho a ser implementado visa, em última análise, aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados, a eficiência e a capacidade de gerar resultados dos servidores, por meio da adoção de critérios objetivos que valorizem o mérito profissional e que permitam o reconhecimento. Para tanto, contemplará avaliação de estágio probatório, bem como avaliações individuais, tanto para fins de progressão funcional quanto para obtenção de oportunidades institucionais, e avaliações coletivas ou setoriais. Com as mudanças promovidas, mesmo os servidores que não estão mais sujeitos à progressão funcional serão avaliados, com a finalidade de verificar, de forma sistemática e periódica, a sua atuação no exercício das atribuições do cargo ou de função

comissionada, de modo a alcançar maior eficiência e viabilizar a adequada gestão dos recursos humanos da Casa. Espera-se, ainda, que o próprio sistema e a avaliação de desempenho sejam objetos de avaliação e acompanhamento destinados ao seu aperfeiçoamento, ajuste e adequação à realidade institucional e funcional.

A proposta abrange uma nova perspectiva para a gestão de desempenho, com o estabelecimento de novos indicadores para avaliação de desempenho, sendo alguns deles obrigatórios e outros variáveis, a critério da chefia. Além disso, serão incluídos indicadores específicos para os gestores. A etapa de planejamento estará incluída formalmente, com a pactuação de metas e objetivos entre o gestor e o subordinado. Haverá, ainda, uma etapa de monitoramento e reajuste prévios à avaliação de desempenho. Os resultados servirão de subsídio para o fornecimento de *feedback* aos servidores e para a repactuação de metas. Por fim, poderão ser utilizados para identificar necessidades de capacitação, bem como para o acesso a oportunidades na carreira. Com a maior transparência, planejamento e controle e o acompanhamento mais efetivo das metas e objetivos, com a observância das particularidades de cada equipe, espera-se que a Câmara dos Deputados se aproxime de uma gestão de desempenho mais efetiva.

Além disso, a Administração deseja mudar a cultura da Casa no que se refere à gestão do desempenho, propondo um modelo que, como já dito, incluirá o planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, mediante critérios previamente estabelecidos e mensuráveis objetivamente, por meio de avaliações individuais e coletivas. Dentre as finalidades do modelo está o aperfeiçoamento individual, gerencial e organizacional, a aferição efetiva do desempenho dos servidores e gestores, identificando potencialidades ou dificuldades que possam interferir nos resultados esperados, o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios e de distorções funcionais, o direcionamento de ações necessárias ao desenvolvimento funcional, em especial a identificação de necessidades de capacitação.

Como ponto de partida para a valorização da gestão do desempenho como prática estratégica, Coelho Junior e Botelho (2019, p. 3) observam ser necessário identificar as barreiras, inclusive culturais, bem como as demais variáveis capazes de aperfeiçoar a prática da avaliação de desempenho, tornando-a mais próxima às necessidades e interesses dos indivíduos e da organização. Esse processo não é simples e demanda preparação dos gestores para lidar com a gestão do desempenho em todas as suas facetas. Ademais, eles ressaltam a necessidade de que as atitudes mentais dos indivíduos avaliados sejam mapeadas, a fim de identificar a

aderência à avaliação, bem como sua confiabilidade. Isso porque, de acordo com os autores, os indivíduos que acreditam no processo o avaliarão com mais precisão, o que confere a ele um maior senso de justiça.

Oliveira-Castro, Lima e da Veiga (1996, p. 38-39) consideram o respeito às características culturais da organização então existentes como fundamental. Segundo eles, ao apenas aplicar modelos pré-existentes sem considerar essas diferenças, as práticas poderão se mostrar inadequadas e gerar sentimento de injustiça e desmotivação dos colaboradores com a avaliação. Assim, a sensibilização e capacitação das chefias são essenciais. Ademais, a avaliação de desempenho deve se basear em padrões atingíveis, em metas e objetivos claros e condizentes com o planejamento estratégico da organização, de preferência com a participação das chefias e dos colaboradores.

É possível vislumbrar uma série de desafios na implementação do projeto, os quais pretende-se identificar sob a perspectiva dos próprios planejadores da política. Afinal, não se trata de tarefa simples estabelecer metas e critérios de produtividade e eficiência, tampouco reajustar esses elementos para adequá-los ao planejamento estratégico da instituição e aos seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

4 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo realizado pautou-se, inicialmente, em pesquisa bibliográfica sobre o tema, em especial nas bases de periódicos disponibilizadas pela Biblioteca da Câmara dos Deputados e pela Universidade de Brasília, bem como na literatura utilizada ao longo das disciplinas no MBA para que fosse possível a construção de uma base teórica sólida sobre o assunto.

Adotou-se um viés qualitativo, em que não se propõe enumerar o fenômeno ou realizar análise estatística dos dados disponíveis, mas sim compreendê-lo com mais profundidade sob a perspectiva dos sujeitos participantes da situação examinada. Outra característica desse tipo de estudo é que os interesses se definem na medida em que ele se desenvolve e os dados descritivos são obtidos, dando-se menos ênfase às pressuposições apriorísticas (GODOY, 1995, p. 58).

A abordagem qualitativa procura compreender o objeto com base no contexto no qual está inserido, por meio de uma perspectiva integrada, partindo de questões amplas e

esclarecendo-as ao longo do estudo (GODOY, 1995, p. 21). Para tanto, optou-se pela realização de entrevistas em profundidade com os planejadores da reforma administrativa da Casa, ou seja, atores participantes da elaboração dos normativos e das discussões sobre o tema em âmbito interno, em especial aqueles que participaram das discussões sobre avaliação e gestão de desempenho.

Segundo Gil (2010, p. 105), “*a estratégia para realização de entrevistas (...) deve considerar duas etapas fundamentais: a especificação dos dados que se pretendem obter e a formulação das perguntas*”. Com a definição do objeto de estudo e das informações que se pretendia obter, elaborou-se o roteiro semiestruturado que guiou as entrevistas. Após elaborado o roteiro semiestruturado, identificaram-se os planejadores.

Gil (2010, p. 121) observa que as entrevistas devem ser em número suficiente para que os atores relevantes se manifestem, além de se optar por pessoas “*que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização*”. Por sua vez, de acordo com Nascimento *et al.* (2018, p. 244), um critério relevante é o de saturação. Em suas palavras,

A forma de utilização mais comum do critério de saturação refere-se à aplicação de entrevistas semiestruturadas de forma sequencial, com respostas em aberto. O pesquisador identifica os tipos de resposta e anota as repetições. Quando nenhuma nova informação ou nenhum novo tema é registrado, identifica-se o ponto de saturação. O esquema de investigação é simples, porém, na prática, apresenta a dificuldade de se fundamentar o critério para cessação do levantamento ou interrupção das entrevistas, isto é, da adequação da amostra.

Minayo (2017, p. 5) esclarece que o termo saturação foi mencionado pela primeira vez por Glaser e Strauss (1967) ao tratarem do momento em que a coleta de novos dados não traz mais esclarecimentos para o pesquisador acerca do objeto estudado. Observa, ainda, que embora em pesquisas qualitativas a quantidade de entrevistas não deva ser fator de maior preocupação, essa escolha deve considerar a abrangência dos atores, da seleção dos participantes e das condições dessa seleção, elementos que devem restar claros na metodologia, pois interferem na qualidade da investigação.

No presente trabalho, de um total de 9 planejadores, a partir do contato feito, 8 aceitaram ser entrevistados, após o que se identificou a saturação do tema. Os entrevistados foram 2 (duas) mulheres e 6 (seis) homens, estando eles, à época em que participaram das discussões sobre a matéria lotados na Diretoria de Recursos Humanos, na Diretoria-Geral (incluída a Assessoria de Projetos e Gestão vinculada a essa Diretoria) e no Departamento de Pessoal.

Gil ressalta (2010, p. 105) que o entrevistador deverá registrar o que foi dito de forma fidedigna, motivo pelo qual as entrevistas em questão foram gravadas e, posteriormente transcritas pela pesquisadora. A análise dos dados, feita a partir de uma perspectiva qualitativa, foi realizada pelo método de análise de conteúdo, com a elaboração de matriz SWOT, assegurando-se o anonimato dos participantes.

Fine (2011, p. 8), esclarece que o termo SWOT é um acrônimo para *strength* (forças); *weakness* (fraquezas); *opportunity* (oportunidades) e *threats* (ameaças), sendo utilizado para analisar um negócio ou projeto. Segundo ele, a matriz fornece uma base para estabelecer estratégias e projetos, identificar a posição e a direção do negócio e até mesmo descobrir quais ideias valem a pena serem levadas adiante.

Araujo (2018, p. 8) pondera que, embora a análise SWOT seja amplamente utilizada, em especial a partir da década de 1990, devido à sua simplicidade, centrando-se nos pontos mais relevantes da organização ou do projeto, ela é criticada por estabelecer uma lista ampla de fatores sem que haja uma priorização, e porque esses fatores correspondem a opiniões e não fatos. No entanto, tendo em vista os seus benefícios e por conferir clareza à análise tanto dos fatores internos da organização quanto do ambiente em que ela está inserida, entende-se que esse método é adequado.

Para a elaboração da nuvem de palavras, foi utilizada o software NVivo, que é um programa desenvolvido para auxiliar na análise de dados qualitativos. Para tanto, reuniram-se todas as respostas fornecidas pelos entrevistados, sendo excluídas as perguntas do entrevistador, de modo a não alterar o resultado. Como critério, optou-se por utilizar as 100 (cem) palavras mais frequentes, com 4 (quatro) ou mais letras, somente agrupando aquelas que apresentassem correspondência exata umas com as outras. Além disso, do resultado obtido, excluíram-se palavras que, embora frequentes, fossem genéricas ou de sentido muito amplo, não apresentando correlação específica com a pesquisa¹.

¹ Foram excluídas 79 (setenta e nove) palavras, sendo elas: “muito(s)/muita(s)”, “você”, “para”, “gente”, “acho”, “então”, “está”, “também”, “pode”, “coisa(s)”, “pouco”, “dentro”, “cada”, “estão”, “alguns”, “vezes”, “algo”, “tinha”, “sempre”, “dessa/desse”, “minha”, “tenho”, “estou”, “fazendo”, “nossa”, “aquela”, “estamos”, “vamos”, “disso”, “algum/alguma(s)”, “dizer”, “alguém”, “grande”, “parte”, “partir”, “feito”, “pela”, “seria”, “tenha”, “acaba”, “dois”, “talvez”, “fala”, “falar”, “aquilo”, “nessa”, “acontecer”, “temos”, “primeiro”, “acredito”, “nosso”, “vejo”, “estar”, “existe”, “foram”, “diferentes”, “final”, “começa”, “dessas”, “deve”, “nova”, “passa”, “poderia”, “aqui”, “caso”, “esperado”, “nunca”, “própria”, “trazer”, “aspecto”, “falando”, “falei”.

5 RESULTADOS OBTIDOS

Conforme visto na seção anterior, que trata da metodologia, este trabalho buscou realizar uma análise qualitativa dos dados obtidos através das entrevistas realizadas com os planejadores da reforma administrativa, em especial os agentes atuantes no desenvolvimento do novo sistema de gestão de desempenho e de novos instrumentos de avaliação de desempenho na Câmara dos Deputados, a fim de identificar os desafios e oportunidades do projeto, tendo a análise dos dados sido feita por meio da elaboração de matriz SWOT, identificando-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças sob a perspectiva dos entrevistados.

No tocante às forças, iremos destacar aquelas que foram mencionadas pela maior parte dos entrevistados. Em primeiro lugar, a objetividade do modelo proposto foi aventada por 6 (seis) deles, tendo 4 (quatro) abordado as vantagens em haver uma etapa de planejamento e *feedbacks* na avaliação de desempenho proposta no bojo da reforma administrativa da Casa. Também houve menções à flexibilidade e ao alcance do modelo proposto. Verifica-se, portanto, um otimismo dos planejadores da reforma acerca do impacto do projeto de avaliação de desempenho, embora ver-se-á, mais adiante, que alguns deles também possuem receios e críticas.

O Entrevistado 1 ponderou que, apesar de o processo de avaliação ser subjetivo, quanto mais você estabelece um acordo entre as partes, mais objetivo ele se torna, o que seria positivo para a gestão do desempenho. Em suas palavras:

Tudo isso faz parte desse processo de debate, processo de discussão, de um acordo e que a interpretação da chefia imediata a partir desse debate é uma interpretação subjetiva, mas quanto mais você estabelece o que deve ser acordado, mais você torna esse processo objetivo. Uma vez declarado, está ali posto e a pessoa sabe exatamente o que ela vai ter que entregar ao longo do período avaliativo. Eu acho que essas serão as vantagens desse novo modelo.

O Entrevistado 2 reforçou a flexibilidade do modelo, destacando o fato de “o gestor poder adaptar um pouco avaliação dele de acordo com o serviço que aquela pessoa desempenha”. Mencionou, também, a importância da etapa de *feedback*, salientando que a nova proposta não se encerra no ato de avaliar e, assim, “já sei de antemão o que eu tenho que melhorar, o que eu tenho que fazer, para onde eu tenho que ir, o que a administração espera de mim naquele ano”. Para ele, esse é o ponto preferido da nova avaliação.

O Entrevistado 3 salientou a importância da etapa de planejamento para que haja, no futuro, um dimensionamento da força de trabalho na Câmara, o que ele classifica como um “sonho”. De acordo com ele,

(...) tem um elemento na proposta que é bastante significativo que é o planejamento da avaliação. O planejamento da avaliação pressupõe um planejamento setor para o trabalho. Eu acho que tem esse impacto também. Eu sei que as pessoas fazem os seus planejamentos, mas muitas vezes esses planejamentos não são conhecidos. Às vezes nem pela equipe toda, não tem uma clareza do planejamento. Eu acho que é uma forma também de melhorar o planejamento das áreas, o planejamento do trabalho. Pode ter também o efeito (e aí já seria um sonho) de dimensionamento da força de trabalho. A partir do momento em que a Administração pode observar que tipo de planejamento está sendo feito e qual é o trabalho que as pessoas estão fazendo, isso pode dar pistas, indicações melhores do que as pessoas estão fazendo ao longo do ano.

Na mesma linha, o Entrevistado 6 e o Entrevistado 7 acrescentam, respectivamente, como ponto positivo da proposta o *feedback*:

A ideia da nova avaliação de desempenho é justamente que você possa estabelecer pactos com servidor, que a chefia e o servidor possam estabelecer pactos de modo que as lacunas da avaliação anterior sejam solucionadas, porque justamente é você saber qual o referencial da cobrança, a métrica, a régua que vai ser usada. A ideia é que você tenha critérios obviamente especificados e fatores tanto fixos quanto variáveis, mas que mesmo fatores fixos tenham referencial combinado entre chefia e chefiado. Porque assim fica mais claro, para no momento em que chegar a avaliação, você saber o que o servidor desenvolveu, para o chefe também saber o que ele recebeu enquanto entrega e se estava dentro do que foi pactuado. (Entrevistado 6)

Então, haverá um ciclo em que o gestor vai externar para o avaliado o que espera dele, e isso também é uma coisa que é muito frágil hoje em dia, a gente não diz nada, simplesmente tem aqueles requisitos. Inicia o ciclo e no final do ciclo vai lá e avalia. Essa oportunidade de pactuação, de conversa, de *feedback* mesmo do que se espera dele eu acho que é muito importante. Então ele vai ter esse momento. (Entrevistado 7)

Por sua vez, o Entrevistado 4 destacou o alcance da proposta, ao afirmar que, ao contrário da avaliação atual, que é feita anualmente, por meio de formulário e somente em parcela dos servidores ainda em progressão funcional, a nova avaliação atingirá todos os servidores efetivos. Contudo, cabe trazer, como contraponto, a crítica feita pelo Entrevistado 5, para quem a proposta não terá o alcance necessário por não abranger todos os grupos de servidores, em especial os ocupantes de cargos de natureza especial e os secretários parlamentares. Segundo ele, a proposta,

(...) vai servir para algumas áreas, de forma geral, para as mesmas áreas de sempre, que estão atreladas a um gestor que é servidor também, que aí funciona, pois ele pode ser cobrado. Mas nas áreas políticas eu acho que isso é complicado. E uma das coisas que eu acho, falamos muito de avaliação de desempenho na Câmara, mas é só de servidor. Só de servidor efetivo. E hoje nós somos 2500 servidores, (...) 10 mil secretários parlamentares, quase 2.000 CNEs. A gente representa um universo pequeno, talvez 15% desse universo todo. Fazer gestão de desempenho da Câmara dos Deputados focada apenas em 2500 servidores? Por isso que eu acho que o resultado da gestão de desempenho tem que ser da Câmara como um todo e não de um grupo

pequeno. Essa é uma crítica que eu faço também. Como eu vou avaliar somente um grupo de servidores?”

Por fim, o Entrevistado 8 frisou a importância do pacto entre servidor e gestor para que sejam acordados os critérios que irão balizar a avaliação. Segundo ele, isso já é um ganho em relação ao atual modelo, “*porque o servidor é estimulado a se desenvolver em aspectos que ele pode estar aquém do esperado*”.

Coelho Jr. *et al.* (2018, p. 567) explicam que a maturidade no ciclo da gestão de desempenho considera o nível em que as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão estão institucionalizadas nas organizações, sendo a avaliação de desempenho etapa fundamental na gestão de uma organização. Esclarecem que o desempenho se relaciona diretamente à produtividade, mas também à análise de processos comportamentais individuais e dos seus impactos em grupos e na organização. Nesse contexto, para os autores, a premissa básica da gestão do desempenho seria o desenvolvimento dos indivíduos em equipes, buscando a aquisição das competências relacionadas ao trabalho, com vistas a atingir determinados objetivos e metas predefinidos da organização.

Ainda segundo os autores (2018, p. 568), faz-se necessário construir uma cultura organizacional de avaliação, de forma sistemática e padronizada, que torne possível a revisão de critérios e o planejamento e desenvolvimento dos servidores, sendo a avaliação de desempenho um instrumento para isso. Reynaud e Todescat (2016, p. 86) observam que, atualmente, cada vez mais se exige um nível de eficiência de recursos humanos para assumir posições de destaque. Isso traz a necessidade de o gestor criar e implementar mecanismos de avaliação de desempenho capazes de evidenciar disfunções e potencialidades das pessoas na organização, estabelecendo informações confiáveis no processo de gestão.

Em se tratando especificamente da etapa de planejamento, Coelho Jr. *et al.* (2018, p. 567) destacam a importância de os gestores estarem envolvidos no planejamento em todos os níveis, e que haja uma relação clara entre os padrões de execução das tarefas e o acompanhamento feito pelos chefes, assegurando-se a comunicação contínua e a divulgação de expectativas de desempenho junto ao subordinado, bem como fomentando o suporte contínuo à aquisição de competências e remoção de barreiras ao desempenho.

A pesquisa de Maillard *et al.* (2019) demonstra que, ainda que haja outros fatores que influenciem, tanto interna quanto externamente, organizações com menos de 5 (cinco) anos de implementação dificilmente atingiram a última etapa, em que a avaliação ocorre de forma intuitiva, natural e automática. Segundo os dados coletados pelos autores (MAILLARD *et al.*,

2019), conforme o modelo ganha maturidade temporal ele pode necessitar ajustes para se adequar às mudanças de contexto, adotando-se novos parâmetros a depender da demanda existente e a maturidade do processo de gestão de desempenho virá com esses ajustes. Assim, segundo eles, as organizações com mais de 10 (dez) anos de avaliações, já revisitaram e aprimoraram os critérios mais de uma vez. Há a perenidade do sistema, porém com a flexibilidade para revisá-lo.

Nesse sentido, o Entrevistado 6 pontua que *“como tudo tem sido cada vez mais mutável nesse mundo, volátil, incerto, que a gente vive... Eu acho que eles [os normativos] precisam passar por um processo constante de revisão, a cada dois ciclos de avaliação, ou três. Para justamente ver se se ainda se enquadram na realidade organizacional”*. Na mesma linha, o Entrevistado 7, ao ser questionado sobre a efetividade da nova proposta assim respondeu:

Acho que a efetividade dela virá na medida em que a gente conseguir mostrar para as pessoas que ele é consistente, que o propósito dele é bom para todos. Porque isso é fundamental. Ele vem na medida disso. Depende que a Administração tenha propósitos claros, seja transparente, se envolva com os processos, capacite gestores, **que esteja preocupada em rever isso continuamente, pegando *feedbacks* do avaliado, do avaliador, solicitando critérios inclusive**. Mas ainda acredito que esse é um bom começo (grifo nosso).

Desta forma, conforme visto acima, é fundamental a atuação do gestor e da área de recursos humanos para criar e implementar mecanismos eficientes de gestão de desempenho, revisando-os periodicamente. O Entrevistado 1 aponta o empenho da Administração em promover uma gestão de desempenho na Casa, tanto em âmbito individual quanto organizacional, que classificamos como ponto forte na matriz SWOT. Em suas palavras,

(...) a reforma administrativa está implantando um modelo de desempenho organizacional e haverá um desdobramento da estratégia, diretrizes e objetivos organizacionais, desdobrando em cada nível organizacional para que a gente possa ter uma medição, para que possa haver um estabelecimento de acordo de resultado com cada unidade administrativa em todos os níveis.

Ele destaca, ainda, a busca por eficiência do corpo técnico da Casa, bem como a alta qualificação dos servidores, e aponta que *“a motivação dos técnicos que trabalham com a reforma administrativa, também é de eficiência, porque isso tem que ser exigido de qualquer instituição pública assim como se exige de uma empresa privada. A motivação da parte técnica gestora é de salvar a instituição e de salvar o servidor”*. O Entrevistado 5 também aborda a questão, ao afirmar que,

As gestões anteriores sempre tiveram essa questão de verificar como as pessoas estão desempenhando suas atividades. Essa mudança que tivemos de trazer o servidor para participar da avaliação foi um pedido da DG, uma preocupação...

Para os Entrevistados 1 e 5, bem como para outros 3 (três) entrevistados, os servidores da Câmara dos Deputados são altamente qualificados, o que se pode classificar como força, porém muitos não estão realizando atividades qualificadas. Segundo o Entrevistado 1,

Nós estamos falando de servidores altamente qualificados, que podem até hoje não estar fazendo uma atividade mais qualificada. Ou porque se acomodou, ou porque nunca foi exigido pela instituição, ou porque não adquiriu uma formação para isso. Mas se você for avaliar, ela tem potencial para fazer uma atividade mais qualificada. Então vamos investir na formação, vamos conscientizá-la, vamos ampliar as atribuições dela. Quando eu falei atividade mais complexa, espera-se do servidor do Futuro (que muitos já fazem isso eu vou dizer, mas espera-se isso de todos), é que eles sejam mais formuladores de soluções de todo tipo, que eles estejam mais gestores, mas não necessariamente isso que dizer gestor de equipe. Às vezes é gestor de contrato, gestor de processos de trabalho, mas também gestor de equipe.

Já nas palavras do Entrevistado 5,

(...) os servidores da Câmara dos Deputados, na minha opinião pessoal, são pessoas muito bem qualificadas. Nosso processo de seleção é sempre muito rigoroso. Então temos um quadro de pessoal efetivo extremamente bem-preparado. Se você olhar em outros órgãos públicos, talvez não haja pessoas tão bem-preparadas quanto aqui. Então se você vai fazer um sistema de avaliação, você tem que levar em consideração essa questão. As pessoas têm um preparo muito grande e não querem ser avaliadas em critérios muito simples, tem que colocar critérios que tenham significado para as pessoas que estão sendo avaliadas, elas têm que entender por que estão sendo avaliadas daquela forma.

Por sua vez, o Entrevistado 4 pondera que “*não podemos fazer inferências com base em experiências de servidores complicados. Eu tenho plena consciência de que existe até uma boa quantidade na Câmara. Mas eu creio que a maioria é totalmente comprometida e é eficiente*”. O Entrevistado 8 ressalta sua experiência em outros órgãos federais, em especial no Executivo, destacando que a realidade da Câmara dos Deputados é singular no tocante à qualificação do corpo técnico, a saber,

Eu acho que a gente vai enfrentar resistências, que o servidor da Casa, em geral, e aí é uma opinião pessoal, porque tive a oportunidade de sair da Câmara, passei quase 5 (cinco) anos fora da Câmara, no Executivo local, no Distrito Federal. E a gente vê uma realidade completamente diferente, em que as pessoas têm muito pouca formação. O servidor da Câmara, em geral, é um servidor muito bem formado, com um nível de atuação dentro da sua área altíssimo, uma capacidade de formulação muito alta. Não é a realidade geral.

As experiências anteriores desses servidores podem contribuir para sua alta qualificação, facilitando a implementação do novo modelo de avaliação de desempenho. É o que entende o Entrevistado 2, para quem o “*perfil do servidor da Câmara também está mudando. Nesse último concurso de Analista, entrou muita gente que já vinha de outros órgãos, já tinha noção de outros modelos de avaliação, então eu acho que isso vai pegando com o tempo*”.

Outra força identificada pela maior parte dos entrevistados, tendo sido mencionado por 6 (seis) deles, é a liberdade de os gestores escolherem suas equipes. Quando perguntados acerca da atual forma de nomeação de servidores para ocupação de funções comissionadas, a maioria apresentou um ponto de vista favorável à forma como ela se dá atualmente na Casa, embora grande parte seja também favorável à nova proposta de acesso às funções comissionadas, em especial porque ela não engessa tanto esse processo. Vejamos:

Eu nunca precisei dizer não a um Parlamentar. Talvez porque as funções são privativas de servidor de carreira. Isso nos coloca muito à frente de muitas organizações públicas. Os gestores eles têm liberdade de escolher as suas equipes. (...) Então, eu não condeno o modelo atual, mas eu acho que ele pode ser muito melhor quando houver um processo de declaração formal do perfil que se espera, da formação que se espera, da experiência que se espera para ocupar aquela função comissionada. Eu acho que a gente vai ter ao longo do tempo um equilíbrio muito maior. A gente vai ter cada vez menos o que eu vou chamar aqui de injustiças pontuais, seja pontuais em pessoas ou pontuais em tempo. Eu acredito nisso. (Entrevistado 1)

(...) acho que é muito por um networking dentro da Casa. Alguém que conhece alguém, que ficou sabendo... Eu acho isso legítimo. Eu não julgo isso como certo ou errado. Eu acho que é um formato que a gente conseguiu encontrar para fazer um pouquinho de gestão de competência. A questão é se esse chamamento para as funções geralmente está pautado na competência ou não está? Eu acredito que são exceções aqueles que não estão. Eu acho que em grande maioria, por mais que haja indicação, essa indicação é pautada na competência. Agora você não tem um controle se aquela realmente é a melhor pessoa com aquele tipo de competência para aquela vaga. Por isso que o projeto que a gente pensou para a designação das funções ia dar ainda uma liberdade, pois a função é cargo de livre nomeação, e você pode preferir alguém que você tenha mais confiança a alguém que você ache que tenha mais competência a depender da função que a pessoa vai designar ali. (Entrevistado 2)

Eu não sou totalmente contra a forma como acontece hoje em dia. Eu acho que existe um critério de confiança, de conhecimento do gestor. Acho que todo gestor tem que ter uma certa liberdade de montar sua equipe, de fazer uma gestão própria. Não acho que é tão ruim, mas critérios são sempre bons para você tornar o processo mais justo. Porque embora não seja totalmente ruim, tem os seus problemas, que, às vezes, é a questão injustiça, favorecimento que pode acontecer, o gestor olhar para o lado muito personalista, que pode acontecer e é ruim. Tem que ter uma dosagem, um certo conhecimento pessoal, mas também tem que ter critérios mais técnicos, mais transparentes, de isonomia. Esses elementos vêm bem. A gente precisa aprender a trabalhar com esses critérios também. (Entrevistado 3)

Então, eu acho que o gestor tem que ter liberdade para escolher aquelas pessoas que possam auxiliar da melhor forma. Tem a questão de confiança. (...) Se alguém é indicado para uma função e a pessoa não tem essa capacidade, eu acho que isso é por conta e risco do gestor. O órgão é prejudicado e o gestor é responsável por isso, quem o indicou. (Entrevistado 4)

Para mim é o seguinte: a função comissionada é um cargo de confiança. Partindo da definição do que é função comissionada. Você tem que ter relação direta com quem está abaixo de você. Aí você tem que ter, na minha opinião, a liberdade de escolher a pessoa efetivamente da sua confiança que você julga que vai ser a pessoa que vai desempenhar. Muitas vezes, você pode ter uma pessoa que tem uma competência gigante, conhece todo o assunto e você não tem uma relação que permita que o trabalho seja desempenhado de uma maneira que você tenha uma relação amigável. (Entrevistado 5)

Eu sempre consegui colocar as pessoas que entendi que eram boas. Já tiveram situações em que pediram funções que eu tinha para atender a outros órgãos, mas não falar para eu nomear alguém. Isso nunca aconteceu. Aliás, aconteceu 1 (uma) vez só, mas é muito raro. Então, na minha experiência, o processo atende à minha realidade. Mas eu acho que ele poderia ser aperfeiçoado com a inclusão de critérios e só teria a ganhar. Mas em outras áreas a coisa não é bem assim. (Entrevistado 7)

Conforme se verifica dos extratos de entrevista acima colacionados, as falas dos Entrevistados 2, 3 e 7 reforçam a importância do aperfeiçoamento do processo de nomeação para funções comissionadas com a inclusão de critérios, embora reste claro, do ponto de vista de todos os interessados, a necessidade de haver liberdade do gestor para formar sua equipe.

Nesse sentido, Lima (2014, p. 75), ao realizar estudo no Senado Federal sobre os cargos em comissão, destaca a relevância de o Legislativo contar com os servidores concursados, *“selecionados por sua capacidade técnica – devido ao instituto do concurso público – e com grande experiência – acumulada graças ao instituto da estabilidade”*. Observa, por outro lado, que, por meio da nomeação para cargos comissionados, os parlamentares podem *“cercar-se de uma equipe de assessoria que já tenha o conhecimento e a experiência necessárias para manter o diálogo político com a base eleitoral, (...) conduzir a comunicação e a negociação com outros agentes políticos”*. Por sua vez, Lima ressalta que *“subverte o propósito da assessoria especializada, no entanto, que tais cargos sejam usados como mera forma de agraciar aliados, e não selecionar uma equipe de qualidade”*. Assim, entende-se que a existência de alguns critérios objetivos para acesso às funções comissionadas, como os ora propostos na Reforma Administrativa da Câmara dos Deputados, evitará esse tipo de problema relatado.

Em relação às fraquezas observadas na matriz SWOT, um ponto que merece destaque, uma vez que foi levantado por todos os entrevistados, são as falhas existentes do modelo de avaliação de desempenho individual. Ao serem questionados acerca do que acham da atual forma de avaliação de desempenho, todos os entrevistados responderam sob um viés negativo, levantando falhas que julgam relevantes no referido modelo. Entre elas, cabe destacar a falta de efetividade, abordada por 7 (sete) entrevistados; a falta de clareza; a subjetividade, mencionada por 3 (três) planejadores; bem como a falta de acordo de desempenho; e o fato de ser muito genérica. Nesse ponto, cabe esclarecer que, para modificar o foco da avaliação de desempenho baseada apenas na necessidade legal, estratégia relevante é definir claramente os fatores de avaliação, para que sejam referenciais seguros e reflitam a realidade, trazendo benefícios para todos os usuários (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; DA VEIGA, 1996, p.39).

Nesse sentido, segundo Oliveira-Castro, Lima e Da Veiga (1996, p. 39), a avaliação deve subsidiar as chefias com dados e indicadores que facilitem o planejamento estratégico, a coordenação e avaliação de atividades sob sua responsabilidade. Ao mesmo tempo, deve criar oportunidades aos colaboradores de identificar pontos fortes e fracos do seu desempenho, possibilitando o seu desenvolvimento funcional. À área responsável pela gestão de pessoas, a avaliação de desempenho deve fornecer informações sistemáticas para possibilitar o planejamento, monitoramento e revisão de processos de trabalho, subsidiando processos de seleção e servindo como norteador para a elaboração de trilhas de capacitação e desenvolvimento.

Nas palavras do Entrevistado 1, o modelo atual *“não tem efetividade nenhuma porque acaba se tornando uma avaliação somente em cima de conceitos e ela se torna subjetiva demais”*. Por esse motivo, *“acaba sendo só uma formalidade, para efeitos de progressão funcional”*. O entrevistado aponta, ainda, que *“por não ter um processo de negociação feito às claras e completamente declarado, acaba sendo um cumprimento de uma formalidade, com raríssimas exceções”*. Por sua vez, para o Entrevistado 2, ela é pouco efetiva por não espelhar a realidade da relação de trabalho na Casa, apenas sendo aplicada para servidores em progressão de carreira. Em suas palavras:

Eu acho pouco efetiva e a principal falha é não espelhar a relação real do servidor com seu trabalho e o fato de não ser para todo mundo, ser só para quem está em progressão de carreira. E a carreira é muito curta, né? Eu mesma fiz a minha última avaliação esse mês passado. Eu vou fazer 10 (dez) anos de Câmara. Então pensar que a organização não vai mais me avaliar é muito louco.

O Entrevistado 2 aborda, ainda, como falha do modelo atual, a desatualização dos normativos e procedimentos sobre avaliação de desempenho, tema também abordado por outros 5 (cinco) entrevistados. Para o Entrevistado 3, a avaliação *“tem uma função meramente formal, para cumprir um critério legal”*, além de *“não atingir todas as pessoas”*. Esse entrevistado entende que *“precisa de uma modernização, uma visita nesse modelo. Precisa de uma transformação”*, pois muitos servidores atualmente não são avaliados. Segundo ele,

Eu acho que ela não é efetiva não. Primeiro que ela já é antiga. Ela é muito antiga. Ela tem mais de 10 (dez) anos (...) E há muitas mudanças no serviço público, no comportamento das pessoas, nas necessidades do serviço e, também, na configuração política. E esse modelo não acompanha. Talvez ele tenha servido, ele tenha aperfeiçoado uma proposta anterior, mas essa dinâmica toda que acontece ao longo de 10 (dez) anos, ou pouco mais 10 (dez) anos, não absorve esse modelo.

O assunto também é tratado com importância pelo Entrevistado 4, que entende que a avaliação de desempenho atual é apenas proforma. Segundo ele, *“ela não é efetiva porque os critérios já estão ultrapassados. Ela já está com 10 (dez) anos e não se alterou nada”*. O

planejador entende que a estrutura da Casa está defasada, sendo, na sua opinião, necessária uma reestruturação dos órgãos prévia à modificação do instrumento de avaliação de desempenho. Para ele, a Câmara dos Deputados é muito compartimentada em seções, o que dificulta o desempenho das atividades. Além disso, entende que o órgão “*não se ajustou ao que é moderno, de tecnologia da informação, as novas formas de trabalho*”. Em seguida, traz um histórico e tece as seguintes ponderações:

(...) essa avaliação ela foi criada, se não me engano, em 2007. Aliás, ela não foi criada, foi adaptada, porque isso é bem anterior. Eu não lembro qual a data. Na verdade, em 2007 foi reestruturada a forma de fazer, mas mantendo os critérios de avaliação. Tentou-se inovar um pouco na escala, mas com muita limitação. No serviço público, para você fazer as coisas acontecerem você tem que criar normas e se tiver já tiver alguma coisa você tem que alterar as normas para alguma coisa acontecer. E, na época, optou-se por fazer uma regulamentação do que já tinha. Na época, foi um avanço, pois saiu do 0 (zero) para alguma coisa, vamos dizer assim. Porque as pessoas nem sabiam que eram avaliadas na época (...) se formos olhar o histórico da Câmara, em 2007 iniciamos um processo que antes não existia. O pessoal preenchia um formulário e entregava para ter progressão. (...) na época eu acho que uns 80% da Casa eram avaliados, todos os técnicos passaram a ser avaliados. Nós fizemos, sensibilizamos, e no primeiro ano avaliamos, ajustamos a ferramenta... Se, daquela época até agora a gente fosse alterando um pouquinho, tornando os critérios mais modernos, vinculando alguns algumas áreas de política de RH aos resultados da avaliação, e isso ano a ano evoluindo, a Administração tendo a liberdade de ir ajustando, hoje estaríamos em uma cultura muito maior de gestão desempenho e prontos para algo mais moderno.

O Entrevistado 5 também critica a avaliação de desempenho atual. Para ele “*o foco da avaliação de desempenho na Câmara é a progressão funcional. Ela só serve para isso, não tem um link com o desempenho da organização. Na minha opinião, essa avaliação de desempenho não serve para avaliar se o resultado da Câmara está sendo satisfatório*”. O entrevistado também critica a ausência de gestão de desempenho na Casa, ao afirmar que “*você avalia ali se ele atinge uma determinada pontuação e você não utiliza aquele dado para fazer mais nenhuma ação na área de pessoas. Então, a avaliação de desempenho tem foco em progressão funcional e só isso. Não se utiliza para mais nada*”.

No tocante à desatualização dos normativos e procedimentos sobre avaliação de desempenho, o Entrevistado 5 ressalta que a Resolução que trata da matéria é muito antiga. Segundo ele, embora o modelo atual apresente falhas, já apresenta grandes avanços em relação ao que era antes, uma vez que o servidor sequer tomava conhecimento que estava sendo avaliado. Segundo o entrevistado,

O Depes mandava para o chefe, o chefe avaliava e o servidor não tomava conhecimento. E a gente achava aquilo um absurdo. Então a gente passou pelo menos a incluir a autoavaliação, para ele saber que estava sendo avaliado. Muitos servidores tomavam posse na Câmara e não sabiam que tinha avaliação, nunca tinham visto avaliação. É uma loucura. Não tinha *feedback* para saber como estava o seu desempenho. Então a gente aprimorou um pouco o processo fazendo com que o servidor começasse a participar da avaliação.

O Entrevistado 6 acrescenta que a avaliação atual é muito sintética e fechada, com poucos itens e que geram ambiguidade, o que contribuiria, em sua visão, para a falta de efetividade. Outro ponto levantado é a escala utilizada atualmente, que mereceria revisão. Segundo ele, a avaliação atual não é efetiva e não serve como balizador de desempenho, servindo “*mais como um protocolo de avaliação ou um instrumento de apenas cancelar uma mudança de nível. Ela não vai de fato levar a uma análise criteriosa de pactuação de metas*”. Ademais, ela levaria a um subjetivismo por parte do avaliador, em sua visão.

Vale pontuar a fala do Entrevistado 7, ao tratar da falta de efetividade da atual forma de avaliação de desempenho e da desatualização dos normativos em vigor, observando que ela “*foi feita e vem sendo costurada, remendada, desde 1970, se não me engano. Mas ela é muito antiga e de fato precisa de adequação*”. Por fim, o Entrevistado 8 não aborda a desatualização dos normativos que regem a matéria, mas aponta a falta de efetividade e as falhas do atual modelo. Ele observa que a avaliação “*avalia muito mais as características, atitudes e habilidades de uma forma geral do servidor*”, sendo assim, muito genérica e pouco precisa, pois não contempla o tipo de atuação que é esperada do servidor. Ele aborda, em especial, a falta de um acordo de desempenho entre chefia e servidor, a saber:

Eu acho que a avaliação atual traz algumas deficiências, principalmente porque ela não é baseada em pactos anteriores que são feitos entre os servidores e seu gestor. Então, ela é uma avaliação que acontece posterior a determinado período. Ela não tem um marco temporal sobre uma performance esperada em um período, sobre um desempenho esperado. Eu acho bastante complicado você traçar algum tipo de avaliação sem um parâmetro, sem bases, sem um parâmetro de pacto para que você possa entender se aquela pessoa superou as expectativas, se ela atingiu o desempenho esperado. Ela prescinde dessa etapa que eu acho fundamental, que é um acordo de desempenho esperado, até em cima de atividades pactuadas também.

Gabelica *et al.* (2014, apud ARAUJO *et al.*, 2019, p. 336), ressaltam a importância do *feedback* às equipes para incremento do aprendizado, desempenho, satisfação e motivação. Por sua vez, Araujo *et al.* (2019, p. 337) apontam algumas medidas que minimizariam os problemas de *feedback* nas organizações públicas brasileiras, sendo eles: a ausência de cronograma de avaliação fixo; a realização de *feedbacks* contínuos, durante todo o período avaliativo, possibilitando correções de comportamento e desempenho; e a adoção de práticas de *coaching* e *mentoring*, utilizando-se os servidores com alto desempenho como instrutores dos demais.

Cumprido ponderar que, embora bastante negativa a visão dos entrevistados em relação à atual proposta, motivo pelo qual optou-se em colocar os elementos supracitados como pontos fracos, a desatualização e falta de efetividade do modelo atual podem acabar até mesmo

contribuindo para que o novo projeto ganhe força política suficiente para ser aprovado pela Mesa Diretora. Nesse ponto, cabe trazer a ponderação do Entrevistado 6:

Bom, a gente tem que ter em mente o seguinte: a estrutura organizacional da Câmara data de 1971. Ela faz 50 anos em dezembro deste ano. Então ela é uma estrutura que passou por algumas modificações ao longo do tempo, mas essas modificações acabaram por gerar lacunas ou até duplo comando sobre temáticas. E você precisa atualizar isso para um mundo moderno, mais dinâmico, mais flexível, com outros aspectos que não só a lógica da Administração pura e simples de comando e controle.

Observa-se menção à necessidade de mais flexibilidade e dinamicidade no modelo de avaliação de desempenho, indo ao encontro das necessidades do mundo moderno. Para o Entrevistado 6, a volatilidade do mundo moderno é um elemento dificultador para a Administração, motivo pelo qual pode ser classificado na matriz SWOT como ameaça, sob o seu ponto de vista. Em suas palavras, *“tudo tem sido cada vez mais mutável nesse mundo, volátil, incerto, que a gente vive”*. Por outro lado, o Entrevistado 8 também mencionou as mudanças do mundo moderno, que se constituem em oportunidades para a Administração, sob a perspectiva desse planejador. Segundo ele, *“vamos ter que entrar nesse novo mundo, nessa nova era”*.

Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015, p. 1.557) esclarecem que, com a economia global em expansão e o aumento da competitividade ambientes dinâmicos que se desenvolvem, as organizações precisam se adaptar rapidamente às novas condições que porventura possam surgir, podendo isso representar a diferença entre prosperidade e crise. Ou seja, essa dinamicidade do mundo moderno pode ser uma ameaça ou uma oportunidade, a depender da forma como a organização se adapta às mudanças intervenientes, o que corrobora tanto a visão do Entrevistado 6, mais pessimista, quanto a do Entrevistado 8, mais positiva, devendo ser um ponto de atenção para a Câmara dos Deputados.

Voltando às fraquezas apontadas pelos planejadores, cabe destacar também a cultura organizacional, mencionada por todos como ponto de atenção ao serem perguntados pela entrevistadora, bem como as resistências dos servidores às mudanças decorrentes da nova proposta, aventada por 6 (seis) entre os entrevistados como sendo um problema para a gestão da Casa.

Segundo o Entrevistado 2, *“a Câmara tem uma cultura muito enraizada e dificuldade de mudanças”*. Por outro lado, ele observa que, *“quando essas mudanças são perenes, quando elas persistem, (...) as pessoas se engajam nelas”*. Para o Entrevistado 5, falta, nos servidores e gestores, *“um pouco essa visão de que o RH instrumentaliza o gestor com*

ferramentas, não só a questão da avaliação, mas outras coisas também. Para que ele possa ter um resultado melhor, melhorar a eficiência do trabalho das pessoas”.

Para o Entrevistado 8, a questão passa por dar senso de pertencimento aos servidores. Segundo ele, *“temos que recuperar essa noção de que todos estamos a serviço do Poder Legislativo brasileiro e, em última instância, temos que apoiar a atuação parlamentar, gostemos ou não. Esse é o nosso papel. Resgatar isso é muito importante para recuperarmos esse senso de pertencimento”.* Ele acrescenta que,

(...) a cultura organizacional passa por isso, pelo pertencimento. A minha organização, qual é o meu papel aqui? Eu acho que é muito importante resgatarmos esse senso, e isso tem a ver com a essência, com o foco na essência. E aí sim, se me vejo no meu papel, se eu vejo que o que eu faço colabora para um resultado a nível de instituição, de país, eu tenho mais consciência do que é esperado do meu desempenho, de mim, de como devo atuar. A gente precisa acabar com essas castas, essas separações dentro da Casa.

Para esse planejador, *“tem uma coisa muito perversa na Casa que é a separação entre área legislativa, área administrativa e área política. Isso fez com que o servidor perdesse muito seu papel dentro do poder Legislativo e da instituição Câmara”.* Nesse sentido, a gestão da cultura organizacional passaria por uma modificação dessa visão de separação entre as áreas da Casa. E prossegue,

Então você tem pessoas dentro da área administrativa, que é uma área inchada, uma área grande, pesada, que não se vê dentro de uma instituição que é do Poder Legislativo. Se ele estivesse trabalhando em um banco, no Poder Executivo ou em qualquer lugar, para ele seria indiferente. Então a gente perde um pouco noção do papel, da consequência das nossas ações dentro de uma instituição que é do Poder Legislativo, que é uma instituição muito importante. Então eu creio que a mudança da cultura organizacional tem que passar por aí.

O Entrevistado 7 aponta problemas na cultura de avaliação. Em suas palavras, *“gente tem que mostrar algum propósito nessa avaliação, um propósito consistente, de melhoria da pessoa, da organização, e, também, do avaliador, não só do avaliado”.* Na visão do Entrevistado 4, a cultura da Câmara é *“complicada”*, pois há *“conflitos por avaliação dos pares, por críticas dos chefes. Porque não são todas as pessoas que estão preparadas para um feedback real”.* Segundo ele, é importante se definir *“um bom sistema, com uma interface amigável”*, sendo *“fundamental para que as pessoas sintam tranquilidade para desenvolver o processo em si no dia a dia, que não seja algo trabalhoso”.* O problema maior, na concepção do Entrevistado 6, é a visão dos servidores de avaliação de desempenho como punição. Segundo ele,

(...) a grande questão em torno da cultura, é que a avaliação no setor público, em geral, e na Câmara, ela é muito vista como um caminho para punição. Então a mudança dessa visão, em relação à avaliação, de que ela passe e ser instrumento de trabalho, mais do que um instrumento de abertura para punir o servidor, ela é fundamental e ela

passa eu acho que justamente por essa atuação da área de recursos humanos, da área de formação, e, também, da Diretoria-Geral em mostrar que, na verdade, a lógica por trás de todo esse arcabouço, é muito mais para valorizar o trabalho que é feito, para conectar o trabalho com as entregas da organização.

Para que haja a compreensão da avaliação de desempenho sob um viés mais positivo por parte dos servidores, ele aponta necessidade de mudanças no pensamento dos gestores da Casa, e conclui que,

não vai ser um processo simples. Ele vai, em um primeiro momento, gerar um pouco de angústia. Porque você vai exigir mais da chefia. É um processo que exige muito mais da chefia do que de fato do avaliado. Os chefes vão ter que se adaptar. E essa mudança de cultura organizacional nas chefias da organização é um processo lento, um pouco mais demorado. Apesar de a gente sempre falar que o processo de mudança na base é mais difícil de fazer, em uma organização em que a chefia tem um tempo longo na cadeira e você tem a média, eu estimaria que a média em um cargo em comissão de chefia, direção e assessoramento, na Câmara pensando só FC-3 e FC-4, é uma média de 7, 8 anos por baixo, jogando para baixo. Então, é um processo que eu acho que vai demandar muito das chefias.

Nesse ponto, vale frisar que o objetivo da avaliação de desempenho não é punir os servidores, mas atuar no seu desenvolvimento e aumento de produtividade, descobrindo deficiências para corrigi-las por meio de treinamentos ou outras ferramentas (DA SILVA; MOITINHO, 2016, p. 63). Segundo Da Silva e Moitinho (2016, p. 63), os principais responsáveis pela avaliação de desempenho devem ser os chefes imediatos, pois estão mais próximos do colaborador e conseguem observar a execução do trabalho durante todo o período, inclusive atitudes, comportamentos ou outras intercorrências, conforme a política de gestão de pessoas adotada pela organização.

Para o Entrevistado 3, que a Casa não possui cultura alguma de avaliação, sendo ela feita apenas proforma, para cumprir o disposto na lei, o que seria não apenas uma questão interna, mas envolveria todo o serviço público. Para ele, o envolvimento das pessoas é essencial na disseminação de uma nova cultura. Em suas palavras:

Eu acho que existe um momento muito propício para se criar essa cultura que nós não temos. Esse é um problema do serviço público, que a gente não tem essa cultura de avaliação. A gente sempre deixou essas coisas meio de lado, as pessoas gostam de uma certa estabilidade, a forma como estão trabalhando, um certo conformismo. Acho que isso está um pouco na tônica da nossa cultura de serviço público. A pessoa passa no concurso, então ela assenta ali um posicionamento e não desenvolve essa prática de melhorar, de se aperfeiçoar, de se capacitar. Não digo todos, mas acho que existe uma parcela significativa que tem essa acomodação.

E acrescenta,

Temos que olhar o que está acontecendo ao nosso redor, nossa condição mudou muito nos últimos anos. O servidor precisa ser consciente, precisa ter uma cultura na Casa nesse sentido, de pessoas mais conscientes, mais profissionais. O país exige isso da gente, exige pessoas mais conscientes do dever público. E eu volto para a mudança de cultura. Eu acho que houve durante muitos anos e ainda há as pessoas que as vezes batalham muito para entrar no serviço público e, quando chegam lá, é como se

subissem uma montanha e falassem “cheguei”, mas não continuam, não desempenham o que deveriam desempenhar.

Cabe trazer, no entanto, visão do Entrevistado 1, que corroboramos, para quem não é possível se falar em mudança de cultura de forma tão instantânea, senão no seu desenvolvimento, por meio de processos a serem implementados na organização. Segundo ele,

Quando você fala mudança de cultura, é como se fosse possível manipular a cultura das pessoas, é como se fosse possível levar as pessoas para sala de aula e mudar os seus valores e mudar a forma como ela lida no dia a dia com as coisas e fazer com que ela internalize uma ética que não é ética só de desviar recursos públicos, é uma ética muito mais ampla. Eu estou aqui para exercer um papel, tem uma sociedade aí fora que precisa do meu trabalho eu tenho que atuar com os políticos dessa instituição da forma mais ética, eu também tenho que dar exemplo, eu tenho que dizer não muitas vezes. E tem que dizer com uma senhora habilidade, um senhor jogo de cintura. E como mudar essa cultura? Eu acredito na mudança de cultura por meio dos processos que você vai implantando na organização. É essa mudança que eu acredito e eu acho que é possível. Se você interrompe a interferência administrativa nesses processos que são técnicos de gestão de pessoas, se você passa dizer exatamente às pessoas o que elas têm que fazer e você começa a distribuir de forma mais equilibrada, considerando aquelas premissas que eu falei dessas diferenças que existem entre as pessoas, mas você vai distribuir o desempenho, a carga de trabalho de forma equilibrada, você começa a criar uma justiça organizacional que passa a desenvolver uma cultura nas pessoas.

Côrtes e Meneses (2019, p. 673), ao analisar a gestão estratégica no Legislativo Federal, identificaram aspectos relativos à cultura organizacional como obstáculos à implantação de processo de avaliação de desempenho mais estruturado, o que corrobora e reforça as falas dos entrevistados acima elencadas. Vejamos:

Quanto à categoria organizacional, o aspecto mais presente nas falas dos participantes foram as características culturais, com menções referentes à dificuldade de mudar a cultura estabelecida devido a resistências e à tendência à acomodação por parte de gestores e servidores, às diferenças de valores entre gerações de servidores e aos resquícios dos valores patrimonialistas, com possíveis consequências para o engajamento de gestores e servidores e, conseqüentemente, para o nível de integração estratégica da GP. Um exemplo são as tentativas realizadas, por uma das organizações pesquisadas, de implantação de um processo de avaliação de desempenho mais estruturado, vinculado aos objetivos organizacionais, que fracassaram justamente devido à resistência dos servidores.

Segundo os autores (CÔRTEZ; MENESES, 2019, p. 674) esses achados estão em consonância com resultados de outras pesquisas realizadas acerca do setor público, que identificaram entraves culturais à implementação de métodos de avaliação de desempenho, culminando em avaliações meramente formais, devido a resistências de servidores e gestores em participar do processo.

Acerca do tema, Lima e Patah (2016, p. 95-96) observam que a cultura organizacional é uma das mais importantes variáveis no ambiente organizacional, interferindo na forma como as tarefas são realizadas, nas metas a serem alcançadas e no empenho dos indivíduos para atingir determinado objetivo ou meta. Segundo eles (2016, p. 95) a cultura afeta

desde a forma de pensar e responder às oportunidades e ameaças cotidianas, até à forma com que o indivíduo irá tomar decisões relevantes, seja de forma consciente ou inconsciente, tendo efeito direto no seu desempenho.

Por ser um fenômeno dinâmico, ela é modificada a todo o momento pelas interações dos indivíduos e pode, inclusive, ser moldada pelo comportamento dos gestores e líderes, bem como por todo o arcabouço de rotinas e normas que orientam o comportamento organizacional (LIMA; PATAH, 2016, p. 95). Ao mesmo tempo, ela também fornece significado aos colaboradores, influenciando o nível de comprometimento com que se dedicam ao alcance de metas e à realização de suas atividades (LIMA; PATAH, 2016, p. 96).

Para Cavazotte, Moreno Jr. e Turano, (2015. p. 1.558), “*a função da cultura nas empresas seria servir como instrumento de reforço do sistema de valores vigente, diferenciando uma organização de outra qualquer (Pires e Macedo, 2006)*”. Segundo eles, a cultura organizacional pode ser vista a partir da definição de Pires e Macedo (2006), segundo os quais ela envolveria significados e elementos compartilhados entre os membros da organização, que norteariam a forma de sentir, pensar e agir desses colaboradores, de forma mais leve ou intensa, positiva ou negativa, e conseqüentemente o construiria a forma de funcionamento das diferentes organizações.

Segundo Coelho Jr. *et al.* (2018, p. 575) para que haja de fato uma gestão do desempenho efetiva e uma maturidade na avaliação de desempenho é necessário que haja uma atuação efetiva da chefia na criação de uma cultura de gestão que seja incorporada à cultura organizacional e isso demanda tempo. Sem o envolvimento da alta cúpula, no entendimento do autor, dificilmente o nível de maturidade será desenvolvido. Para tanto, é necessário que sejam desenvolvidas estratégias de monitoramento contínuo e *feedback* entre chefia e subordinados, direcionando-se servidores às necessidades de capacitação decorrentes de falhas na performance, o que aumenta as chances de se obter um desempenho competente (COELHO JR. *et al.*, 2018, p. 575-576).

Ademais, os comportamentos passíveis de intervenção devem ser estabelecidos sistematicamente pelos gestores, sendo importante essa sistematização para evitar que cada um faça à sua maneira. A padronização é essencial para que haja gerenciamento dessas informações da forma adequada, o que só é possível após algum tempo de maturação (COELHO JR. *et al.*, 2018, p. 576). Ainda sobre cultura organizacional, Dal Vesco, Beuren e Popik (2016, p. 125) apontam a necessidade de divulgação da sistemática de avaliação de forma clara e objetiva a todos os envolvidos no processo. Inicialmente, é importante haver o estabelecimento de metas

bem definidas e alinhadas com o planejamento estratégico da organização e com os objetivos individuais e coletivos.

Um importante ponto de atenção dos gestores da Casa devem ser as resistências dos servidores, apontadas por 6 (seis) entrevistados. Na visão do Entrevistado 3, um dos desafios dos gestores da Casa é lidar com essa questão, pois, a seu ver “*as pessoas realmente não gostam de mudanças, há uma resistência cultural*”. Ele prossegue ressaltando que as novas exigências podem gerar resistências até mesmo por parte dos gestores, o que torna necessária preparação constante desses servidores. Segundo ele,

A dificuldade é a resistência, porque você tira uma certa facilidade, um certo conforto de a pessoa indicar quem ela quer. Você vai exigir mais do gestor. Acho que isso passa por um processo de preparação do gestor. O gestor melhor preparado é mais consciente de buscar fazer as coisas com mais critérios, mais transparência, mais isonomia. A meu ver, precisa haver uma grande preparação dos gestores, não para atuar nesse processo em si, mas para atuar enquanto gestor, mais afinado com o tempo, com as necessidades da casa, das pessoas, com as regras também. Eu acho que a melhor estratégia é essa, é a preparação constante do gestor para poder assimilar essa cultura, essa proposta que está se fazendo.

Na mesma linha, posteriormente ele afirma que a educação dos servidores é fundamental para disseminar nova cultura e evitar resistências. Vejamos:

Muitos vão gostar, mas muitos não querem. Para ser franco, muitos querem ficar na mesma baba que estão e não estão nem aí para a hora do Brasil. Há um grupo aí. Eu imagino, mas nem conheço muito se tem isso disseminado na Câmara. Mas sei que tem um pessoal mais confortável, mais acomodado. Como pode ser feito em relação a eles? Eu não sei te dizer. Aí eu vou para a mesma tecla minha de educar as pessoas que precisam ser educadas, conscientizar as pessoas, o gestor, o servidor.

O Entrevistado 6 também menciona possíveis resistências de gestores em decorrência do aumento de volume de trabalho com a nova forma de avaliação de desempenho. Para ele, “*os gestores vão ter um papel central nisso. Agora também eu imagino que seja a camada que mais vai ter resistência de início, porque vai ter o seu trabalho aumentado, vai ter um trabalho maior, porque você vai ter que pactuar servidor por servidor as metas, as entregas, e de forma qualitativa*”. E prossegue:

Isso gera resistência por parte do gestor também pelo seguinte: porque querendo ou não você abre um pouco da sua casa para que outras áreas vejam que está sendo entregue. Porque a outra área vai falar “Mas calma, essa área está entregando só isso?” Ou “Mas esses compromissos aqui pactuados são muito leves”. Eu acho que isso gera expectativa no gestor.

Por sua vez, por parte dos servidores, ele enxerga resistências decorrentes do medo de punição. Já o Entrevistado 8 externa preocupações de que o início do processo seja “*desastroso*” em termos de aceitação. E prossegue:

Então se começa a ter uma transversalidade maior na atuação do servidor. E isso eu acho que será também uma provocação ao servidor. E pode ser que em um primeiro momento talvez seja um pouco desastroso, porque as pessoas ainda não se veem nesse novo papel, não têm muita clareza de que papel é esse e do que é esperado delas. Mas eu acredito que a reforma, em um primeiro ano será muito tumultuado, até que as áreas também se vejam nesse novo papel.

Para o Entrevistado 2, o grande problema seriam pessoas da própria alta administração, que estariam calejadas da interferência política e da falta de efetividade de algumas propostas anteriores. Observemos:

Para mim a principal dificuldade são essas pessoas, que são pessoas chave, que estão na alta administração, mas estão calejadas de tentar aplicar mudanças, mas não ver as coisas acontecerem ou, principalmente, o que mais reportavam, o que elas enxergam como maior dificuldade, é a ingerência política. Sempre elas falavam assim: Vocês vão trazer essas mudanças, no caso da função, mas vale para toda a reforma administrativa, mas vai vir um Deputado e vai fazer do jeito dele e não vai adiantar nada. Quando eles não falam isso você vê que eles já estão bem desmotivados, e é mesmo um balde de água fria. E eu acho que a mudança do regimento talvez possa coibir essas ingerências políticas que sempre se fala.

O Entrevistado 4 converge quanto a essa visão, apontando a necessidade de *“uma comunicação clara de para que se quer isso, porque acho que em geral os servidores não acreditam muito nessas iniciativas. Eu acho que seria esse o caminho”*. Identificou-se que o próprio planejador, ao apresentar exemplo de modelo anterior de gestão de competência que fracassou, vê o novo modelo com ressalvas, conforme se pode observar da fala a seguir:

Só trazendo um passado não tão recente. Foi desenvolvido um grande projeto na Câmara sobre gestão por competências que tinha algo parecido com isso. E na prática a gente viu que a montagem de fichas, de formulários diferentes, para servidores diferentes é um custo muito elevado para o processo. Foi algo que se tornou muito complexo, embora pareça lógico, mas na prática torna o processo mais complexo (...). Mas o custo foi grande, porque foi desenvolvida uma ferramenta de TI, todos foram avaliados. Eu creio também que quando você cria uma expectativa no público e não leva isso à frente, você queima uma ficha de ação e nas próximas ações você tem que mobilizar muito mais para que as pessoas acreditem e possam aderir ao que se quer. Eu acho que a proposta da nossa avaliação aí colocada ela é tão complicada ou mais do que aquele piloto que foi feito na questão da gestão por competências.

O mesmo se pode identificar na Entrevista 5, em que o entrevistado assim se posicionou sobre a nova proposta:

Às vezes eu me questiono, tem algumas coisas que eu acho que a gestão se repete muito. A gente sabe onde vai dar essa situação. E voltando um pouquinho para a proposta que a Administração está tentando implementar como novo modelo de gestão da Câmara, vai ser mais ou menos a mesma coisa da gestão por competência. Você cria muitas normas, muitos requisitos e você gera uma necessidade de esforço do gestor muito grande que ele acaba fazendo proforma, só para cumprir (...). E a gestão por competências mostrou isso. O sistema que foi desenvolvido era tão complexo, que as pessoas chegavam no meio da avaliação e falavam: não vou mais fazer isso, isso é absurdo. O resumo é esse, acho que podemos repetir os mesmos erros.

Com uma visão mais otimista, ao ser questionado se haveria resistências dos servidores ao novo modelo, o Entrevistado 1 classificou esse como um grande desafio para a gestão, porém apontou como solução a comunicação. Examinemos:

Eu acho que esse é um outro desafio tão grande quanto aquele que eu falei. Tem várias medidas que você pode adotar para você reduzir essas resistências e uma delas é uma boa comunicação: onde nós pretendemos chegar e por quê. Temos gente muito boa na Casa para trabalhar essa comunicação. A outra é a conversa olho no olho mesmo. Esse é um trabalho que tem que ser feito por muita gente, mas nem todo mundo tem condições de fazer. E aí eu me refiro muitas vezes aos próprios dirigentes que deveriam ser multiplicadores dessas propostas e às vezes nem eles próprios aceitam.

Nessa linha, nas palavras do Entrevistado 2,

(...) uma sugestão é um plano de comunicação porque você consegue ir soltando aos poucos as novidades, mas antes disso ir educando e comunicando as pessoas. Acho que um plano de capacitação junto com um plano de comunicação seriam boas ferramentas para gerenciar nessas resistências”.

Cabe pontuar que a comunicação interna, na visão de 3 (três) entrevistados é apontada como fraqueza institucional, tratando-se de ponto sensível. Houve menções, inclusive, à falha de comunicação entre a Diretoria-Geral e os próprios planejadores do projeto, bem como a elitização das discussões sobre o tema. Nesse sentido, o Entrevistado 8 possui visão bastante negativa, ao pontuar que *“a gente não tem comunicação interna, a Casa é muito fraca em termos de comunicação interna”*. Já para o Entrevistado 2,

(...) na Câmara a gente tem um paradigma muito separado de pessoas e de gestão. As pessoas estão sempre pedindo, reclamando que a gestão não faz isso, não faz aquilo, e elas se auto responsabilizam muito pouco por fazer parte dessa gestão, quando na verdade a gestão é um conglomerado de pessoas. Então, quanto mais essas pessoas tiverem participação nessa responsabilidade, melhor vai ser a gestão daquilo que elas participam. Acho que quando todo mundo participa de uma avaliação de desempenho, você deixa todo mundo com essa noção de que o seu desempenho no dia a dia só vai melhorar se você fizer algo por isso. Acho que esse é o maior ganho.

Acerca das falhas de comunicação durante a elaboração do novo modelo, o Entrevistado 5 aponta o desconhecimento geral sobre o que está sendo proposto, e traz preocupação de que não tenha sido elaborada ainda nenhuma ação de divulgação para dirimir ou reduzir dificuldades no processo de aceitação. Para ele, *“as pessoas primeiro precisam conhecer o que está sendo feito, o que vai ser proposto, para você avaliar o que vai fazer. Você precisa identificar qual vai ser a resistência para atuar dentro da resistência que vai surgir”*. O desconhecimento dos servidores sobre o planejamento estratégico da Casa também foi suscitado nessa entrevista. Vejamos:

Apenas complementando: como a nossa avaliação hoje é focada apenas para efeito de progressão funciona, você não tem uma visão de como o seu trabalho contribui para o resultado da organização. Acho que a maioria dos servidores nem sabem que tem planejamento estratégico na Câmara. Então eu acho que essa nova proposta começou

a repensar essa questão: como que eu posso fazer com que o servidor tenha um melhor desempenho.

Nesse ponto, cabe trazer a lume a visão de Reynaud e Todescat (2017, p.86), para quem o processo de avaliação de desempenho nas organizações envolve mais o desenvolvimento de uma atmosfera de confiança, franqueza e espontaneidade entre os colaboradores do que a criação de um instrumental sofisticado. Segundo elas (2017, p. 86), quando conduzidas adequadamente, as avaliações de desempenho transformam-se em um meio eficaz de melhorar a convivência entre chefe e subordinado, aumentando o grau de compreensão e o entendimento entre eles.

Marcão pontua (2017, p. 5) que a satisfação dos colaboradores com a comunicação é fator determinante no compromisso com a organização, promovendo a sua ausência maior absentismo e rotatividade e menor produtividade. A autora (2017, p. 15) observa que as percepções que os trabalhadores têm sobre a comunicação organizacional estão diretamente relacionadas com a satisfação e com o desempenho no trabalho, tendo a comunicação e a justiça organizacional influência significativa nas atitudes e comportamentos desses indivíduos.

No mesmo sentido, a autora (MARCÃO, 2017, p. 13) explica que, quando os colaboradores participam das tomadas de decisão e estão bem informados sobre os projetos da organização, aumenta a probabilidade de as aceitarem e de se empenharem na sua implementação, em especial quando as decisões são tomadas em conjunto. Isso também contribui para o desenvolvimento de competências como resolução de problemas, trabalho em equipe, compartilhamento de informações e para a melhoria nos relacionamentos interpessoais.

Sobre esse tema, também foi abordada pelos entrevistados a centralização do sistema de gestão de pessoas da Casa, tendo sido mencionada por 3 (três) planejadores. Nas palavras do Entrevistado 5, *“a Câmara tem essa questão. Os gestores às vezes não fazem gestão. Eles querem ser técnicos gerenciando pessoas. Isso é muito ruim”*. Ele prossegue,

O gestor acha que a responsabilidade é do outro. Mas a responsabilidade de sua equipe é dele. E as normas da Câmara às vezes são contraditórias. Eu tenho um sistema de ponto em que tudo cai no Departamento de Pessoal e o gestor não se sente responsável por nada. Deu problema? Ele manda para o Depes que resolve. O servidor pleiteia informações direto no Departamento e não passa pelo gestor. Para mim, o grande responsável pela gestão de equipe tem que ser o gestor. E para você mudar essa cultura, só mudando a cabeça do gestor.

Acrescenta que não se trata de um problema apenas dos gestores, mas também da Administração, que centraliza o processo decisório. Vejamos:

Na Câmara, primeiro que o processo decisório é centralizado, tudo que você vai decidir tem que primeiro saber se o Diretor-Geral quer, e às vezes vai até o Primeiro-Secretário, até a Presidência. Então o grau de autonomia... Eu acho que a cultura da Câmara leva a essa situação. (...) O processo de gestão na Câmara é extremamente centralizado. Você não pode fazer nada porque se você fizer alguma coisa e desagradar alguém lá em cima, o mundo cai na sua cabeça. Você não tá autonomia para as pessoas. Você tem que dar autonomia, você é responsável. Você pega um chefe de gabinete de uma liderança, ele tem que ser responsável, tem que ser responsabilizado. Por exemplo, a frequência de CNE é comunicada. Aí tem alguma fraude e perguntam para a área de recursos humanos porque a frequência está daquele jeito. Ele é o gestor, ele que tem que responder. É necessário trazer essa questão da responsabilidade para que alguma coisa funcione. Acho que estão atrelados.

Na mesma linha, o Entrevistado 3 tece as seguintes considerações:

Eu sempre acreditei que a gestão de pessoas tem que ser feita de maneira bastante fragmentada. Cada setor, cada chefe é um gestor de pessoas. Então tem que ser uma coisa mais capilarizada. Eu acho ruim quando há um sistema muito central, um pouco ditador, tanto na política de pessoal quanto na política de avaliação, o formato é esse. E essa abordagem se dá nesse âmbito, muito piramidal. Acho que a forma como está proposta a avaliação, há um envolvimento é muito grande dos gestores. Porque exige uma conversa, exige um planejamento, uma negociação do que que vai ser avaliado, do que que não vai ser avaliado. Eu acho que isso facilita fragmentar a política. Que as pessoas, os gestores possam exercer uma política de pessoal ali no seu setor, na sua área. E não deixar só no aspecto formal, como se fosse uma grande diretoria que determinasse as políticas, os formatos de trabalhos. Acho que cada setor tem que fazer a sua política de pessoal, a sua gestão de pessoal.

Outra fraqueza que vale ser mencionada dada sua alta relevância para a gestão de riscos do projeto em análise é a complexidade do Legislativo e consequente dificuldade de se mensurar os resultados das atividades dos servidores com 3 (três) e 4 (quatro) menções entre os entrevistados, respectivamente. Nas palavras do Entrevistado 6,

o Legislativo é uma organização por si só complexa. Ele depende de muitos fatores intervenientes e quando a gente pensa até na organização dos trabalhos da Câmara a gente tem diferentes camadas, que conversam mas também estão dissociadas. Quando eu penso, por exemplo, na entrega do Legislativo para sociedade, falando de diplomas legais, da fiscalização e da representação, são entregas que são feitas pelos parlamentares, então são entregues diretamente para a sociedade e isso é avaliado a cada quatro anos nas eleições parlamentares. Para entregar esse serviço eles dependem necessariamente de um suporte organizacional que é dado pelo corpo técnico da Câmara, tanto na área técnico-legislativa como na área técnico-administrativa. Então, a partir do que é esperado pelos Parlamentares, esses objetivos e interesses que os Deputados colocam, e isso traduzido pela Mesa Diretora para esse grupo, você estabelece um plano de ação para um biênio, que é o período da Mesa Diretora ali. E a partir desse plano de ação é que se estabelece um direcionamento para a Administração.

Ele pondera, ainda, que a avaliação de desempenho na Câmara dos Deputados não pode ser vista sob a mesma ótica de outros órgãos, justamente por essa peculiaridade que se vê no Legislativo. Examinemos:

Isso obviamente quando a gente olha por exemplo da ótica do controle interno, pode até de algum modo olhar para essa organização do ponto de vista técnico-legislativo, técnico-administrativo, mas não pode usar a mesma meta que ele usa, por exemplo, pelo Executivo, porque muito do que é produzido pela Administração, ainda que pactuado com a Mesa, pode chegar um momento em que o Poder da agenda, ou que

a agenda diga: não é o momento de pautar, não é o momento de encaminhar isso. E a Câmara é uma Casa da agenda. E a questão da não agenda, às vezes, ela é mais importante do que a própria agenda em si, do que o próprio pautar. Então, todos esses aspectos, a complexidade, a ideia é que ela seja enxergada nesse modelo organizacional.

É o que também entende o Entrevistado 4, segundo o qual, *“a Câmara (...) não é comparável a nenhum outro órgão, talvez aos legislativos, mas aos órgãos do governo federal, é muito diferente. A dinâmica política. Qualquer tentativa de tentar traduzir em números, na questão de gestão de metas, a atividade política, é muito muito complexo”*. Da mesma forma, o Entrevistado 3 pondera as dificuldades de mensurar a produção dos servidores por conta dessas peculiaridades. Segundo ele:

A Câmara sempre teve muita dificuldade de explicar sua produção. O que a gente produz? Qual é o produto? Nós não somos uma indústria, uma fábrica. Acho que isso pode gerar uma certa dificuldade. A peculiaridade eu acho que é negativa. Vai haver dificuldade e a gente tem que ter muito cuidado com isso. O que é nossa produção? Em alguns setores é muito fácil, você tem processos, projetos ou pareceres. A taquigrafia, por exemplo, tem um processo muito mecânico de produção. Mas há outros que não têm. Uma assessoria, por exemplo, é muito difícil de explicar qual é a sua produção. Às vezes, é uma opinião que você dá, uma ideia. E isso é difícil de mensurar. Eu estou um pouco curioso para saber como isso vai acontecer na Câmara, como isso vai ser avaliado.

Na visão do Entrevistado 5, esse problema não ocorre apenas no Legislativo, mas no serviço público como um todo, sendo fundamental que se consiga aferir resultados e entregas. Vejamos:

Mas eu volto a dizer: no serviço público temos algumas dificuldades em se fazer avaliação. Primeiro, como já falei, você precisa ter resultados. Você só vai ter um sistema de avaliação de fato efetivo se você olhar os resultados do que está fazendo. É eu saber se a pessoa para a qual entrego o meu serviço está satisfeita. Os órgãos da Casa se entrelaçam. A gente entrega um trabalho grande para outro setor, mas também trabalhamos para vários outros órgãos públicos. Mandamos informações para a Receita Federal, para a Caixa Econômica, TCU, prestamos informações para vários órgãos. Eu tenho que saber se estou sendo eficiente naquilo que estou entregando. Eu acho que toda avaliação tem que iniciar pelo resultado, pela entrega que se faz, como se faz. E para isso tenho que ter clareza do que vou entregar.

O Entrevistado 8 destaca as deficiências na própria gestão. Segundo ele, *“(...) ao longo do tempo, o servidor da Câmara se conectou bastante com benefícios e muito pouco com resultados. E isso é uma deficiência da gestão”*. Ele segue abordando as dificuldades da Casa em aferir resultados, afirmando que *“a gestão para resultados é algo muito difícil para a Câmara pela própria natureza do Poder Legislativo. Mensurar resultados em um Poder que formula leis, que é algo muito abstrato, é um desafio muito grande para trabalhar resultados”*.

Acerca das dificuldades na mensuração de desempenho, embora se reconheçam os obstáculos e embaraços levantados pelos entrevistados e as peculiaridades do Poder Legislativo, vale ponderar que não se trata apenas de situação vivenciada pela Câmara dos

Deputados ou pelo setor público. Isso porque o desempenho organizacional é um fenômeno complexo, que envolve inúmeras variáveis, o que o torna difícil de ser analisado de forma integrada e consistente em todas as suas perspectivas (RIBEIRO *et al.*, 2017, p. 8). De acordo com Ribeiro *et al.* (2017, p. 8), “*nenhuma medida individual conseguirá mensurar toda a riqueza e a complexidade do fenômeno de desempenho*”, sendo ele melhor avaliado quando traçados objetivos pré-definidos e comparados com resultados passados para avaliar sua melhora ou piora.

Quanto às oportunidades e ameaças identificadas na matriz SWOT, vale destacar que 7 (sete) dos entrevistados posicionaram-se sob um viés positivo acerca da influência das experiências dos demais órgãos na elaboração do novo modelo de avaliação de desempenho, tanto para adotar práticas positivas semelhantes quanto para evitar aquelas que já se mostraram não tão positivas naqueles órgãos. Nesse sentido:

Nós fizemos ao nosso modo, mas muita gente está fazendo coisa similar. Tudo que a gente está fazendo, aí eu já não estou falando só de gestão de desempenho. Mas tudo que nós estávamos fazendo estava no caminho certo, daquelas instituições em que a gestão como um todo está dando certo. Esse contato com outros órgãos também serviu para validar esse modelo que a gente estabeleceu e por isso que eu sou um defensor tão grande de tudo isso. (Entrevistado 1)

Em resumo, eles foram pensados usando como base três exemplos: o exemplo do Senado, que já tinha uma ideia de avaliação de desempenho desenvolvido. O exemplo de Minas Gerais. (...) Com base também na avaliação de desempenho que o Executivo tinha lançado. A gente misturou essas três, pegou aquilo que a gente achava mais adaptado à Câmara dos Deputados, pensou alguns requisitos novos e chamou esse grupo de servidores para dar uma olhada e criticar (Entrevistado 2).

Existe uma proposta de projeto de lei que está no Senado e ela serviu como base. Nessa proposta há critérios. Foi baseado também no modelo de avaliação do TCU, que sempre foi considerado um órgão que trabalha isso a mais tempo. Esse projeto de lei ainda está sendo tocado no Senado. Acho que parou em função da pandemia e esses critérios surgem dali. Obviamente modificamos coisas, aperfeiçoamos, ou melhor, adaptamos à nossa realidade, mas eles vieram daí. (...) A gente tem contato com o pessoal do TCU, eles estão sempre aperfeiçoando isso. Semana passada tivemos reunião com o TCU para verificar a questão do teletrabalho, que envolve também um pouco isso, a produção das pessoas, o que elas estão fazendo. A gente vê que eles têm já uma prática voltada para a avaliação, para verificar a produção, o que as pessoas fazem. (Entrevistado 3)

A gente teve como base o modelo do TCU e do Executivo, o projeto que está no Senado de avaliação para fins de demissão por insuficiência de desempenho, que contém critérios fixos e variáveis. (Entrevistado 4)

Acho que a gente trouxe algumas coisas que são muito parecidas com os outros órgãos, acho que não tem muita inovação nesse projeto. Uma coisa ou outra, talvez. (Entrevistado 5)

Foi um processo de discussão em que a gente pegou por base o projeto de lei que tramita no Senado, trouxe alguns critérios de avaliação que foram estabelecidos pelo Tribunal de Contas, o próprio TCU reviu esse processo, não está aplicando. Mas eu

confesso para você que esse processo tem que estar em contínua adaptação e aperfeiçoamento. (...) Executivo, Supremo, inclusive não só dos Poderes, mas dos principais órgãos desses Poderes, Senado, TCU, etc. A avaliação de desempenho é um aspecto complicado da avaliação pública. Então, nós apresentamos essa proposta de avaliação de desempenho para esse grupo e todos eles acharam que é interessante e que está bom. Eu diria que, com esse *feedback* que tivemos com a apresentação que fiz para esse grupo, eu diria que está bem alinhado com os demais órgãos. (Entrevistado 7)

Eu acho que dentro do Legislativo nós somos pioneiros, nós temos um protagonismo. Algumas Casas legislativas que conhecemos, a Assembleia de Minas, por exemplo, eles têm alguma maturidade em gestão, são uma Casa em que trocamos muito, mas em termos de gestão de pessoas não acho que sejam uma referência. O Senado, eu não vejo como uma referência. O TCU é uma referência em alguns aspectos, acho que nessa parte de avaliação de desempenho eles estão um pouco mais maduros. Eu acho que o que estamos fazendo não é algo sem valor, tem o seu valor. (Entrevistado 8)

Prosseguindo nas ameaças e oportunidades identificadas, temos as restrições orçamentárias, mencionadas por 6 (seis) planejadores. É possível identificar entre 4 (quatro) dos entrevistados a visão de que se trata de ameaça, enquanto 2 (dois) deles, observam o fenômeno sob um viés positivo, que possibilitará a modernização e adoção de novas e mais modernas práticas de gestão de pessoas. No tocante às dificuldades e impossibilidade de reposição e quadro, 2 (dois) entrevistados abordam a questão sob um ponto de vista que podemos classificar como ameaça, 3 (três) apontam a necessidade de reduzir o espectro de atividades prestadas e 2 (dois) abordam a necessidade de ampliar o universo de atribuições dos cargos efetivos.

Entre os que veem as restrições orçamentárias com uma visão mais positiva, que podemos classificar como oportunidade, está o Entrevistado 8, para quem “*com todas essas restrições que temos em nível orçamentário, em quantidade de pessoas, vamos ter que voltar para a essência. E o servidor vai compreender isso, porque muitas coisas vão acontecer*”. Ele acrescenta que “*a reforma tem alguns pilares. Um pilar dela é a eficiência administrativa, que tem a ver com fazer mais, fazer melhor com menos. Esse é um pilar importantíssimo*”.

No mesmo sentido, o Entrevistado 5 observa a oportunidade de se melhorar a eficiência do trabalho dentro da conjuntura de escassez de recursos. Segundo ele,

A conjuntura atual, com a escassez de recursos, a dificuldade de você manter a mão de obra, de se ter um quadro efetivo, ou seja, repor a mão de obra que está se aposentando, levaram a Administração a ter uma visão de que precisa melhorar a eficiência dos servidores e para você melhorar isso tem que medir, tem que saber onde estão os gargalos. No bojo dessa reforma tem uma discussão sobre revisão dos processos de trabalho, que trabalho deve ser feito e quem vai fazer esse trabalho, como ele vai ser realizado, entregue. A Administração pensou: tenho que ter uma gestão de desempenho para que a gente tenha uma visão se estamos fazendo a coisa correta, se as pessoas estão sendo empregadas corretamente para entregar aquilo que a gente tem. Se tiver necessidade de desenvolver mais competências para desenvolver, eu vou também nesse caminho. Eu acho que a motivação de se ter um sistema de gestão de desempenho na Câmara está focado nisso. Na melhoria da eficiência do trabalho do

servidor dentro da conjuntura de escassez de recursos, tanto financeiros e orçamentários quanto de recursos humanos.

Já o Entrevistado 1 traz preocupação com a situação vivenciada pela Administração Pública Federal com a Emenda Constitucional do Teto de Gastos, trazendo algumas soluções pensadas pelos planejadores da reforma para mitigar os efeitos da restrição orçamentária. Vejamos:

Nós precisamos deixar de prestar aqueles serviços que não são essenciais. Temos que fazer escolhas. Continuamos a prestar esse serviço, mas aqueles lá não. Outra premissa: nós precisamos passar por processos de automação. Aquelas atividades que são mais repetitivas e que antes, no passado, a gente falava que eram as atividades mais simples. Hoje nós aprendemos com a inteligência artificial que não são só as mais simples. Há atividades complexas que também são repetitivas. (...) Essa é uma premissa: ampliar o universo de atribuições de cargos efetivos das pessoas como um todo. Também é premissa que as pessoas façam as atividades que são mais complexas. Que atividades são essas? Nós estamos falando de servidores altamente qualificados, que podem até hoje não estar fazendo uma atividade mais qualificada. Ou porque se acomodou, ou porque nunca foi exigido pela instituição, ou porque não adquiriu uma formação para isso. Mas se você for avaliar, ela tem potencial para fazer uma atividade mais qualificada. Então vamos investir na formação, vamos conscientizá-la, vamos ampliar as atribuições dela. (...) Outra premissa é ampliar as atribuições dos cargos efetivos da Câmara para que as pessoas possam fazer mais atividades. E está na reforma administrativa também acabar com a segmentação que há no âmbito das coordenações.

O Entrevistado 3 pondera que, com as mudanças políticas e econômicas e as dificuldades trazidas pelas restrições orçamentárias, *“não dá para a gente ficar do jeito que era. (...) Acho que o gestor cuidadoso sempre tem que prever essas dificuldades que existirão se não houver mudança”*. Por sua vez, o Entrevistado 6 reforça a necessidade de que a estrutura da Casa seja revista para se adequar à nova realidade. Observemos:

Você tem cada vez mais um setor público que diminui de tamanho em termos de quantidade de pessoas, e isso no geral, e na Câmara não é diferente. E você tem cada vez menos uma capacidade de recomposição dessa força de trabalho, porque você tem, no caso da Câmara, salários elevados, um orçamento que cresce no limite do teto constitucional e uma estrutura que, querendo ou não, você não sabe como sua força de trabalho está sendo aplicada. (...) Então, a ideia da reforma é justamente trazer um debate qualificado sobre a estrutura da Câmara, sobre o que precisa ser realmente entregue, o que precisa ser entregue, mas de uma outra forma, ou que precisa ser descontinuado. (...) A reforma foi pensada muito nesse pilar da multidisciplinaridade do servidor, permitir que isso seja ressaltado e valorizado, no melhor aproveitamento desse recurso humano também dentro da estrutura organizacional, descontinuando serviços que perderam a razão de ser, continuando serviços que são sim relevantes para aquele contexto que a Câmara está inserida e, às vezes, alterando o serviço para que ele permaneça, mantenha a importância dele.

Para o Entrevistado 7, a Administração deve zelar pela eficiência, de modo a não gerar descrédito por parte da sociedade. Em suas palavras,

Acredito também que eles têm que ter uma boa remuneração, mas também não pode ser uma remuneração totalmente afastada da realidade do país, porque senão começa a gerar descrédito e sopesar demais para o Estado. Temos que buscar eficiência, até para podermos manter o corpo permanente da Administração Pública. Porque se não

tiver eficiência o Estado vai dizer: estou gastando milhões de recursos aqui com a Administração Pública e ela não é eficiente, não me dá o retorno, não atende a sociedade. E isso acaba com o nosso crédito, com o crédito do servidor público.

Na linha do que foi observado pelos entrevistados, verifica-se que cada vez mais os níveis de exigência em relação ao serviço público aumentam e adquirem destaque nas discussões entre membros da sociedade civil. Assim, é fundamental que os gestores públicos criem e implementem mecanismos de avaliação de desempenho capazes de evidenciar fraquezas e identificar potencialidades a serem desenvolvidas, abastecendo a área de gestão com dados concretos. De igual sorte, a efetividade desses instrumentos de avaliação dependerá da habilidade desses gestores utilizarem os dados obtidos de forma adequada (REYNAUD; TODESCAT, 2017, p. 86).

Por sua vez, De Souza (2005, p. 18) alerta que “*não se pode compactuar com propostas que visem jogar sobre as costas do servidor e da sociedade o ônus da má gestão estatal*”. Para a autora (2005, p. 18), deve-se assegurar, maiores espaços de participação dos interessados na gestão, e, ao mesmo tempo, melhores instrumentos de controle e responsabilização. Em sua visão, ao mesmo tempo em que é importante haver flexibilidade, não se pode renunciar ao controle judicial sobre a Administração Pública. Acrescenta, ainda, que (DE SOUZA, 2005, p. 18),

Qualquer análise isenta da administração pública conduz à conclusão de que as diferenças entre setor público e setor privado são insuperáveis, no Estado Democrático de Direito. Imaginar, simplificando a abordagem, que a administração pública possa submeter-se a regras iguais às do setor privado, é desconhecer a própria natureza dos valores e recompensas associados à gestão estatal. O Estado é instrumento a serviço da sociedade, e deve ser gerido tendo em vista o bem comum, e por isso se submete a condicionamentos e limitações. No caso do Estado Social Democrático de Direito, quando estão em jogo ações destinadas à implementação de um estado de bem-estar, à satisfação das necessidades básicas da sociedade e implementação da justiça social, diferentemente do Estado Clássico ou do Estado Gendarme, a situação é bem mais complexa. Toda e qualquer tentativa de avaliar as ações empreendidas por esse Estado deve levar essas peculiaridades em consideração; mais seriamente ainda se a intenção da avaliação seja tornar o governo transparente e prestar contas à sociedade.

Prosseguindo à análise da matriz SWOT, se, por um lado, 3 (três) entrevistados trazem a motivação política para aprovação da proposta como oportunidade, 5 (cinco) trazem a interferência política como fator de ameaça, cabendo indicar, ainda, 3 (três) menções à falta de continuidade de políticas internas ocasionada por modificações periódicas no cenário político e eleitoral. Acerca da oportunidade trazida pela motivação política favorável à aprovação da proposta, o Entrevistado 1 assim observa:

A motivação política para fazer uma reforma administrativa, talvez seja simplesmente reduzir gastos, por entender uma visão mais liberal, que o Estado tem que ser menor e que tem que sobrar mais recursos para investimentos públicos ou simplesmente tem

que tirar menos recursos dos cidadãos e da iniciativa privada por meio de tributos. Pode ser só uma visão dessas: que tem que tornar mais eficiente a máquina e tem que reduzir despesa. E a redução de despesa pode ser evitar de crescer. Isso ao longo do tempo também representa redução da despesa.

Para o Entrevistado 4, a proposta “*veio de uma demanda, de um ambiente de reforma administrativa*”. O Entrevistado 2 reforça, ao afirmar que o que impulsionou a proposta foi o pedido político. Em suas palavras,

Acho que abriu uma necessidade sim de modificação, mas sei que também houve um pedido político. Não acho que foi a única motivação, já tinha necessidade, mas com certeza foi o que impulsionou esse movimento. Foi a necessidade de o presidente da época falar que queria que isso acontecesse.

Por outro lado, a interferência política é vista, pela maioria dos entrevistados, como ameaça às atividades da Administração para dar efetividade à gestão de desempenho na Casa. Vejamos:

Para mim, o maior desafio na gestão em tudo na Câmara e isso interfere muito na gestão de pessoas e na gestão do desempenho, o maior desafio é a interferência política nos processos de gestão. A reforma administrativa também passa por isso. Não sei se essa parte vai ser aprovada. A gente quer retirar da formalidade a interferência. A interferência pode até continuar acontecendo, mas no verbal e não no formal. Hoje a interferência está no Regimento Interno. Em estudo detalhado que eu fiz do Regimento Interno, há instâncias que podem mudar qualquer decisão tomada por órgãos administrativos e técnicos. Uma Casa que tem 513 Deputados, quando há esse tipo de interferência, você mina qualquer processo justo, coerente que você queira levar adiante. Para mim, esse é o maior desafio em uma Casa como essa. (Entrevistado 1)

Eu tenho um pouco de medo dessas palavras, porque as vezes eu acho que as pessoas criaram uma entidade chamada “ingerência política” e não fazem as coisas por conta da entidade “ingerência política”. As vezes eu fico pensando se não é muito um discurso, mas com certeza para mim a maior dificuldade é o discurso da ingerência política. Tem uma coisa que eu acho que luta bem contra essa ingerência política e eu sempre falo isso nos projetos, que é o máximo de transparência. Quando você dá o máximo de transparência para as ações, aquele político que quer agir contrário ao que está na norma, ou contrário do que a Administração faz, ele tem um custo político disso, que é o custo da transparência dele. Acho que é uma gestão de risco. Como gerenciar esse risco da ingerência política? Seria dar o máximo de transparência possível para todas as ações para que houvesse até um controle social mesmo de como o político tem atuado dentro da Administração. (Entrevistado 2)

Porque a gente não sabe na área política o que as pessoas pensam. Eu acho que ela tem premência, ela tem necessidade. Mas vai saber o que pensa o Primeiro-Secretário. Há muitas influências de grupos que resistem, que não querem mudanças. Tanto é que tínhamos uma perspectiva de tudo isso acontecer ano passado e esse ano ainda não ouvimos falar de uma diretriz mais efetiva nesse sentido (...) mas eu acho que a gente tem que pensar e havendo a janela (a Administração tem que estar sempre atenta para isso) oportuna, aí se apresenta, aí se efetiva. O fato de ter essa possibilidade grande de ficar no papel é uma constante do trabalho, principalmente na área de recursos humanos. Isso não deve desmotivar, senão nunca teremos nada a apresentar. Se a gente não acompanha as necessidades, tudo fica ruim. (Entrevistado 3)

A própria gestão de pessoas, a lotação de pessoas, não está na mão da Administração. Há muitos anos que ela é muito mais feita em decorrência de interesses dos parlamentares. Então isso é um aspecto muito ruim. (...) A vontade do parlamentar, que acaba não estando alinhada com os propósitos da organização, mas sim com as

suas questões mais pessoais. Digo pessoal não falando que não haja interesse público, estou falando que o foco não é na organização, mas no que ele acha importante, na política, ainda que tenha finalidade e interesse público. Mas ela não está associada à própria organização. Esse é um grande desafio, mas é a nossa realidade. A gente tem pouca gestão ou influência nisso como administração da Casa. Mas eu acho que o que é fundamental é a eficiência, eficácia, de termos elementos e dados para apresentar nesse momento e confronto de interesses. (Entrevistado 7)

Eu acho que o servidor tem padecido de perder espaço, porque a estrutura política parece que avança. Então tudo que se propõe parece que “poxa, mas é só para a gente”. (Entrevistado 8)

Quanto à falta de continuidade de políticas internas ocasionada por modificações periódicas no cenário político e eleitoral, o Entrevistado 2 observa que *“temos uma dificuldade porque cada presidente só fica geralmente dois anos. Então, até ele tomar pé dessa possível reforma, até ele começar a implementar, muito difícil que ele pense nessas fases maiores do que dois anos”*. O Entrevistado 6 assim complementa acerca da atual reforma:

Eu acho que ela tem grande chance de sair do papel. Não acredito que ela vai sair 100% como foi proposta, até porque ela foi um produto de escolhas e há outras escolhas que vão vir também a partir da avaliação da Mesa Diretora. Acho que o coração da reforma se mantém, ele resiste.

Quem dá o maior destaque ao tema, no entanto, é o Entrevistado 7, cujas considerações acerca da transitoriedade dos Parlamentares cabem ser pontuadas:

Então colocamos para que o Deputado, que exerceria o papel mais complicado, porque o Parlamentar é uma pessoa transitória, é membro de Poder mas é transitório, ele não absorve, a meu ver, a instituição, a organização em si, ele acaba tendo uma visão muito mais pessoal. Ele não vê o propósito da organização, vê mais os propósitos dele. O que ele quer alcançar como Deputado? A gente tem 513 Deputados, que não incorporam os valores da instituição, acho que isso até é impossível, tem uns que se elegem, mas se afastam para ser secretários de Estado, não são todos nem que exercem o mandato na Câmara os 4 anos, muitos se afastam.

Especificamente sobre a reforma que vem sendo elaborada pela Administração nos últimos anos, esse planejador complementa:

Então acho que essa implementação disso só não ocorreu ainda, porque como o outro Presidente queria implementar a reforma administrativa, com uma série de aspectos, e aí ela trazia várias coisas que repercutiriam na área política, o conjunto todo não caminha, mas nós estamos trabalhando agora com a nova gestão de levar aquilo que é possível e eu acho que essa parte da avaliação de desempenho não enfrentará qualquer resistência. É mais um tempo de amadurecimento da nova gestão e eu acho que será implementado.

Côrtes e Meneses (2019, p. 671) em trabalho sobre a implementação da gestão estratégica no Legislativo Federal brasileiro, identificaram alguns aspectos interferentes na Câmara dos Deputados e no Senado Federal na área de gestão. Um deles foi a configuração política da organização, ou seja, o padrão de uso de influências e critérios políticos na formação da agenda da alta administração, resultado que se alinha aos desta pesquisa, uma vez que os planejadores identificaram as interferências políticas como possível ameaça.

Na mesma linha, Cinnanti (2011, p. 86) pontua que a gestão do Poder Legislativo apresenta, como desafio, as práticas patrimonialistas. A autora esclarece que, embora não sejam exclusivas desse Poder, elas são frequentes nesse contexto. Segundo ela, a gestão do Legislativo difere do Executivo e do Judiciário, uma vez que esses seriam mais técnicos e menos afetados por motivações políticas, enquanto aquele seria mais permeável e profundamente afetado pelos elementos políticos. Nesse sentido, as Casas Legislativas estariam mais sujeitas a negociações e interferências de vários atores, por vezes em detrimento de critérios técnicos (CÔRTEZ; MENESES, 2019, p. 671).

Outro aspecto identificado por Côrtes e Meneses (2019, p. 671) que se alinha aos dados ora coletados é a descontinuidade administrativa, consequência da curta duração dos mandatos das Mesas Diretoras, o que acarretaria abandono ou reformulações de políticas e projetos de longo prazo, dado este que também foi apontado pelos entrevistados no tocante à reforma administrativa e a gestão de desempenho na Casa. Nesse diapasão, concluem que “a realidade do Poder Legislativo Federal é complexa e influenciada por sua configuração política, o que talvez apresente aos gestores (...) desafios para promover mudanças e melhorias em suas práticas” (CÔRTEZ; MENESES, 2019, p. 682).

Para Cinnanti (2011, p. 87), “*um dos grandes desafios da gestão do Legislativo, senão o maior deles, é admitir a dimensão política como legítima, aceitando-a como elemento estrutural do contexto legislativo, e desenvolver práticas gerenciais que absorvam esse elemento (...)*”. Por sua vez, Guimarães *et al.* (2012, p. 36) ressaltam a necessidade de a administração pública legislativa pautar-se no interesse público nela depositado, mesmo diante das dinâmicas e manifestações de diferentes naturezas a que está sujeita, aceitando as condições de flexibilidade para sua atuação diante desses fatores diversos.

No tocante à matriz SWOT, questões relativas ao crescimento da cultura de avaliação são mencionadas por 2 (dois) planejadores, com a Reforma Administrativa do Executivo, o surgimento de novas tecnologias sendo também abordadas como oportunidades. Por sua vez, a pandemia é vista por 2 (dois) entrevistados como oportunidade. Examinemos:

Até com a pandemia a gente tomou um banho de novas formas de trabalhar, possibilidades fantásticas. Então temos que romper paradigmas para avançar nesse cenário. (Entrevistado 4)

Na época, não se teve espaço para isso. Veio a pandemia e impôs essa realidade, essa visão. E essa visão não está incorporada na reforma, tem que ser incorporada. (Entrevistado 8)

Já o entrevistado 3 traz uma visão mais negativa da pandemia, destacando as incertezas que ela traz para a Administração no tocante à reforma e implementação do novo modelo de avaliação de desempenho. Para ele,

(...) veio a pandemia e isso trouxe um cenário mais obscuro. Nós não temos muita clareza dos rumos. A pandemia deixou as coisas bem nebulosas, acho que estamos fazendo o que a gente pode. Não sei se quando as coisas normalizarem, a gente vai sentar-se, analisar, planejar, como a gente pretendia.

São também abordadas por 3 (três) entrevistados a cultura de leniência no Brasil e a visão negativa dos políticos e sociedade sobre o servidor público, por 2 (dois) planejadores, como ameaças. Nas palavras do Entrevistado 4, *“um dos grandes problemas de qualquer processo de avaliação é a questão da leniência. (...) Tem um pouco da carga do brasileiro, que o brasileiro é amigo, não separa muito a questão do profissional e do pessoal”*. Na mesma linha, para o Entrevistado 5, *“no serviço público temos muito essa questão de as pessoas avaliarem mais pelas questões das relações, de forma muito subjetiva, e com leniência (...) porque existe uma relação de amizade entre quem vai avaliar e o avaliado”*.

Em suma, a partir de todos os elementos mencionados no presente item deste estudo, foi possível elaborar a seguinte matriz SWOT, contendo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas em todas as entrevistas. Embora alguns itens constem tanto como força e fraqueza ou como oportunidade e ameaça, de forma concomitante, já se explicou, ao longo deste tópico, que se trata de perspectivas distintas dos entrevistados, cada qual classificando algum dado de realidade sob sua perspectiva mais positiva ou mais negativa, de acordo com sua visão de mundo.

QUADRO 1 – Matriz SWOT

FORÇAS (Strengths)	FRAQUEZAS (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens do atual modelo que constituem já um avanço em relação a outros órgãos (Não está vinculado a gratificações) - Empenho da Administração em desenvolver uma gestão de desempenho (2) - Relação do novo modelo com o planejamento estratégico da Casa - Conexão do novo modelo com o desempenho organizacional - Avaliação organizacional em trâmite de aprovação - Busca de eficiência pelo corpo técnico da Casa - Objetividade do Modelo Proposto (6) - Novo modelo ter etapa de planejamento e <i>feedbacks</i> (4) - Alcance do modelo proposto - Flexibilidade do modelo proposto - Criação de outra instância de avaliação no novo modelo - Alta qualificação dos servidores da Casa (4) - Estabilidade dos servidores da Câmara dos Deputados - Perfil dos novos servidores da Câmara - Experiências anteriores dos novos servidores - Cargos de gestão técnica e administrativa ocupados exclusivamente por servidores efetivos da carreira legislativa - Liberdade de os gestores escolherem suas equipes (6) - Opiniões de outros setores da Casa fora da área de RH (2) - Implementação recente do teletrabalho na Casa 	<ul style="list-style-type: none"> - Falhas do Modelo de avaliação de desempenho atual (8) <ul style="list-style-type: none"> - Subjetividade (3) - Falta de Efetividade (7) - Falta de Clareza - Falta de acordo de desempenho - Muito genérica - Má Distribuição da carga de trabalho entre os servidores que gera sobrecarga em alguns - Desatualização dos normativos e procedimentos sobre avaliação de desempenho (6) - Necessidade de reposição do quadro - Resistências dos servidores (6) <ul style="list-style-type: none"> - Medo de punição - Resistências dos gestores - Cultura organizacional (8) <ul style="list-style-type: none"> - Visão de avaliação como punição - Falhas de comunicação (3) <ul style="list-style-type: none"> - Entre área de gestão, servidores e gestores (3) - Entre DG e planejadores - Falta de senso de pertencimento dos servidores - Tempo curto para elaborar a proposta (3) - Elitização das discussões sobre o tema - Centralização do sistema de gestão de pessoas da Casa (3) - Diferentes realidades na Casa (3) - Falta de preparação dos gestores - Falta de efetividade da gestão de pessoas na Casa - Dificuldade de mensurar resultados das atividades (4) - Complexidade da nova proposta de avaliação de desempenho (2) - Complexidade da nova proposta que estabelece critérios e processo para ocupação de FCs <ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de o novo modelo incluir benefícios atrelados à avaliação (2) - Falta de clareza no novo modelo da relação entre desempenho e resultado - Falta de inovação na proposta nova - Modelos anteriores que fracassaram ou trouxeram alto custo (2) - Caráter punitivo do novo modelo de avaliação de desempenho (2) - Dificuldades em se encontrar servidores que queiram assumir funções - Descrédito dos servidores em relação às novas iniciativas - Desconhecimento dos servidores sobre planejamento estratégico da Casa - Falta de reconhecimento dos servidores pelos gestores - Complexidade do Legislativo (3) - Necessidade de mudanças no pensamento gestores - Quantidade de novidades na estrutura e projetos da Casa - Grande quantidade de normas que precisam ser alteradas e aprovadas
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivação política para aprovação da proposta (3) - Presidentes anterior e atual favoráveis - Restrições orçamentárias (2) - Experiências de outros órgãos (7) - Aumento da cultura de avaliação em outros âmbitos (2) - Novas Tecnologias - Pandemia (2) - Reforma Administrativa do Executivo - Mudanças globais 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interferência política (5) - Falta de continuidade ocasionada por modificações periódicas no cenário político e eleitoral (3) - Impossibilidade de reposição de quadro (2) - Necessidade de reduzir espectro de atividades prestadas (3) - Necessidade de ampliar universo de atribuições dos cargos efetivos (2) - Restrições orçamentárias (4) - Pandemia - Cultura de leniência do Brasil (3) - Visão negativa dos políticos e sociedade sobre o servidor público (2) - Dependência da área de informática para desenvolver sistemas - Volatilidade do mundo moderno - Desorientação do serviço público quanto aos rumos a serem seguidos <ul style="list-style-type: none"> - Quantitativo de cargos comissionados x cargos efetivos na Administração brasileira

Fonte: Dados da Pesquisa

6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

Foi possível perceber, ao longo deste estudo, que os gestores e planejadores de políticas internas da Câmara dos Deputados se deparam com uma série de desafios na implementação dessas políticas, decorrentes da realidade peculiar em que estão inseridos e das particularidades do Legislativo, sobretudo ao tentar implementar modificações extensas e profundas, como aquelas que serão trazidas no bojo da reforma administrativa, em especial no âmbito da gestão do desempenho, que foi alvo da pesquisa ora proposta.

Percebe-se que há necessidade de se realizarem estudos e se analisarem as práticas voltadas especificamente a essa realidade, uma vez que nem sempre os estudos recentes ou a realidade de outros órgãos, mesmo da Administração Pública Federal, será totalmente aplicável à Câmara dos Deputados, tornando fundamental a ampla discussão da matéria em âmbito interno. Nesse sentido, faz-se oportuna a contribuição do presente trabalho, que trouxe à discussão a realidade da Casa, os desafios e oportunidades da implementação de um novo modelo de gestão de desempenho sob a perspectiva dos próprios planejadores de políticas da área de recursos humanos, em especial da Diretoria-Geral, da Diretoria de Recursos Humanos e do Departamento de Pessoal. Contribui-se, portanto, levantando e organizando, de forma sistematizada, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças levantadas por esses servidores, o que possibilita-se traçar um plano de trabalho para a implementação mais efetiva desse novo modelo, quando aprovado pela Mesa Diretora.

A partir do exposto, verifica-se que o novo modelo de avaliação de desempenho individual, bem como os demais normativos que envolvem a nova visão de gestão de desempenho apresentam um enorme potencial e um grande desafio para a área de gestão de pessoas da Casa, em especial frente ao contexto de restrições orçamentárias e ao ambiente interno marcado pelas interferências políticas e pela falta de continuidade das políticas internas, consequência das periódicas mudanças políticas.

Por outro lado, temos a objetividade e alcance do modelo proposto, com etapa de planejamento e *feedbacks* periódicos a todos os servidores efetivos, mesmo que em final de carreira. A alta qualificação dos servidores da Casa e a busca por eficiência, fundamental no atual contexto, reforçam a visão de que o modelo será fundamental para a mudança de paradigma da gestão de desempenho, que está alinhada com as experiências de outros órgãos, que foram levadas em conta na elaboração da proposta.

Na visão dos planejadores, é fundamental a melhoria na comunicação interna, o comprometimento e a preparação dos envolvidos, em especial dos gestores, minimizando

fraquezas da Câmara dos Deputados que também foram identificadas. Embora a percepção seja de que há dificuldade de mensurar resultados das atividades, em decorrência da complexidade do Legislativo, a maioria dos planejadores possui uma visão positiva da proposta, ainda que as mudanças se deem de forma gradativa, em especial no tocante à cultura organizacional e às resistências internas. Observa-se a complexidade do tema, tendo os planejadores apresentado uma série de variáveis que influenciam a implementação do novo modelo, sendo algumas delas mais ou menos mencionadas, conforme percebe-se pela análise da matriz SWOT.

Quanto aos impactos previstos da reforma sobre a avaliação de desempenho, identificou-se um otimismo de grande parte dos entrevistados acerca da proposta. Nas palavras do Entrevistado 6, a nova avaliação de desempenho *“traz elementos de orientação para onde se quer caminhar e (...) não é um gesso, não é uma grade, (...) também não é ser um holofote para que apareçam as falhas. Na verdade, se aparecem falhas a partir do que é pactuado, você consegue corrigir o rumo e evitar que aquela falha vire um erro enorme”*. Já para o Entrevistado 7, *“esse é o caminho para a Administração Pública”*.

Frise-se que este estudo tem algumas limitações que devem ser notadas. Em primeiro lugar, a escassez de tempo para realização da pesquisa impossibilitou o aprofundamento da análise da forma desejada. Além disso, não é possível assumir que as percepções dos 8 (oito) participantes, embora sejam importantes atores na elaboração e discussão da proposta da nova avaliação de desempenho, sejam exatamente as mesmas que as percepções do conjunto total de servidores da Casa, ou mesmo da totalidade dos planejadores.

Em contrapartida, uma vez que se identificou a saturação do tema com as pesquisas realizadas, entende-se que o grupo selecionado apresentou um panorama satisfatório da visão dos planejadores acerca dos impactos previstos da reforma administrativa sobre a gestão de desempenho na Câmara dos Deputados. Por conseguinte, entende-se que esse panorama ora traçado se apresenta adequado e, espera-se que, com a compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados, seja possível à Administração implementar o novo modelo de forma mais consciente, buscando maximizar os pontos fortes e as oportunidades, bem como minimizar os riscos trazidos pelas fraquezas e ameaças levantadas.

Por sua vez, entende-se serem necessários novos estudos, no âmbito da Câmara, que identifiquem os impactos da reforma administrativa no tocante à necessidade de adaptação e ajustes à cultura organizacional do órgão, bem como à necessidade de compreensão da percepção dos servidores acerca da efetividade da reforma proposta (modificação de modelos mentais e atitudes voltados à profissionalização da avaliação/gestão do desempenho com a reforma proposta), além de pesquisas sobre a satisfação e o clima organizacional vigente em

relação a esse aspecto. Em suma, faz-se relevante identificar os aspectos do contexto e da dinâmica organizacional capazes de influenciar na percepção do impacto da reforma administrativa sobre a avaliação de desempenho vigente na Casa na concepção não só dos planejadores, mas de todo o corpo funcional.

As pessoas são o maior ativo em uma organização, sendo fundamentais para o sucesso e alcance dos seus objetivos estratégicos. Por seu turno, as mudanças na gestão do desempenho são um processo lento e gradual, que envolve mudanças culturais e correção de deficiências apontadas na avaliação de desempenho, em âmbito individual, organizacional e, ainda, na própria avaliação de desempenho, que deve ser objeto de constante revisão.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. S.. **De que forma o Brasil pode maximizar os resultados do aprofundamento de sua integração econômica?** Monografia/ TCC (Gestão Pública – Gestão Organizacional e Inovação). Escola Nacional de Administração Pública - Enap. 23 p., 2018.

ARAUJO, U. V.; BALDAM, R. L.; COELHO JUNIOR, T. P.; COSTA, L. Percepção do Cumprimento da Missão Organizacional e Desempenho Individual em uma Empresa Pública Brasileira. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 2, p. 321-344, 2019.

BRANDAO, H. P.; GUIMARAES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 41, n. 1, p. 8-15, mar. 2001.

BRASIL, Poder Executivo do. **MSC 504/2020**. Submete à deliberação do Congresso Nacional o texto da proposta de emenda à Constituição que "Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa", set. 2020. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262084>>. Acesso em: mai. 2021.

CÂMARA assina acordo de cooperação para reestruturação administrativa. **Agência Câmara de Notícias**, 15/08/2019. Disponível em: < <https://www.camara.leg.br/noticias/571336-CAMARA-ASSINA-ACORDO-DE-COOPERACAO-PARA-REESTRUTURACAO-ADMINISTRATIVA>>. Acesso em: mai. 2021.

CINNANTI, C. J. J. A (DES)CONFIANÇA DO CIDADÃO NO PODER LEGISLATIVO E A QUALIDADE DA DEMOCRACIA NO BRASIL. **E-Legis - Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados**, [S.l.], p. 84-95, jun. 2011. ISSN 2175-0688. Disponível em: <<http://e-legis.camara.leg.br/cefor/index.php/e-legis/article/view/73/68>>. Acesso em: mai. 2021.

COELHO, M.T.C. **Alinhamento de expectativas e desempenho organizacional: um estudo sobre os métodos ágeis de gestão**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

COELHO JR., F. **Gestão do desempenho humano no trabalho. Interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas**. Trabalho apresentado no III Encontro da Anpad sobre Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (enGPR/Anpad), João Pessoa, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR126.pdf>>. Acesso em: mai. 2021.

COELHO JR., F.; BOTELHO, E.A. **Crenças e Opiniões sobre a Avaliação de Desempenho: Percepções dos Servidores de um órgão da Administração Pública brasileira**. Trabalho apresentado no XLIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2019.

COELHO JR., F., MENESES, P.P.M., ISIDRO-FILHO, A., FONSECA, D.B. Maturidade da gestão do desempenho em uma Agência reguladora federal. **Revista de Administração de Santa Maria**, v.11, n.3, 564-580, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52356/maturidade-da-gestao-do-desempenho-em-uma-agencia-reguladora-federal>>. Acesso em: mai. 2021.

CÔRTEZ, F.; PEDRO, M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 53, 657-686, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/335474442_Gestao_estrategica_de_pessoas_no_Legislativo_Federal_brasileiro_condicoes_para_a_implementacao>. Acesso em: mai. 2021.

DAL VESCO, D. G.; BEUREN, I. M.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121-138, 30 set. 2016.

FINE, L. G. **The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats**. Disponível em: <<https://www.plantservices.com/swot>>. Acesso em mai. 2021.

GETNET, B., JEBENA, T., & TSEGAYE, A. The effect of employees' fairness perception on their satisfaction towards the performance appraisal practices. (A case study of University XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019 São Paulo/SP - 02 a 05 de outubro 9 of Gongar). **International Journal of Management and Commerce Innovations**, 2(1), 174- 210, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, 1995, p. 57-63.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995, p. 20-29.

GONZAGA, R. P.; FREZATTI, F.; CKAGNAZAROFF, I. B.; SUZART, J. A. S. Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, Edição Especial FCG, art. 1, p. 1-21, Abril/2017.

GUIMARÃES, A. S., SCHWARTZ, F. P., SOUZA, J. W. de, MELO, M. R. M., & TEIXEIRA, R. V. Gestão estratégica no Poder Legislativo: o caso da Câmara dos Deputados. **Revista Do Serviço Público**, 63(1), p. 25-42, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v63i1.86>>. Acesso em: mai. 2021.

LIMA, A. R. **Um estudo comparativo do quadro de pessoal efetivo e comissionado no Senado Federal**: descrição - evolução, perfil, lotação - formas de controle. [s. l.], 2014. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir01469a&AN=bddsf.id.510374&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: mai. 2021.

LIMA, N.; PATAH, L. A. A Questão Cultural e sua Influência na Gestão de Equipes de Projetos Globais. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v.8, n.1, p. 90 – 112, jan./jun. 2016.

MAIA anuncia reforma administrativa da Câmara. **Agência Câmara de Notícias**, 02/09/2020. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/689780-maia-anuncia-reforma-administrativa-da-camara/>>. Acesso em: mai. 2021.

MAIA, R. **A reforma administrativa na Câmara dos Deputados**. Presidência da Câmara dos Deputados, 15/08/2019. Disponível em: < <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/ mesa/presidencia/noticias/a-reforma-administrativa-na-camara-dos-deputados>>. Acesso em: mai. 2021.

MAILLARD, N.P.G.D., SILVA, C.M., MIYAHIRA, N.N, LOMAZI, L.V.H.M. **Gestão de Desempenho**: um estudo sobre instrumentos de avaliação e sua utilização em decisões de Gestão de Pessoas. EnANPAD, 2019.

MARCÃO, A. M. R. C. C. **Satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho e percepção de justiça organizacional**: contributo da liderança ética. Lisboa: ISCTE-IUL, 2017. Dissertação de mestrado. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/15391>>. Acesso em: mai. 2021.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e Saturação em Pesquisa Qualitativa: Consensos e Controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, abril. 2017.

NASCIMENTO, L. C. N.; SOUZA, T. V.; OLIVEIRA, I. C. S., DE MORAES, J. R. M. M.; DE AGUIAR, R. C. B.; DA SILVA, L. F. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. **Rev Bras Enferm** [Internet]. 2018;71(1):228-33.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias.** Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

REYNAUD, P.D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE** (Revista de Gestão), v. 24, 85-96, 2017. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306476>>. Acesso em: mai. 2021.

RIBEIRO, J.S.A.N.; SOARES, M.A.C.; JURZA, P.H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J.T.R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 4-17, mar. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: mai. 2021.

SILVA, M. N. P.; MOITINHO, G. Avaliação de Desempenho nas Organizações. **Cosmos**. 2016;3(1)57-68.

SOUZA, R. L. S. Associar o desempenho individual ao planejamento organizacional pela gestão de competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. **X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1243/1/souzarec.pdf>> Acesso em: mai. 2021.