

Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

**Estudo sobre a efetividade do Plano de Gestão da Auditoria do Senado Federal, sob a
ótica dos stakeholders.**

João Vicente da Rocha Pessoa

Brasília – DF
2021

ESTUDO SOBRE A EFETIVIDADE DO PLANO DE GESTÃO DA AUDITORIA DO SENADO FEDERAL, SOB A ÓTICA DOS STAKEHOLDERS

1. INTRODUÇÃO

O debate sobre a gestão do desempenho vem ganhando cada vez mais relevância nas organizações, tanto no setor privado quanto no setor público, considerando-se o contexto atual de maior competição, vivenciado no mundo das organizações.

De acordo com Almeida, Marçal e Kovaleski (2004), as empresas necessitam realizar a medição do desempenho para que possam identificar as atividades que agregam valor ao negócio, realizar comparações de desempenho com os seus concorrentes e rever as estratégias, para obtenção de resultados.

No setor público, diversas iniciativas tem sido adotadas no sentido de se mudar o paradigma de modelo de gestão, migrando de um padrão burocrático para um sistema mais moderno, orientado para resultados.

Nesse sentido, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) lançou, em 2009, o Guia Referencial para Medição do Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, tendo como um de seus objetivos fornecer um referencial metodológico para que os órgãos da administração pública pudessem definir e mensurar o seu desempenho.

De acordo com o Guia, uma boa gestão é aquela que alcança resultados. E alcançar resultados no setor público, é atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou organizações, gerando valor público.

Alinhado com essa realidade, o Senado Federal, por meio do Ato do Primeiro-Secretário nº 2, de 2017, artigo 24, possibilitou a implantação de um modelo de gestão baseado em desempenho, denominado Plano de Gestão, nos seguintes termos:

Art. 24. Nas situações especiais em que os resultados possam ser objetivamente mensurados, o Diretor-Geral poderá aprovar plano de gestão apresentado pela unidade administrativa interessada, cujo teor e acompanhamento trimestral serão publicados no Boletim Administrativo do Senado Federal, podendo ficar os servidores participantes do plano dispensados do controle de frequência de que trata este Ato.

A iniciativa visou proporcionar às unidades administrativas contempladas maior produtividade, eficiência, economicidade e transparência nos resultados, bem como possibilitar a redução dos acúmulos de banco de horas, de horas extras e contribuir para a economia em infraestrutura e despesas de custeio no Senado.

Nesse sentido, a Auditoria do Senado Federal (AUDIT), órgão de controle interno da Casa, aderiu ao modelo, em maio de 2018, tendo o seu Plano de Gestão aprovado por meio do Ato da Diretoria-Geral nº 9, de 2018.

Decorridos três anos da sua aprovação, o Plano ainda não foi submetido a uma avaliação quanto à sua efetividade e também a uma revisão, no sentido de se propor melhorias necessárias ao seu aprimoramento.

O presente trabalho visa contribuir com a AUDIT e, no que couber, com a administração da Casa, nesse processo reavaliativo do Plano, com ênfase nos seguintes aspectos norteadores:

1.1. Pergunta de pesquisa:

Qual é a percepção de efetividade do Plano de Gestão da Auditoria do Senado Federal (AUDIT), sob a ótica dos stakeholders?

1.2. Objetivo Geral:

Inicialmente, este trabalho buscará descrever a percepção de efetividade do Plano de Gestão da AUDIT, sob a ótica dos stakeholders.

1.3. Objetivos Específicos:

Em seguida, visará detalhar os critérios de efetividade do Plano de Gestão da AUDIT, sob a ótica dos stakeholders.

Complementarmente, aplicar-se-á a Matriz SWOT, considerando a percepção de efetividade do plano de Gestão da AUDIT, sob a ótica dos stakeholders.

Com isso, pretende-se contribuir com o planejamento da AUDIT, e também com a Gestão do Senado federal, com a exposição de oportunidades de melhoria no modelo de Plano de Gestão levado a efeito na Casa.

1.4. Justificativas:

Segundo a lição de Coelho (2011), a gestão do desempenho refere-se, em linhas gerais, ao desenvolvimento de ações orientadas a indivíduos e equipes de trabalho voltadas ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho.

Embora esteja previsto no texto aprovado, o Plano de Gestão da AUDIT ainda não foi reavaliado e revisado no período de sua vigência, no sentido de se aferir a sua efetividade e alcance dos resultados esperados, assim como para implementar eventuais melhorias que se mostrem necessárias.

Portanto, há uma incompletude no caso concreto, quando cotejado com o que preconiza a literatura sobre as melhores práticas de gestão do desempenho, no que se refere ao seu ciclo.

O presente artigo está estruturado em 6 (seis) seções, incluída esta Introdução. De início, o Contexto Investigado descreve o âmbito da AUDIT e sua interação com o Senado Federal. Na terceira seção, desenha-se o Diagnóstico da Situação-Problema. Na sequência, é detalhada a Metodologia de pesquisa utilizada.

A seguir, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Por fim, na Contribuição Tecnológica e Social, indicam-se as oportunidades de melhoria do Plano de Gestão da AUDIT e os eventuais impactos dessas melhorias para a U e também para a organização como um todo.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

O Regulamento Administrativo do Senado Federal (RASf), em seu artigo 231, disciplina a natureza e as competências regulamentares da Auditoria do Senado Federal, dispondo, em resumo:

Art. 231. À Auditoria do Senado Federal, órgão de assessoramento superior, compete avaliar a boa e regular aplicação dos recursos públicos do Senado Federal, sob os critérios da legalidade, da legitimidade, da economicidade, da efetividade, da eficiência e da eficácia, por meio de auditorias, fiscalizações e demais ações de controle, obedecendo ao compromisso institucional, a independência do órgão de auditoria interna, a ética profissional, a imparcialidade do auditor e a objetividade nas ações de controle, com o objetivo de contribuir com a Governança e a Gestão para o contínuo aperfeiçoamento da Administração (...)

A AUDIT auxilia o Senado Federal a atingir seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada, a fim de aprimorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos e de governança organizacional.

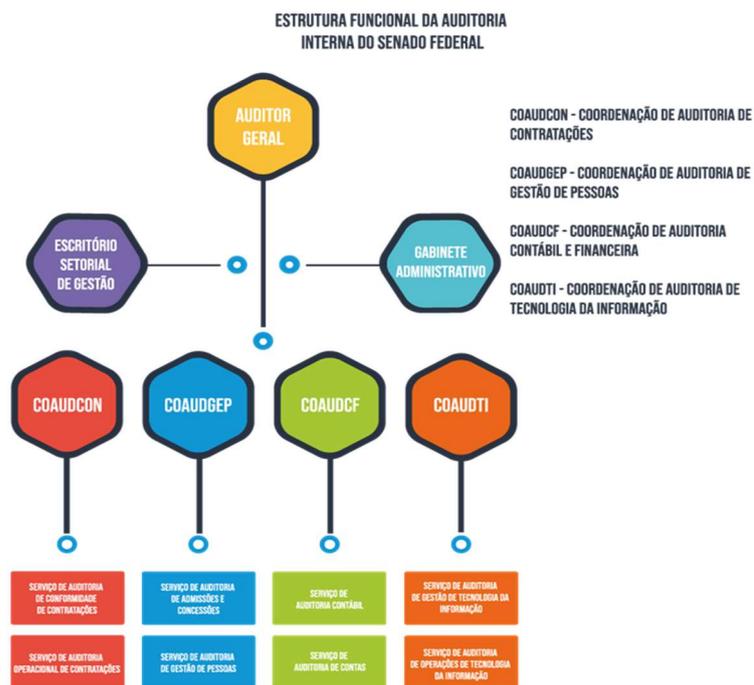
A fim de aperfeiçoar as atividades desenvolvidas, alinhar suas práticas aos padrões internacionais de auditoria interna e melhorar a comunicação com os demais órgãos do Senado Federal, a AUDIT elaborou seu Planejamento Estratégico para o período 2019-2023, representado na Figura:

Figura 1. Fonte: Auditoria do Senado Federal



Para cumprir com suas atribuições regulamentares e atingir os objetivos estratégicos estabelecidos, a AUDIT conta com a seguinte estrutura funcional, conforme delineado na Figura:

Figura 1. Fonte: Auditoria do Senado Federal



Destacam-se na estrutura da AUDIT as quatro áreas técnicas, representadas pelas Coordenações de Auditoria, quais sejam, de Contratações, de Gestão de Pessoas, Contábil/Financeira e de Tecnologia da Informação. São os servidores efetivos lotados nessas coordenações que constituem o público-alvo do Plano de Gestão.

Atualmente, de acordo com informações obtidas junto ao Gabinete da AUDIT (GBAUDIT), o quadro de pessoal da área é composto de 38 (trinta e oito) colaboradores, sendo: 26 (vinte e seis) servidores efetivos, 03 (três) servidores comissionados, 06 (seis) colaboradores terceirizados e 03 (três) estagiários.

Desse quadro, tem-se, também de acordo com informações do GBAUDIT, um quantitativo de 17 (dezesete) servidores abrangidos pelo regime do Plano de Gestão, assim distribuídos por Coordenação:

- Coordenação de Auditoria de Contratações (COAUDCON): 04;
- Coordenação de Auditoria de Gestão de Pessoas (COAUDGEP): 06;
- Coordenação de Auditoria Contábil e Financeira (COAUDCF): 03;
- Coordenação de Auditoria de Tecnologia da Informação (COAUDTI): 04.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Plano de Gestão no Senado Federal é uma realidade recente, porém já está sendo adotado em diversas áreas da casa, totalizando, segundo informações da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP), 14 (quatorze) unidades contempladas com o modelo.

No entanto, conforme será demonstrado no decorrer do presente trabalho, esse novo paradigma de Gestão de Desempenho na Casa ainda carece de aperfeiçoamento, com vistas à sua adequação ao que preconizam as boas práticas e a literatura sobre esse tema.

No caso em estudo, referente ao Plano de Gestão da AUDIT, conforme já destacado, após três anos de vigência, ainda não se realizou uma reavaliação sob o ponto de vista de sua efetividade.

Apesar da apresentação de relatório trimestral para a área responsável pela sua aprovação e acompanhamento, o único critério verificado é o do cumprimento das metas individuais e coletivas e, por conseguinte, a aferição da produtividade.

Tal ausência de reavaliação pode ter gerado uma defasagem do Plano, principalmente devido às mudanças na Direção da AUDIT, no seu planejamento estratégico e na sua forma de atuação, ocorridas nesse período.

Importa ressaltar também, que o modelo de avaliação de desempenho vigente no Senado Federal tem como objetivo cumprir com os critérios da legislação de pessoal, no que tange à aprovação no estágio probatório e à concessão de promoção/progressão na carreira.

Em que pese a institucionalização da gratificação de desempenho (GD), em 2010, por ocasião da aprovação a Lei nº 12.300/2010, que atualizou o Plano de Carreira dos servidores, até o momento o modelo previsto no artigo 9º da Lei ainda não foi regulamentado em sua integralidade.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Para a consecução dos objetivos do presente trabalho, buscou-se lançar mão de técnicas de pesquisa variadas, com vistas a uma abordagem ampliada do tema ora proposto.

De início, foi efetuada análise ou pesquisa documental, por meio da consulta a documentos institucionais do Senado Federal, com ênfase no Regulamento Administrativo (RASf) e no Plano de Gestão da AUDIT ora em vigor. Segundo Gil (2010), a pesquisa documental é utilizada em praticamente todas as ciências sociais e, também segundo o autor, o que geralmente se recomenda é que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização, o que se coaduna com o presente trabalho.

Como principal instrumento da pesquisa, foram realizadas entrevistas em profundidade, semiestruturadas, com quatro grupos de stakeholders: a) Gestores estratégicos da AUDIT à época da formulação do Plano de Gestão; b) Gestores estratégicos atuais da AUDIT; c) Gestores táticos atuais da AUDIT e d) Servidores submetidos ao Plano de Gestão.

A entrevista semiestruturada segue um roteiro criado pelo entrevistador, mas sem se prender rigidamente à sequência das perguntas. A conversa segue conforme os depoimentos do entrevistado, sem obedecer rigidamente ao roteiro de entrevista (Zanella, 2013). Nesse caso, buscou-se colher as percepções dos entrevistados acerca da efetividade do Plano de Gestão, utilizando-se um roteiro de entrevista, com questões abertas.

Por fim, foi realizada a aplicação da Matriz SWOT, que consiste numa sigla em inglês dos termos Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), conforme Almeida e Cardoso (2014).

Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria organização, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, são de origem externa (Nakagawa, 2011, *apud* Almeida e Cardoso, 2014).

5. RESULTADOS

5.1. Dados dos Entrevistados por Grupo:

Conforme mencionado na seção anterior, foram escolhidos quatro grupos de stakeholders para serem entrevistados, com o objetivo de colher a percepção desses atores, acerca da efetividade do Plano de Gestão da AUDIT. Nas Tabelas a seguir, estão dispostos os dados sobre cada entrevistado, por grupo, que informam sobre a faixa etária, o tempo no Senado e o tempo na AUDIT:

Tabela 1

Grupo A – Gestores Estratégicos da AUDIT, à época da concepção do PG

Stakeholder	Faixa Etária (anos)	Tempo no SF (anos)	Tempo na AUDIT (anos)
A1	56 a 60	25	04
A2	46 a 50	18	02
A3	41 a 45	08	08

Tabela 2

Grupo B – Gestores Estratégicos atuais da AUDIT

Stakeholder	Faixa Etária (anos)	Tempo no SF (anos)	Tempo na AUDIT (anos)
B1	31 a 35	06	02
B2	31 a 35	06	02
B3	31 a 35	06	02

Tabela 3

Grupo C – Gestores Táticos atuais da AUDIT

Stakeholder	Faixa Etária (anos)	Tempo no SF (anos)	Tempo na AUDIT (anos)
C1	46 a 50	28	06
C2	31 a 35	06	01
C3	31 a 35	08	02

Tabela 4

Grupo D – Servidores operacionais da AUDIT, submetidos ao regime do PG

Stakeholder	Faixa Etária (anos)	Tempo no SF (anos)	Tempo na AUDIT (anos)
D1	31 a 35	11	11
D2	51 a 55	24	24
D3	31 a 35	06	02

D4	56 a 60	09	07
D5	46 a 50	18	03

Fonte: Sistema ERGON. Senado Federal

5.2. Análise do discurso e categorização dos critérios de efetividade:

Como primeira etapa da análise dos dados obtidos com as entrevistas realizadas, empreendeu-se a técnica da análise de discurso, com vistas a efetuar a categorização dos critérios de efetividade do Plano de Gestão da AUDIT, identificados nas respostas dos entrevistados.

A análise de discurso tem como foco a linguagem utilizada nos textos escritos ou falados. Assim, essa técnica pode ser utilizada tanto para análise de documentos e textos teóricos como para análise dos depoimentos e das falas dos entrevistados (Zanella, 2013).

Segundo a mesma autora, essa técnica segue alguns passos, a saber: identificação do repertório que envolve a transcrição das entrevistas, o isolamento das similaridades ou diferenças nas respostas e a classificação das abordagens por títulos.

A aplicação do roteiro pré-estabelecido aliada às contribuições trazidas pelos entrevistados, possibilitou a execução dessa análise.

Como resultado, foram identificadas seis categorias de critérios, quais sejam: a) ganhos de produtividade; b) influência da cultura organizacional; c) alinhamento estratégico; d) impactos na avaliação de desempenho; e) qualidade das metas e indicadores e f) atuação das lideranças.

a) Ganhos de produtividade:

Aspecto de maior relevância na concepção do Plano de Gestão da AUDIT, a produtividade é elencada na literatura como um dos critérios de desempenho mais frequentemente utilizados na gestão do desempenho. Vide Carbone et al. (2009 *apud* Brandão, Borges-Andrade e Guimarães, 2012).

Diversos critérios de desempenho podem ser utilizados para a definição de indicadores e metas, tendo em vista os múltiplos efeitos que a atuação de uma organização pode gerar nos ambientes interno e externo. Lucratividade, **produtividade**, qualidade e satisfação do cliente são critérios comumente utilizados (grifo nosso).

Nesse quesito, houve predominância na avaliação de que o Plano de Gestão proporcionou à AUDIT maior produtividade, assim como maior objetividade na mensuração de seus resultados, principalmente por parte dos entrevistados com mais tempo de AUDIT. Já dentre os entrevistados com menos tempo, alguns não identificaram esses ganhos.

Também, identificou-se em todos os grupos a constatação de que o Plano de Gestão tornou mais objetiva a medição da produtividade na AUDIT, na medida em que ficou mais transparente o que se espera dos servidores abrangidos.

Para ilustrar, cita-se algumas afirmações colhidas durante as entrevistas: “O Plano trouxe mais objetividade na organização do trabalho e foco nas entregas”. “É possível mensurar objetivamente as entregas”.

Por outro lado, verificou-se na maioria dos grupos a percepção de que o Plano direcionou o seu foco na produtividade, em detrimento de outros aspectos de cunho qualitativo, relacionados ao desempenho. Como exemplo, foram citadas questões como complexidade das entregas, qualidade, desenvolvimento de competências, dentre outros.

b) Influência da cultura organizacional:

A cultura organizacional envolve inúmeros elementos e significados que são compartilhados entre membros de uma organização, de forma a nortear o sentir, pensar e agir desses indivíduos, segundo Pires e Macedo (2006, *apud* Cavazotte, Turano e Moreno 2015).

Portanto, é fator de suma importância a ser considerado na implementação de mudanças na forma de se gerenciar o desempenho individual e coletivo nas organizações, sob pena de resultar em insucesso.

Nesse sentido, buscou-se durante as entrevistas colher, igualmente, as percepções dos grupos a respeito de como a cultura da AUDIT influenciou na instituição do Plano e nos resultados alcançados.

À vista disso, foi possível perceber que em todos os grupos prevaleceu a avaliação de que a influência foi positiva, ressaltando-se características dessa cultura, tais como: *“há uma cultura de planejamento e de prestação de contas na AUDIT”*; *“as áreas técnicas possuem autonomia”*; *“a natureza do trabalho realizado na AUDIT favorece a gestão por desempenho”*.

Ainda nesse quesito, foi possível explorar a temática da resistência dos servidores em aderirem ao novo modelo de gestão. Os membros do grupo A, por exemplo, citaram a estratégia de *“testar o Plano meses antes de sua implantação formal”* de forma que os servidores da AUDIT já estivessem habituados a atuar nesse novo contexto.

Nos demais grupos, houve unanimidade em afirmar que praticamente não houve resistências dentro das áreas técnicas da AUDIT, somente em casos pontuais. Mesmo nesses, a resistência foi vencida com uma comunicação assertiva a respeito das vantagens do novo modelo. Menciona-se aqui algumas afirmações colhidas: *“a condução no dia- a dia minimizou as poucas resistências”* e *“a possibilidade de sair do Plano em caso de não adaptação ajudou a minimizar resistência”*.

c) Alinhamento Estratégico:

De acordo com o que afirmam Magro, Silva e Klann (2017), a estratégia se reflete em ações que determinam o rumo organizacional e direcionam os fatores operacionais e gerenciais.

Portanto, o elemento Alinhamento Estratégico é peça fundamental para que se obtenha efetividade numa iniciativa como a do Plano de Gestão. Importa ressaltar que, nesse aspecto, foi explorada a aderência do Plano ao planejamento estratégico da AUDIT.

Aqui, destaca-se, inicialmente, o fato de que houve mudança na Direção da AUDIT, logo após a implantação do Plano, com a consequente revisão e aprimoramento da estratégia até então vigente. Essa ocorrência sobressaiu nas afirmativas da maioria dos grupos. *“O plano é anterior ao novo planejamento estratégico”* e *“o Plano está defasado, houve mudanças importantes na AUDIT”*, são exemplos dessas percepções.

Esse ponto foi o que apresentou maior heterogeneidade nas percepções. No grupo A, prevaleceu a avaliação de que o Plano estava alinhado estrategicamente aos objetivos da AUDIT, no momento da sua formulação e implantação. Porém, destacou-se que naquele momento a

AUDIT contava apenas com a sua identidade estratégica (missão, visão e valores), não tendo ainda delineado seus objetivos estratégicos. Uma das afirmações nesse sentido foi de que *“não havia um planejamento estratégico formal, apenas a identidade estratégica”*.

O segundo grupo, por sua vez, não vislumbrou alinhamento direto entre o Plano e o planejamento estratégico atual da AUDIT. Notou, entretanto a existência de alinhamento indireto, com alguns dos objetivos estratégicos. Destaca-se aqui a seguinte assertiva: *“há alinhamento indireto, por meio do cumprimento dos prazos das entregas”*.

Em seu turno, o grupo C destacou predominantemente a defasagem temporal do Plano, citando, além do fato de não ter sido reavaliado desde a sua implantação, a ocorrência de mudanças importantes no contexto interno e externo durante esse período.

Conclui assim o grupo, que o Plano carece de alinhamento estratégico. Como exemplos de citações, cita-se: *“o plano não foi reavaliado em 3 anos, gerou um GAP”* e *“houve mudanças importantes nesse período”*.

Por fim, no grupo D prevaleceu a avaliação de que o Plano não guarda o devido alinhamento estratégico com os objetivos da AUDIT. Na percepção predominante do grupo, o foco está direcionado majoritariamente na produtividade, quando deveria mirar a geração de valor para a organização. Vide a afirmação: *“as metas e indicadores deveriam se vincular mais à geração de valor para o Senado”*.

d) Impactos na Avaliação de desempenho:

Conforme já foi frisado, a avaliação de desempenho consiste em etapa primordial de um modelo estruturado de gestão do desempenho. Vide aqui a lição de Coelho (2011):

Avaliar desempenho implica em atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes necessários ao bom exercício do cargo. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefias e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é de fundamental valia para a correta execução e consequente avaliação de desempenho.

Preliminarmente, reforça-se que o Senado Federal ainda não regulamentou integralmente o modelo de avaliação de desempenho previsto no Plano de Cargos e Salários implantado em 2010, conforme foi delineado na seção 3 deste trabalho. No contexto das entrevistas, essa foi uma premissa seguida pelos grupos. Nesse ponto, objetivou-se verificar se o Plano de Gestão fornece subsídios para a avaliação de desempenho no âmbito das equipes.

No cotejo das afirmativas externadas nos grupos, restou evidenciada a predominância da avaliação de que os resultados do Plano não estão sendo utilizados de forma direta em eventual processo de avaliação de desempenho levado a efeito pelos gestores da AUDIT. Quando muito, os respondentes mencionaram a existência de avaliações de desempenho indiretas ou informais.

Além disso, prevaleceu novamente em todos os grupos de entrevistados, a percepção de que o Plano dirigiu o seu foco na produtividade, deixando de contemplar os demais aspectos do desempenho.

As seguintes afirmações ilustram essas constatações: *“o plano foca em produtividade, não contempla todos os aspectos do desempenho”*; *“ficou prejudicado pela inexistência de um modelo formal de AD”* e *“a AD, quando existe, é informal e subjetiva”*.

e) Qualidade das Metas e Indicadores:

Gonçalves (2002 *apud* Almeida, Marçal e Kovaleski, 2004) leciona que:

É essencial para uma organização a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas.

Assim como os indicadores, também as metas necessitam estar em alinhamento com os objetivos que se propõe alcançar. Coelho (2011) assim se referiu sobre esse tema:

Caso sejam estabelecidos objetivos e metas de trabalho mensuráveis, com critérios de verificação claramente definidos, ainda nesta etapa de planejamento, tem-se menor probabilidade de se trabalhar em tarefas de baixa prioridade para o cargo, porque já se define, exatamente, quais serão as responsabilidades e atribuições de prioridade máxima.

Nesse diapasão, buscou-se colher as percepções dos atores envolvidos, a respeito da qualidade das metas e indicadores estipulados pelo Plano de Gestão da AUDIT, bem como quanto à sua aplicabilidade prática e alinhamento com os objetivos propostos.

Mais uma vez, colheu-se percepções heterogêneas, na avaliação desse quesito, porém com predomínio de uma apreciação positiva quanto à boa qualidade de metas e indicadores.

No tocante às metas, destaca-se com frequência o relato sobre alguns obstáculos, como por exemplo a *“dificuldade em se estabelecer metas individuais para uma atividade eminentemente coletiva, como é a natureza da auditoria”*. Também, o relato de *“dificuldades para se obter entendimento pleno sobre o negócio da AUDIT, por parte da área responsável pela negociação e aprovação do Plano”*.

No que tange aos indicadores, em que pese a avaliação majoritária positiva, foram elencados por mais de um grupo, problemas relacionados à não aplicabilidade de alguns indicadores no dia a dia da atividade da AUDIT. Como exemplo, foram citados os indicadores relacionados à reprogramação de atividades, que nunca tiveram um fato gerador observado durante todo o período de vigência do plano. Como assertivas nesse sentido, cita-se: *“muitos indicadores não tem relevância”*. *“Não são verificados na prática”*.

f) Atuação das Lideranças:

Como derradeiro critério de efetividade elencado, tem-se a percepção quanto à atuação dos líderes de equipes da AUDIT, na gestão do Plano e, principalmente, no processo de gestão do desempenho. Amabile et al., (2004) e Yukl, (2013) (*apud* Giustina, Gasparetto e Lunkes, 2020), ensinam que:

A liderança é uma das forças que mais afetam as pessoas no ambiente empresarial, visto que os líderes avaliam e conduzem os trabalhos, permitem ou não o acesso dos subordinados a recursos e informações e podem influenciar as pessoas de forma a estabelecer e orientar a direção a seguir.

Os pontos explorados nesse quesito referiram-se à preparação das lideranças para atuarem no novo modelo de gestão, bem como à atuação desses líderes no dia a dia, ao gerirem o desempenho de suas equipes.

Foi mencionada pelo grupo A a instalação de um comitê gestor no âmbito da AUDIT, formado pelos gestores de nível estratégico e tático, que tratava de todos os assuntos relacionados à gestão da unidade, incluindo-se o acompanhamento do Plano. Nos demais grupos, não houve menção ao comitê, tendo em vista a sua descontinuidade quando da mudança de gestão da AUDIT.

Nos demais grupos, prevaleceu a percepção de que não houve preparação formal dos líderes da AUDIT, para atuarem na gestão do desempenho, com base no modelo do Plano de Gestão. Apesar disso, os gestores táticos citaram algumas iniciativas empreendidas pela Casa, como por exemplo, o Programa de Formação Gerencial (PFG), dentre outros. Porém, o grupo 2 detectou a necessidade de uma ação de desenvolvimento de competências relacionadas à Gestão de desempenho: *“seria desejável um treinamento em GD”*.

Em adição, foram colhidos relatos de iniciativas empíricas próprias de cada gestor para efetuar o gerenciamento do desempenho de suas equipes, no âmbito do Plano de Gestão. As afirmativas a seguir ilustram tais relatos: *“desenvolvi uma sistemática de controle das entregas”*; *“procurei estudar detalhadamente o Plano para poder gerenciar melhor”* e *“utilizei minhas experiências e conhecimentos anteriores”*.

5.3. Aplicação da Matriz SWOT:

A Matriz SWOT, entre inúmeras outras, é um das principais técnicas utilizadas na identificação da postura estratégica, pois avalia a opinião dos executivos da organização acerca dos pontos importantes do planejamento (Azevedo & Costa, 2001 *apud* Almeida e Cardoso, 2014).

O objetivo da SWOT é definir estratégias para potencializar forças, reduzir fraquezas, aproveitar oportunidades e evitar ameaças de forma a determinar a estratégia adequada para a organização, dependendo de sua postura diante do mercado (Charnov & Montana, 1998 *apud* Almeida e Cardoso, 2014).

Nessa perspectiva, complementando a metodologia utilizada, buscou-se construir uma matriz SWOT com base nas percepções predominantes de cada grupo, individualmente e, em seguida delinear uma matriz consolidada, contendo os fatores que foram convergentes nos quatro grupos. Essa convergência foi considerada quando se verificou em todos ou na maioria dos grupos.

A seguir, estão demonstradas as cinco matrizes SWOT, como resultado das percepções sobre a efetividade do Plano de Gestão da AUDIT, sob a ótica dos stakeholders:

Grupo A. Análise SWOT

	Strengths (Forças)	Weaknesses (fraquezas)
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Ganhos de produtividade; • Qualidade de vida dos Servidores; • Racionalização dos recursos; • Cultura da AUDIT favorável; • Baixa resistência dos servidores; • Comitê Gestor da AUDIT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de planejamento estratégico formal • Natureza coletiva da atividade de auditoria; • Indicadores desnecessários; • Foco na produtividade, em detrimento de outras dimensões do desempenho.

	Oportunities (oportunidades)	Threats (ameaças)
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabalho; • Sucesso do projeto piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de negociação com a área aprovadora do PG.

Grupo B. Análise SWOT

	Strengths (Forças)	Weaknesses (fraquezas)
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão por resultados; • Medição objetiva do desempenho; • Melhor alocação da força de trabalho; • Qualidade de vida dos servidores; • Cultura da AUDIT favorável; • Baixa resistência dos servidores; • Fator de motivação; • Ganhos de produtividade. • Flexibilidade de horário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na produtividade, em detrimento de outras dimensões do desempenho; • Indicadores sem relevância; • Não preparação das lideranças da AUDIT para atuarem no novo modelo; • Desconsideração das flutuações no número de servidores.
	Oportunities (oportunidades)	Threats (ameaças)
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Atratividade da AUDIT para captação de novos servidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança na Gestão do SF a cada 2 anos. Descontinuidade. • Dificuldades de negociação com a área aprovadora do PG; • Ausência de metodologia de dimensionamento de pessoal; • Mudanças imprevistas com impacto na atuação da AUDIT. • Inadequação hierárquica da instância aprovadora do Plano.

Grupo C. Análise SWOT

	Strengths (Forças)	Weaknesses (fraquezas)
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Maior transparência nos resultados; • Repactuação com o servidor; • Customização do Plano para a Unidade; • Baixa resistência dos servidores; • Cultura da AUDIT favorável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreposição entre o Plano e o Paint; • Foco na produtividade, em detrimento de outras dimensões do desempenho; • Não houve preparação das lideranças da AUDIT para atuarem no novo modelo. • Não reavaliação do Plano.
	Oportunities (oportunidades)	Threats (ameaças)
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Atratividade da AUDIT para captação de novos servidores; • Ações de desenvolvimento gerencial empreendidas pelo Órgão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de negociação com a área aprovadora do PG; • Inadequação hierárquica da instância aprovadora do Plano. • Natureza eminentemente política do Órgão; • Carência de servidores no Órgão; • Inexistência de um modelo de AD no Órgão.

--	--	--

Grupo D. Análise SWOT

	Strengths (Forças)	Weaknesses (fraquezas)
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de vida dos servidores; • Gestão por resultados; • Melhor gerenciamento dos trabalhos; • Ganhos de produtividade; • Flexibilidade de jornada; • Gestores demonstram preparo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na produtividade, em detrimento de outras dimensões do desempenho; • Não há alinhamento com o planejamento estratégico da AUDIT; • Não evidencia a agregação de valor ao Órgão; • Não prevê o desenvolvimento de competências, em caso de descumprimento de metas.
	Opportunities (oportunidades)	Threats (ameaças)
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Atratividade da AUDIT para captação de novos servidores; • Teletrabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de negociação com a área aprovadora do PG; • Cultura do Órgão não favorece; • Inadequação hierárquica da instância aprovadora do Plano.

Consolidado. Análise SWOT

	Strengths (Forças)	Weaknesses (fraquezas)
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Ganhos de produtividade; • Cultura da AUDIT favorável; • Baixa resistência dos servidores; • Qualidade de vida dos servidores; • Flexibilidade de horário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na produtividade, em detrimento de outras dimensões do desempenho.
	Opportunities (oportunidades)	Threats (ameaças)
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Atratividade da AUDIT para captação de novos servidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de negociação com a área aprovadora do PG; • Inadequação hierárquica da instância aprovadora do Plano.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

Este trabalho, conforme já exposto, tem como objetivo contribuir com os gestores da AUDIT e, por extensão, com a organização Senado Federal, com a proposição de melhorias no modelo de plano de gestão da Unidade.

A análise SWOT aplicada aos grupos e consolidada forneceu alguns elementos e subsídios nesse sentido, trazendo à reflexão aspectos relevantes do ponto de vista dos atores envolvidos (stakeholders), que serão abordados nesta seção.

Prefacialmente, cabe destacar que o escopo do trabalho foi delimitado ao âmbito da AUDIT, não abarcando outras áreas da organização que também contam com planos de gestão em vigência. Igualmente, não se colheu as percepções dos servidores lotados na Diretoria-Geral, área que aprova os planos de gestão na Casa.

Com isso o espaço amostral restou relativamente limitado, porém essa limitação é parcialmente mitigada, tendo em vista o considerável grau de padronização dos planos vigentes. Assim, considera-se que a amostra conferiu utilidade ao atingimento dos objetivos do presente trabalho.

No que tange aos objetivos do Plano, ficou evidenciada a percepção de que há um foco voltado preponderantemente para os ganhos de produtividade, em detrimento de outras dimensões do desempenho.

Diante disso, recomendam-se estudos no sentido de se abarcar outros aspectos relevantes, alguns citados durante as entrevistas, tais como, qualidade e complexidade das entregas, agregação de valor à instituição e desenvolvimento de competências.

Relacionada a essa percepção, é razoável apontar que a ausência de um modelo formalizado e institucional de avaliação de desempenho, mencionada no início deste trabalho, que abrangesse tais aspectos do desempenho, contribui com essa deficiência do Plano. Nesse sentido, é aconselhável que a organização busque suprir essa lacuna.

Ainda que o fator Cultura Organizacional tenha sido apontado como favorecedor da implantação de iniciativas como a do Plano de Gestão, faz-se útil monitorar possíveis impactos e necessidade de ajustes do modelo à cultura da Unidade.

Igualmente, constitui-se em fator de sucesso do modelo, a compreensão sobre como os servidores da AUDIT percebem os resultados do Plano, em termos de efetividade e, conseqüentemente, como balizam a sua atuação profissional nesse contexto. A realização de pesquisas de satisfação pode ser uma iniciativa eficaz nessa direção.

Outro aspecto que merece destaque diz respeito à importância da revisão periódica do Plano, recomendada com ênfase pela literatura e não realizada após três anos de sua vigência. Verifica-se que a ausência de reavaliação pode gerar desalinhamento com os objetivos estratégicos da Unidade e da organização como um todo, impactando a efetividade do Plano. Desse modo é oportuno que se estude a sua realização.

Mais uma percepção evidenciada na pesquisa refere-se à atratividade para a captação de novos servidores, conferida pelo Plano de Gestão da AUDIT, vista como oportunidade pelos atores. Assim, indica-se aos gestores atenção a esse ponto, considerando o cenário de pouca disponibilidade e de competição por talentos, ora vivenciado.

Os grupos de stakeholders também apontaram, de forma preponderante, as dificuldades de negociação dos termos do Plano com área responsável pela sua aprovação no âmbito da organização, relacionadas ao não entendimento com precisão de qual é o negócio da AUDIT. Ações de comunicação interna, utilizando os diversos canais disponíveis são recomendáveis, no sentido de se minimizar esse ponto.

A título de novos estudos, sugere-se a realização de pesquisas mais abrangentes no âmbito da organização, envolvendo as demais áreas abrangidas pelo modelo de plano de gestão, que

possam captar as percepções de uma amostra mais representativa e que inclua no rol de atores envolvidos, a área responsável pela aprovação dos planos setoriais.

7. REFERENCIAS

Almeida, A. C. L. de; Cardoso, A. J. G. Diagnóstico rápido participativo e matriz swot: estratégias de planejamento estratégico com base na atual posição do curso de secretariado executivo UEPA. Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 5, n. 2, p 117-137, mai./ago. 2014.

Almeida, S., Marçal, R.F.M., & Kovaleski, J.L. Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. Anais. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

Brandão, H.P., Borges-Andrade, J.E., & Guimarães, T.A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. R.Adm., v.47, n.4, 523-539, 2012.

Cavazotte, F.S.C.N., Moreno Jr., V.A., & Turano, L.M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. Rev. Adm. Pública, V. 49, n. 6, 1555- 1578, 2015.

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.

Gil, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Giustina, K. A. D.; Gasparetto, V.; Lunkes, R. J. Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 18, n. 1, p. 64-81, 2020.

Magro, C. B. D.; Silva, T. B. J.; Klann, R. C. Comportamento Estratégico Organizacional e a Prática de Gerenciamento de Resultados nas Empresas Brasileiras. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 16, n. 1, p. 119-137, 2017.

Ministério do Planejamento. Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Secretaria de Gestão Pública, 2009.

Senado Federal. Regulamento Administrativo do Senado Federal (RASf). Disponível em <https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/rasf>, 2018.

Silva, M. D. de O. P.; Callado, A. A. C. Análise de Modelos de Balanced Scorecard elaborados a partir da Ótica da Sustentabilidade através do uso da Matriz SWOT. REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, Vol.3, nº 4, Set./Dez., p. 87-103, 2013.

Zanella, Liane Carly Hermes Metodologia de pesquisa / Liane Carly Hermes Zanella. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.