



SENADO FEDERAL
INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO - ILB

MARCUS VINICIUS DE MIRANDA CASTRO

CRIANDO INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS:
a gestão dos cargos em comissão do Senado Federal

Brasília
2014

MARCUS VINICIUS DE MIRANDA CASTRO

**CRIANDO INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS:
a gestão dos cargos em comissão do Senado Federal**

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

Área de concentração: Soluções Organizacionais, Gestão de Processos
Orientador: Victor Aguiar Jardim de Amorim

**Brasília
2014**

MARCUS VINICIUS DE MIRANDA CASTRO

**CRIANDO INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS:
a gestão dos cargos em comissão do Senado Federal**

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

Brasília, 15 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora

Professor Mestrando Victor Aguiar Jardim de Amorim

Professor Mestre Fabio Renato da Silva

A Deus, pelo dom da vida; aos meus pais, pelo sacrifício incondicional; à minha irmã, pelo apoio constante, à minha esposa, pelo amor e carinho, ao meu caro professor orientador e a todos os meus colegas de trabalho.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Dalci, pelo sacrifício constante e incondicional, pelo qual tenho imensa e indizível gratidão;

A minha irmã, Ludmila, pela companhia constante e companheirismo essencial em minha vida;

A minha esposa, Liliane, pelo amor, carinho e companhia inestimável;

Ao meu amigo e professor orientador, Victor Aguiar, pela valiosa contribuição;

Aos meus colegas de trabalho na Copaco, pelo ambiente cooperativo e sinérgico.

Não existem países subdesenvolvidos. Existem países subadministrados.

Peter Drucker

RESUMO

Este trabalho busca analisar a viabilidade de criar indicadores de desempenho para o processo de admissão de servidores comissionados do Senado Federal. Foi realizado um estudo de caso com observação participante, assim como entrevistas com os chefes de serviço da Coordenação de Registros Parlamentares e Pessoal Comissionado. Com fundamento na mais atual metodologia de gestão de processos, descreveu-se o processo atualmente adotado, identificaram-se os principais gargalos e apresentou-se um novo processo. Os indicadores criados são parte integrante do novo processo de trabalho e sua medição foi concebida de maneira a alinhar os resultados do novo processo a metas operacionais diretamente relacionadas a objetivos previstos no Mapa Estratégico do Senado Federal, com abrangência estabelecida de 2013 a 2023.

Palavras-chave: cargo em comissão; gestão por processos; indicadores.

ABSTRACT

This work aims to analyze the availability to create performance indicators to the process of admitting commissioned public civil servants to the Federal Senate. A case study has been conducted with participant observation, as well as interviews with the service chiefs inside the Coordination of Parliamentary Registries and Commissioned Personnel. Grounded on the newest process management methodology, the current process was described, the main bottlenecks were identified and a new process was presented. The indicators were created as part of the new workflow and their measuring process was idealized in order to align the results reached by the new process to operational goals straightly connected to objectives seen at the Federal Senate's Strategic Map, which covers from 2013 to 2023.

Key words: commissioned job; process management; indicators.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1.EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO POR PROCESSOS.....	4
2. PANORAMA CONTEXTUAL.....	10
2.1 DESCRIÇÃO OBJETIVA DO PROCESSO.....	20
2.2 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO.....	22
3.ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS.....	25
3.1 INDICADORES A SEREM IMPLEMENTADOS AO PROCESSO.....	25
3.2 PROPOSTA DE NOVO PROCESSO DE TRABALHO.....	31
4.CONCLUSÃO.....	35
5.REFERÊNCIAS.....	37
7.APÊNDICES.....	39
8.ANEXOS.....	45

INTRODUÇÃO

A existência de cargos em comissão na estrutura da administração pública federal é frequente objeto de debates da sociedade civil. Inegável, todavia, é sua importância para exercício do mandato parlamentar no Legislativo brasileiro.

A gestão dos cargos em comissão é elemento sensível na administração pública, tanto pela importância política quanto pela relevância administrativa. O grande número de cargos em comissão em ambas as casas do Poder Legislativo Federal tem como consequência a necessidade de mobilização da estrutura administrativa no sentido de gerenciar a ocupação das vagas, as frequentes alterações de cargo a que se submetem os servidores, bem como sua vida funcional. Torna-se, portanto, crucial identificar mecanismos mais eficientes de condução das rotinas administrativas essenciais ao provimento dos cargos dentro dos parâmetros legal e constitucionalmente estabelecidos. Objetiva-se, pois, analisar criticamente as rotinas administrativas, além de indicar cursos de ação a serem seguidos para que se alcancem melhores resultados na gestão dos cargos em comissão do Senado Federal, por meio da criação de indicadores de desempenho.

O tema foi escolhido pela familiaridade que o autor possui com as atividades ligadas ao controle dos cargos em comissão do Senado Federal, rotinas com as quais trabalha há cerca de 5 anos. Ademais, o fato de possuir formação acadêmica em Administração orienta sua observação dos processos de trabalho no sentido da otimização de resultados, eliminação do retrabalho e das disfunções burocráticas. O assunto é sensível, tanto pela intrínseca ligação com o exercício do mandato parlamentar, quanto pela elevada rotatividade dos servidores comissionados. Este contexto redonda na necessidade de precisão absoluta das informações prestadas e na multiplicação das rotinas necessárias a prover e vagar os cargos em comissão.

Em exercício no Senado Federal desde junho de 2009, trabalhando na Secretaria de Gestão de Pessoas, lotado especificamente na Coordenação de Registros Parlamentares e Pessoal Comissionado - Copaco, foi possível ao autor constatar, especialmente no

período de início da Legislatura atual¹, a elevadíssima sensibilidade política que o provimento dos cargos em comissão apresenta junto aos parlamentares. A intenção dos Senadores é de que todos os servidores de seu gabinete tomem posse e estejam no efetivo exercício de seus cargos já no dia 1º de fevereiro, data que marca o início de seus mandatos a cada nova Legislatura, apesar de todos os requisitos legais e burocráticos necessários.

O trabalho busca, por meio da aplicação de técnicas da gestão por processos, não apenas mapear o processo de trabalho que compreende a gestão dos cargos em comissão do Senado Federal, de maneira abrangente, mas também, com base em entrevistas realizadas pelo autor com os chefes de serviço que atualmente atuam na Copaco, estabelecer objetivos e metas de desempenho aos quais serão atrelados indicadores de processo, analisar a infraestrutura de sistemas de apoio ao processo e definir o dono do processo. Objetiva-se, em suma, descrever, de forma analítica os procedimentos formais mais eficientes, mais rápidos e menos burocráticos de realizar o controle de vagas e o provimento dos cargos em comissão do Senado Federal e propor a adoção de indicadores de desempenho tendo em vista aprimorar constantemente o processo.

Conforme a classificação de Gil (1996), que diferencia as pesquisas com base em seus objetivos gerais, a pesquisa realizada será do tipo explicativa. Segundo Gil (1996):

Essas pesquisas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o por quê das coisas (GIL, 1996, p.46).

Com relação aos meios, e, segundo a classificação de Vergara (2005), valeu-se de pesquisa exploratória, aplicada, descritiva e qualitativa, utilizando, ainda, pesquisa bibliográfica, materializada por revisão da literatura sobre o tema, tomando como base livros, artigos, leis e normativos infralegais que darão suporte à investigação.

Foi realizado um estudo de caso no Senado Federal. Conforme Yin (2005, p.26), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Os

¹ Iniciada em 01/02/2011, a 54ª Legislatura contou com renovação de dois terços dos parlamentares.

estudos de caso representam, assim, a estratégia a ser utilizada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”.

Ainda segundo Yin (2005), como estratégia de pesquisa, o estudo de caso constitui um método que abrange a lógica do planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens ligadas à sua análise.

Adotou-se, ainda a observação participante como método de pesquisa qualitativa. A observação participante consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação (QUEIROZ et al, 2007, p. 278).

O problema investigado pelo presente trabalho é o seguinte: em que medida é possível adotar indicadores de processo para o aprimoramento e eficiência da gestão de cargos em comissão do Senado Federal?

Objetiva-se analisar a aplicabilidade da gestão por processos mensurada por indicadores para aprimorar a eficiência da gestão dos cargos em comissão do Senado Federal. O referido objetivo será atingido por meio dos seguintes passos: (1) explicação dos procedimentos de gestão de cargos em comissão do Senado Federal; (2) descrição dos regulamentos hoje em vigor; (3) identificação os principais gargalos nos processos de trabalho; (4) diagnóstico dos principais entraves ao rápido trâmite das solicitações; (5) proposição de alterações nos atuais procedimentos de gestão de cargos em comissão utilizados no Senado Federal e; (6) estimativa do impacto positivo das referidas alterações por meio da proposição de indicadores de desempenho do processo.

O presente estudo se vincula à linha de pesquisa administrativa hoje vigente no Instituto Legislativo Brasileiro, mais especificamente à gestão de processos, uma vez que se busca o aprimoramento dos processos de gestão de cargos em comissão no Senado Federal. O autor não tem conhecimento de outro estudo acadêmico que analise a gestão dos cargos em comissão do Senado Federal e de outras organizações públicas. Além do aparente ineditismo, as contribuições práticas na forma de possíveis aprimoramentos nas práticas administrativas do Senado Federal justificam a escolha do tema.

1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO POR PROCESSOS

A metodologia do BPM surgiu como resultado da evolução do pensamento em torno do conceito de processos e seu amadurecimento diante da evolução da sociedade.

É imperioso, ao se discutir a evolução do estudo dos métodos de trabalho, que se mencione o trabalho de Frederick Winslow Taylor, *Princípios de Administração Científica*, de 1911. Harmon (2013) credita a Taylor originalidade na discussão a respeito da busca de métodos mais simples de realizar o trabalho e da análise do tempo de realização de cada tarefa. Tais elementos serviriam de premissas para a realização de testes com o objetivo de descrever a forma mais eficiente de realizar uma tarefa. Assim, obter-se-ia um método de monitoramento e de recompensa pelos resultados obtidos. Trata-se, portanto, do precursor dos estudiosos de processos que surgiram ao longo de todo o século XX.

Pode-se definir processo como uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para uma finalidade específica por um receptor (ADAIR; MURRAY, 1998 *apud* CURY, 2000, p. 303).

Não há dúvidas de que as atividades desenvolvidas pela Copaco no Senado Federal são processos que têm como receptores todas as unidades detentoras de cargo em comissão, assim como os servidores comissionados atendidos diariamente nos procedimentos de posse, cadastro e emissão de certidões e declarações.

Harmon (2013) nos ensina, ainda, que a fundação da Sociedade Americana da Qualidade, em 1946, contribuiu para a evolução teórica gradual dos conceitos da simplificação do trabalho, que passaram a focar a avaliação da qualidade no desenvolvimento dos processos de trabalho. O conjunto de métodos empregados no controle de qualidade foi identificado como gestão da qualidade total nos anos 1970. Posteriormente, o Seis Sigma veio a superar esta metodologia ao final da década de 80, pois passou a associar a análise processual com mecanismos de avaliação da qualidade baseados em estatística e um sistema de organizacional de remuneração por mérito.

A lição de Drucker a respeito da automação de processos em uma organização ilustra que tipo de aprimoramento qualitativo se pode esperar:

Automation builds quality standards and quality control into every step of the process. Equally important, it spots and advertises a deficiency in quality the moment it occurs and at the place that it occurs (DRUCKER, 1986, p. 272).²

Outro provável caminho no sentido de melhorar a eficiência dos processos de trabalho hoje empregados na gestão dos cargos comissionados no Senado Federal pode estar ligado à melhor organização do trabalho. Segundo Mintzberg (2003), há duas dimensões nas quais os trabalhos podem ser especializados. A primeira é o tamanho ou o propósito – aqui está em jogo o número de tarefas que compreende cada atividade e o nível de complexidade de cada uma delas. A segunda diz respeito à autonomia, à autoridade sobre o que se faz. Neste caso, pode o trabalhador fazer a atividade sem qualquer noção do método e da razão de ser da tarefa; ou, em outro extremo, ter controle sobre todos os aspectos da tarefa, e também realiza-la.

O desafio para a organização passa a ser, portanto, derrubar barreiras verticais e funcionais à integração e reestruturar ou reorganizar (redesenhar) os seus processos, com uma orientação estratégica para a gestão de recursos e para as exigências ou oportunidades em seus mercados de atuação (LADEIRA, 2012, p. 312).

Segundo Moreno e Santos (2012), a reengenharia ou redesenho de processos de negócio (BPR) é representada pela reflexão profunda e a reestruturação completa do processo, com o fito de provocar reflexos positivos substanciais nos resultados das organizações, tanto no que se refere a indicadores financeiros, como de qualidade e eficiência.

Ao buscar informações sobre as práticas desenvolvidas no Senado Federal, o presente trabalho realizou a pesquisa de campo necessária para fundamentar eventuais alterações nos processos de trabalho hoje desenvolvidos, visando modernizá-los e

² A automação constrói padrões de qualidade e o controle de qualidade em qualquer passo do processo. Igualmente importante, ela evidencia e anuncia uma deficiência de qualidade no momento em que ocorre e no lugar em que ocorre (tradução livre realizada pelo autor).

aprimorá-los tendo em vista tornar os procedimentos mais simples, ágeis e menos dispendiosos.

Harmon (2013) explica que a reengenharia aplicava a Tecnologia da Informação como uma ferramenta de alteração drástica da forma como os processos eram realizados, mais do que apenas como um elemento de apoio na automação dos dados.

Moreno e Santos (2012) defendem que o princípio da minimização do lixo é a base de todas as metodologias de BPR. Ou seja, o objetivo é eliminar o trabalho que não gera valor agregado para o cliente do processo. Isso é feito por meio da adoção de procedimentos mais simples, da extinção de atividades defasadas e da aglutinação de atividades similares.

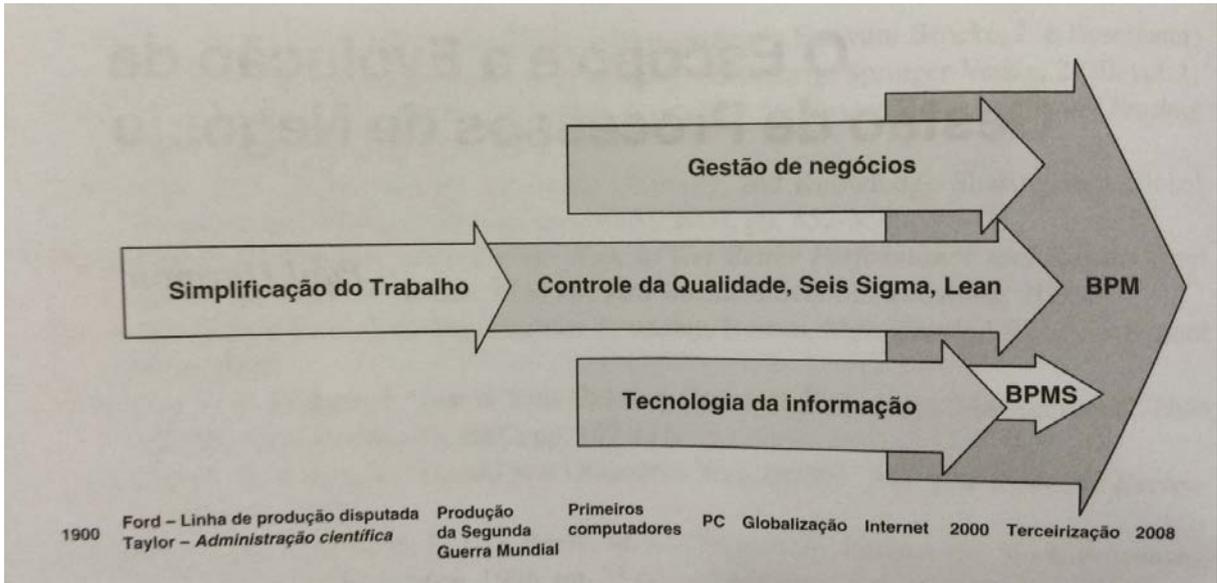
Abordagem mais abrangente é aquela utilizada pela gestão de processos de negócio (*Business Process Management*, ou simplesmente BPM). As duas principais metodologias de gestão de processos que precedem esta técnica são, segundo Hammer (2013), o Seis Sigma e a reengenharia de processos de negócio.

O Seis Sigma caracterizou-se pela busca da padronização na execução das tarefas por meio da meticulosa aferição dos resultados e da adoção de mecanismos estatísticos para identificar as causas principais dos déficits de desempenho.

A reengenharia de processos de negócio apresentou duas novas abordagens: (1) a definição de que o resultado de um processo deve ser a geração de valor para o cliente por meio da realização de um trabalho que atravessa a empresa de ponta a ponta e (2) a descoberta de que a performance de longo prazo de um processo estaria plenamente limitada pelo seu desenho. Em suma, o desenho do processo representava um invólucro para seu desempenho.

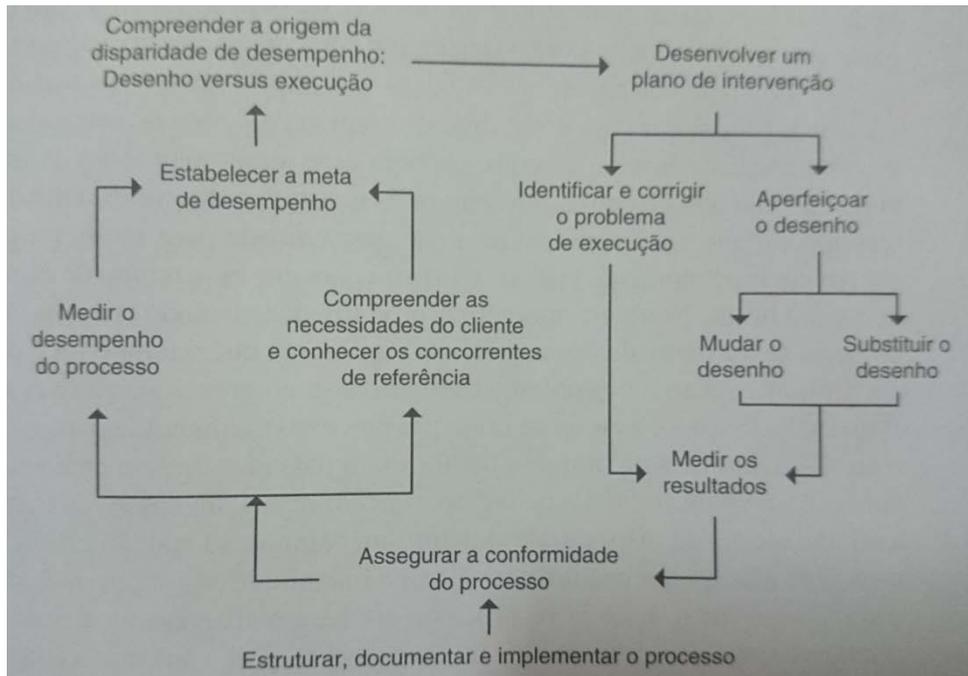
Hammer (2013) conclui que a moderna gestão de processos de negócio é resultado da fusão gradativa dessas duas abordagens, que tem por resultado a gestão integrada do desempenho de negócios, tendo como foco o gerenciamento de processos que perpassam toda a organização.

Figura 1: Visão geral das abordagens sobre mudança de processos de negócio.



Fonte: HARMON, 2013, p.38.

Figura 2: O ciclo essencial da gestão de processos.



Fonte: HAMMER, 2013, p.5

A lição de Hammer (2013) dá conta de que muitas organizações sofreram dificuldades na implementação e gestão por processos. Segundo ele, os sistemas predominantes nas empresas tradicionais vão de encontro aos princípios conceituais dos processos. A implantação da nova filosofia de gestão não alcançará sucesso se não houver um realinhamento organizacional que busque a sustentação dos processos.

Para tanto, Hammer (2013) definiu os cinco habilitadores para um processo de alto desempenho:

a) Desenho de processo: é a determinação do processo. Na sua ausência haverá somente ações descoordenadas e desordem completa.

b) Indicadores de processo: mecanismos de medição que tenham por base as demandas dos clientes e as metas da organização. Devem guiar a fixação das metas, que, por sua vez, guiarão a medição do desempenho.

c) Executores de processo: para trabalhar com processos as pessoas necessitam entendê-lo como um todo, além de suas respectivas metas. Devem ter a capacidade de atuar dentro de equipes e de se gerenciar seu próprio desempenho. Essas características são essenciais para que se concretize o potencial do trabalho ponta a ponta.

d) Infraestrutura de processo: o desenho integrado dos sistemas de TI e RH devem dar suporte aos executores para que eles consigam realizar suas tarefas de acordo com suas responsabilidades.

e) Dono do processo: guardiões de processos devem ser designados em uma organização que encara os processos com seriedade.

Durante muito tempo, as empresas foram dirigidas por meio de metas estabelecidas para as áreas funcionais, mas hoje as metas são definidas para os processos essenciais, que constituem um nível fundamental de avaliação de desempenho da organização (RUMMLER e BRACHE, 1990 *apud* GONÇALVES, 2000, p. 16).

Espera-se que a observação crítica das regras atualmente vigentes associada à análise criteriosa dos processos de trabalho empregados no Senado Federal resulte na evidenciação de pontos de melhoria a serem explorados para aprimorar a gestão. Conceitos da gestão de processos de negócio (BPM) serão aplicados ao atual e ao novo processo de trabalho da Copaco com vistas ao cumprimento do propósito do presente trabalho.

Não se pretende, com este trabalho, apenas transpor os conceitos à realidade do Senado Federal. São tidos como premissas o respeito às limitações culturais da instituição, o fato de se tratar de uma organização pública, bem como a complexidade de sua atividade fim.

Objetiva-se, em suma, apresentar o processo atual de admissão de servidores comissionados desenvolvido na Copaco, analisá-lo criticamente e apresentar a proposta de um novo processo ao qual serão atribuídos indicadores de desempenho que buscarão associar a medição do desempenho do processo ao cumprimento de objetivos e metas diretamente vinculadas ao Mapa Estratégico do Senado Federal, instituído pelo Ato da Comissão Diretora nº 9, de 2013.

2. PANORAMA CONTEXTUAL

Para tanto, é necessário analisar detidamente o arcabouço legal e regulamentar que atualmente molda o processo de gestão dos cargos em comissão do Senado Federal.

Sobre os cargos em comissão, assim dispõe a Constituição Federal, em seu art. 37, II, no que se refere ao provimento:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, **ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.** [grifou-se].

Desta forma, a nomeação para ocupá-los dispensa a aprovação prévia em concurso público e a exoneração independe de processo administrativo disciplinar. Neste caso, depende apenas da vontade da autoridade nomeante. A criação dos cargos em comissão depende de Lei, conforme estabelece o art. 61, §1º, inciso II da Carta Magna. No caso do Poder Legislativo, a criação e a disciplina dar-se-á por meio de Resolução (Constituição Federal, art. 51, IV, c/c art. 52, XIII).

Os cargos em comissão hoje existentes no Senado Federal estão consolidados no texto do Ato da Comissão Diretora nº 14, de 2013 e suas alterações posteriores. A previsão é de que este Ato seja aprovado na forma de Resolução, dando nova redação ao Regulamento Administrativo do Senado Federal. O referido normativo apresenta, em seu Anexo A, item 1, o quadro quantitativo dos atuais cargos em comissão do Senado Federal, além de sua distribuição de acordo com a unidade a que pertencem. Tal quadro constitui o Anexo A do presente trabalho.

A nomeação para os cargos em comissão do Senado Federal deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela Resolução nº 35, de 2013, em vigor desde 15 de agosto do mesmo ano. Decorre de seu texto a exigência de que os candidatos aos cargos em comissão preencham uma série de requisitos formais para que comprovem sua “Ficha Limpa” junto à Justiça Federal, Estadual, Tribunais de Contas, entre outras instituições. A

Resolução nº 35, de 2013, foi regulamentada pelo Ato do Primeiro Secretário nº 3, de 2013, que especificou quais documentos são exigidos para a instrução do pedido de nomeação, na forma de declarações e certidões originais. Mais recentemente a regulamentação foi alterada pelo Ato do Primeiro Secretário nº 14, de 2014.

As exigências legais a serem cumpridas para a posse em cargo público estão contidas na Lei nº 8.112, de 1990. Os documentos necessários à nomeação e à posse estão relacionados no Ato do Primeiro Secretário nº 9, de 2002, atualizado diversas vezes até a presente data³.

Em breve resumo, são esses os normativos que regem a gestão dos cargos em comissão do Senado Federal. Elemento digno de nota é a possibilidade de divisão dos cargos em comissão em frações menores, a depender do percentual da remuneração. Esta faculdade, concedida aos titulares de unidades detentoras de cargos em comissão, permite que se ocupe, por exemplo, um cargo de Assessor Parlamentar alternativamente por 1(um) servidor ou por 8 (oito) servidores, cada um deles ocupando o cargo de Auxiliar Parlamentar Júnior, com remuneração equivalente a 12,5% do cargo original. Além desta opção, o Senador tem outros cargos com 75%, 50% e 25% da remuneração, como alternativas de ocupação. Assim, um Gabinete Parlamentar tem estrutura composta de 12 servidores, a contar: 5 Assessores Parlamentares (SF02), 6 Secretários Parlamentares (SF01) e 1 Motorista (APSF4). O quadro 1 apresenta a quantidade de cargos em comissão disponíveis para cada gabinete parlamentar, acompanhada do nome do cargo e do respectivo código.

Quadro 1: Composição de cargos do Gabinete Parlamentar

Quantidade	Nome do cargo	Cód. cargo
5	Assessor parlamentar	SF-2
6	Secretário parlamentar	SF-1
1	Motorista	APSF-4

Fonte: Intranet do Senado Federal

³ Foi alterado pelos Atos do Primeiro Secretário nº 33, de 2009; 03, de 2013; e 14, de 2014.

Se utilizadas todas as divisões possíveis de cargos, chegar-se-ia a 89 cargos em comissão por gabinete, já que cada cargo de Assessor e de Secretário Parlamentar pode ser dividido em até 8 cargos correspondentes a 12,5% do original. Tal divisão é, no entanto, limitada ao total de 55 servidores por gabinete parlamentar, conforme estabelecido no Ato da Comissão Diretora nº 14, de 2013. O quadro 2 abaixo relaciona as possibilidades de divisão de cargos hoje vigentes nos gabinetes parlamentares.

Quadro 2: Possibilidades de divisão do cargo de Assessor Parlamentar (SF02)

Remuneração	Nome do cargo	Cód. cargo
75% do SF-2	Assistente parlamentar sênior	APSF-8
50% do SF-2	Assistente parlamentar pleno	APSF-7
25% do SF-2	Assistente parlamentar júnior	APSF-5
16,66% do SF-2	Auxiliar parlamentar pleno	APSF-3
12,5% do SF-2	Auxiliar parlamentar intermediário	APSF-2

Fonte: Intranet do Senado Federal

Quadro 3: Possibilidades de divisão do cargo de Secretário Parlamentar (SF01)

Remuneração	Nome do cargo	Cód. cargo
50% do SF-1	Assistente parlamentar intermediário	APSF-6
25% do SF-1	Auxiliar parlamentar sênior	APSF-4
12,5% do SF-1	Auxiliar parlamentar júnior	APSF-1

Fonte: Intranet do Senado Federal

Há hoje no Senado Federal 3.206⁴ servidores comissionados ativos, distribuídos ao longo de mais de 140 unidades detentoras de cargos em comissão, tanto na área administrativa quanto na legislativa. A unidade atualmente responsável pelos procedimentos administrativos de controle e provimento dos cargos é a Coordenação de Registros Parlamentares e Pessoal Comissionado – Copaco, cujas atribuições estão previstas no Ato da Comissão Diretora nº 14, de 2013, no art. 260, XIII:

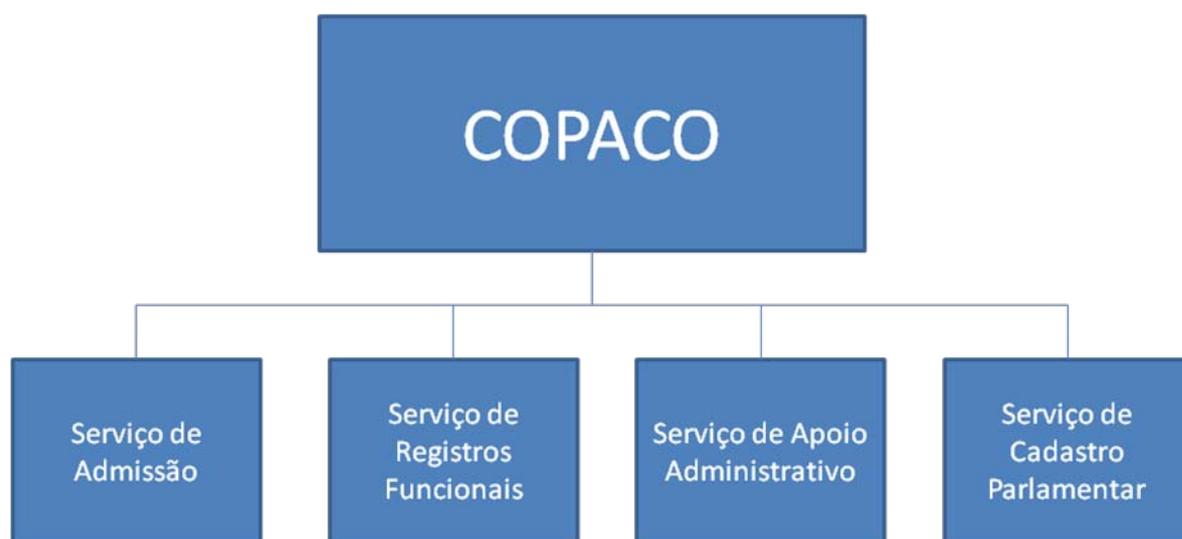
XIII - Coordenação de Registros Parlamentares e Pessoal Comissionado, à qual compete coordenar, propor e executar ações de gestão das informações referentes aos senadores e suplentes e aos ocupantes de cargo comissionado e seus dependentes; controlar os

⁴ Quantitativo referente a 31/10/2014, correspondente ao último dia do mês que antecedeu a conclusão deste trabalho. A data foi utilizada como marco final de atualização de todo o trabalho.

cargos comissionados e gerir as vagas e fracionamentos; controlar e gerenciar a cessão de servidores para o Senado Federal; instruir processos de nomeação e exoneração dos ocupantes dos cargos em comissão, inclusive dos servidores cedidos de outros órgãos públicos; atualizar o quadro de pessoal comissionado na aplicação de norma relativa à criação, transformação ou extinção de cargo em comissão; e executar outras tarefas correlatas, com as seguintes unidades subordinadas [...]

A Coordenação está organizada conforme o seguinte organograma, que apresenta os serviços subordinados à Copaco.

Figura 3: Organograma da Copaco

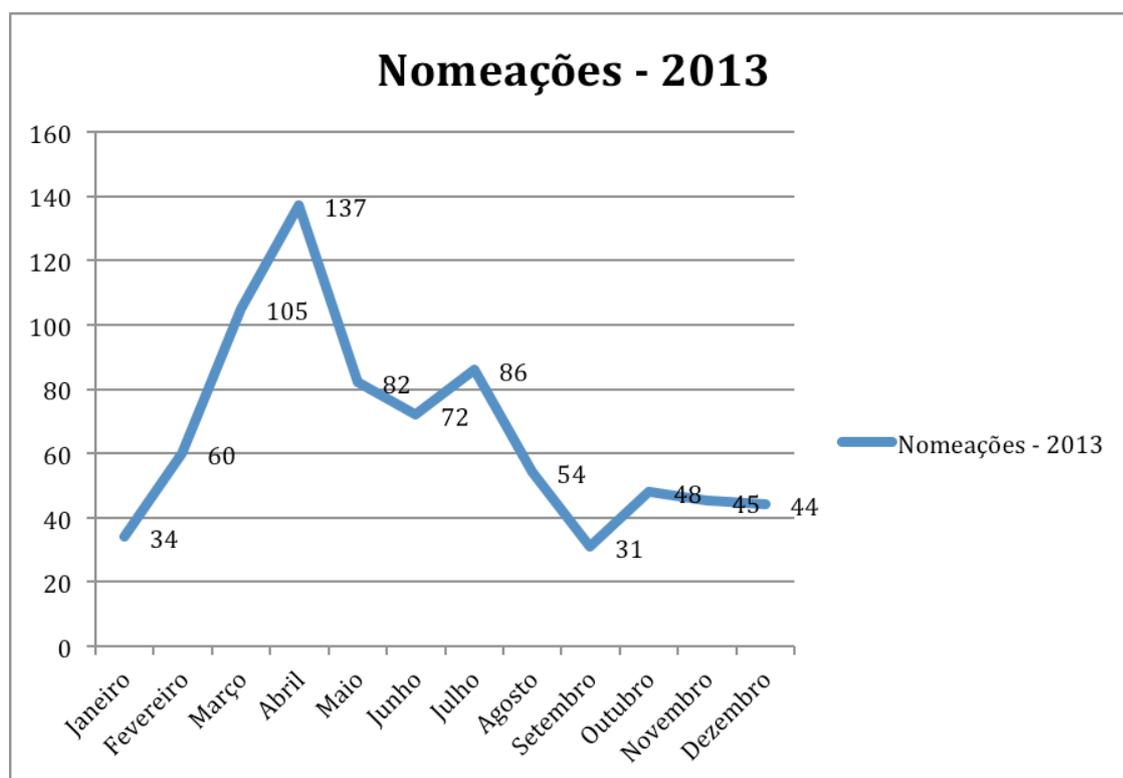


Fonte: elaborado pelo autor, com base no Ato da Comissão Diretora n° 14, de 2013.

Estas atribuições são cumpridas em um quadro de elevada rotatividade de servidores, que chegam a se submeter a alterações de cargo mais de três vezes ao ano, em virtude de ajustes realizados nos gabinetes parlamentares. Por sua vez, as alterações de cargo e de nível retributivo de cargo estão disciplinadas pelo Ato do Diretor-Geral n° 3274, de 2010, e 6174, de 2011, que regulamentam, respectivamente o “exonomeia” e a “movimentação” de cargos em comissão⁵. Os principais regramentos previstos nos atos acima hoje integram o texto do Ato da Comissão Diretora n° 14, de 2013. Os gráficos a seguir apresentam a variação mensal quantitativa das nomeações, exonerações, movimentações e “exonomeias” de servidores comissionados publicadas em 2013.

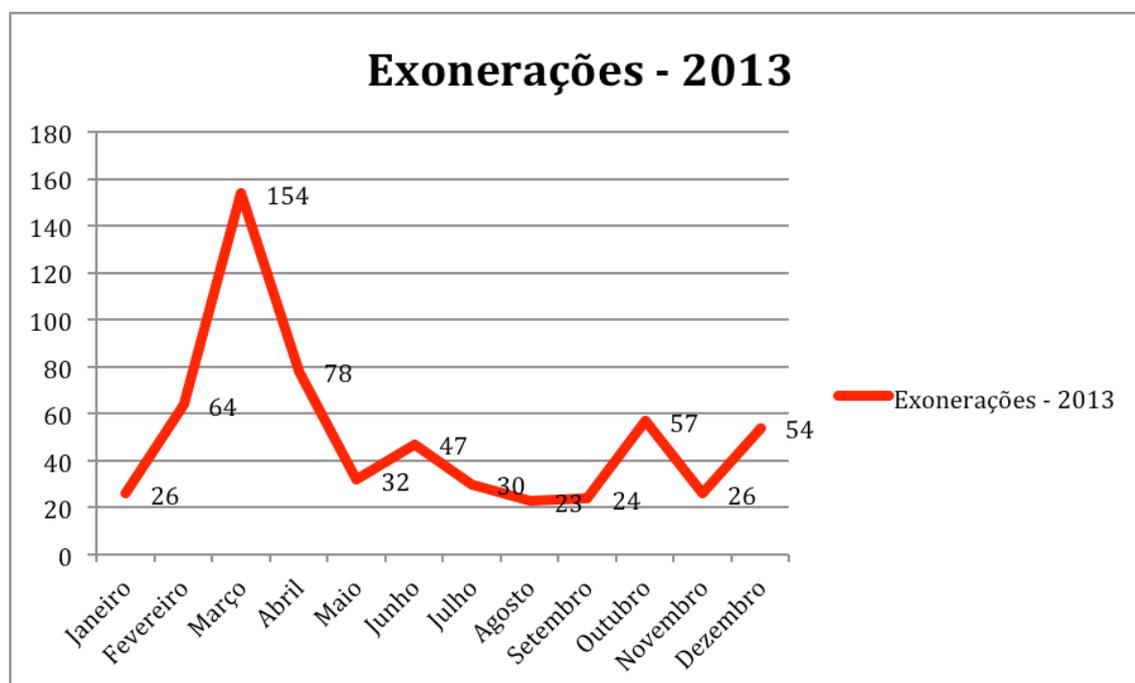
⁵ O “exonomeia” consiste em uma portaria que consigna tanto a exoneração de um cargo quanto a nomeação para outro em uma única publicação, visando a viabilizar a continuidade do vínculo do servidor com o Senado Federal, sem interrupções. Por sua vez, a movimentação formaliza, por meio da publicação de uma portaria, a mudança no nível retributivo percebido pelo servidor em decorrência da ocupação de um cargo em comissão.

Gráfico 1: Nomeações publicadas em 2013



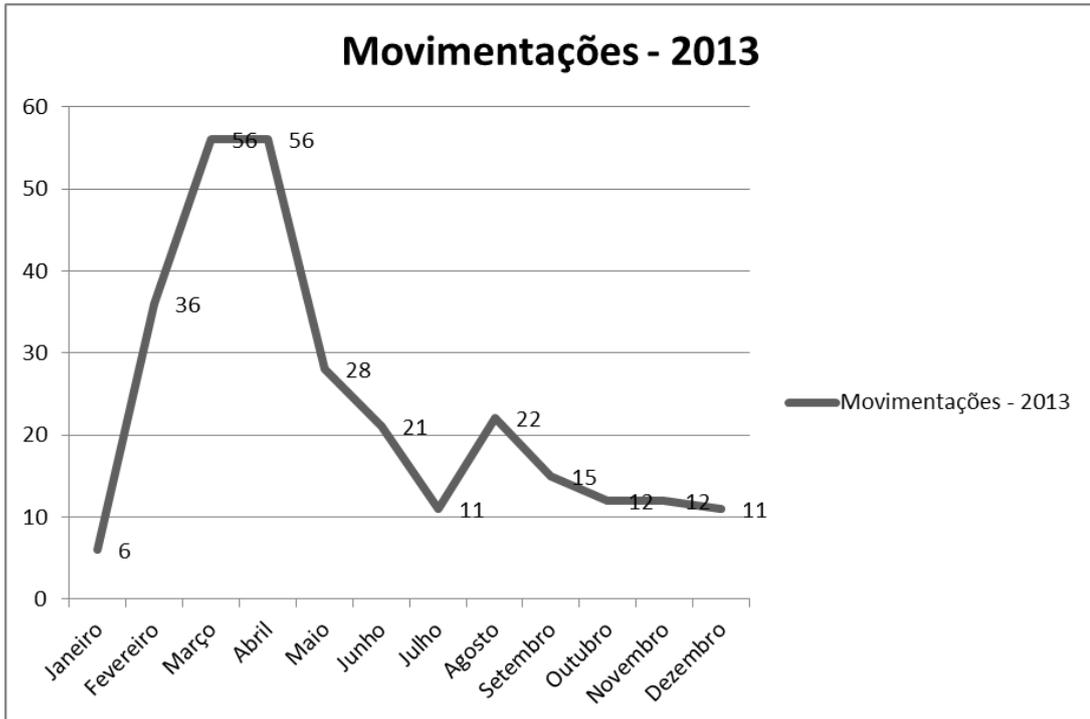
Fonte: Boletim Administrativo do Senado Federal (BASf)

Gráfico 2: Exonerações publicadas em 2013



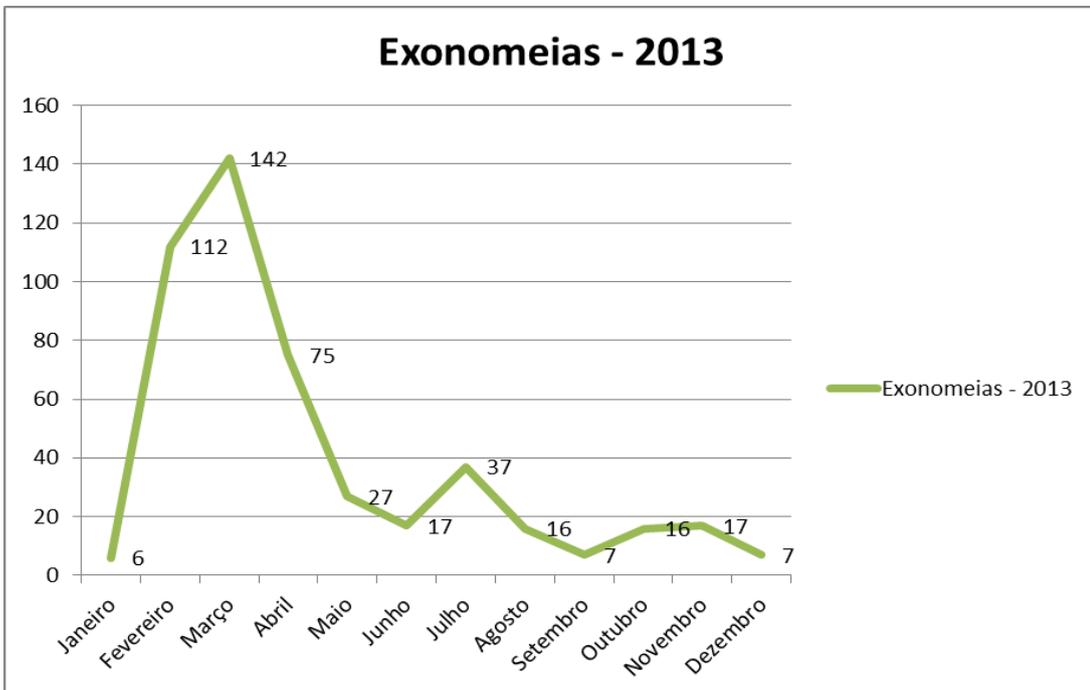
Fonte: Boletim Administrativo do Senado Federal (BASf)

Gráfico 3: Movimentações publicadas em 2013



Fonte: Boletim Administrativo do Senado Federal (BASf)

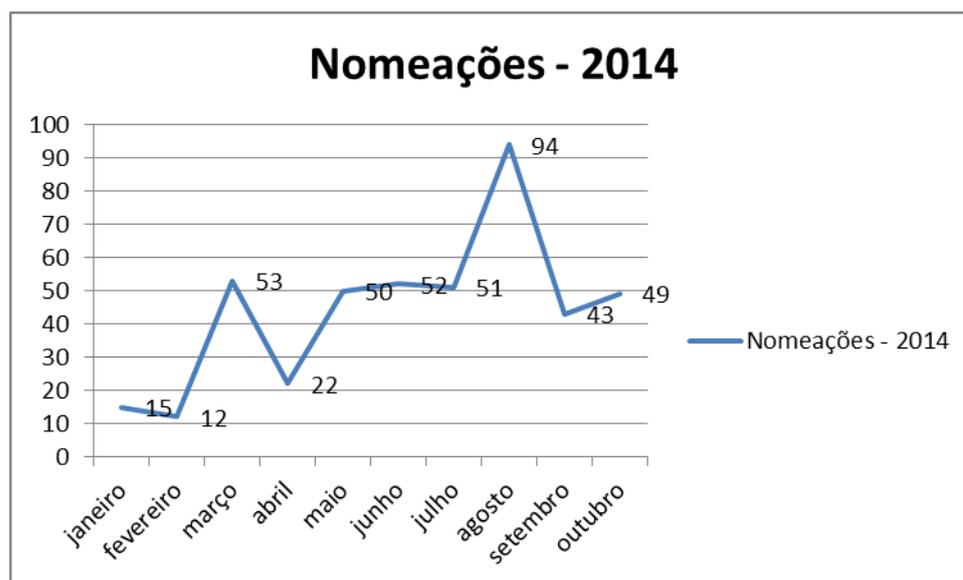
Gráfico 4: “Exonomeias” publicados em 2013



Fonte: Boletim Administrativo do Senado Federal (BASf)

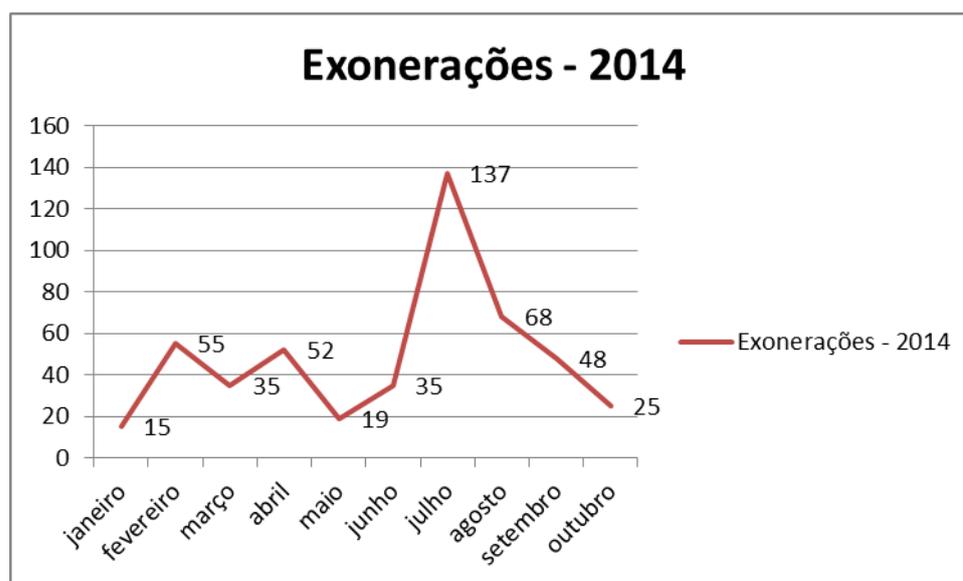
O número total de nomeações publicadas em 2013 foi de 798, enquanto as exonerações totalizaram 615. Houve 286 movimentações e 479 “exonomeias” publicados no período, totalizando 2.178 publicações relativas a servidores comissionados naquele ano. Os gráficos abaixo retratam os resultados verificados neste ano, até o fim do mês de outubro.

Gráfico 5: Nomeações publicadas em 2014



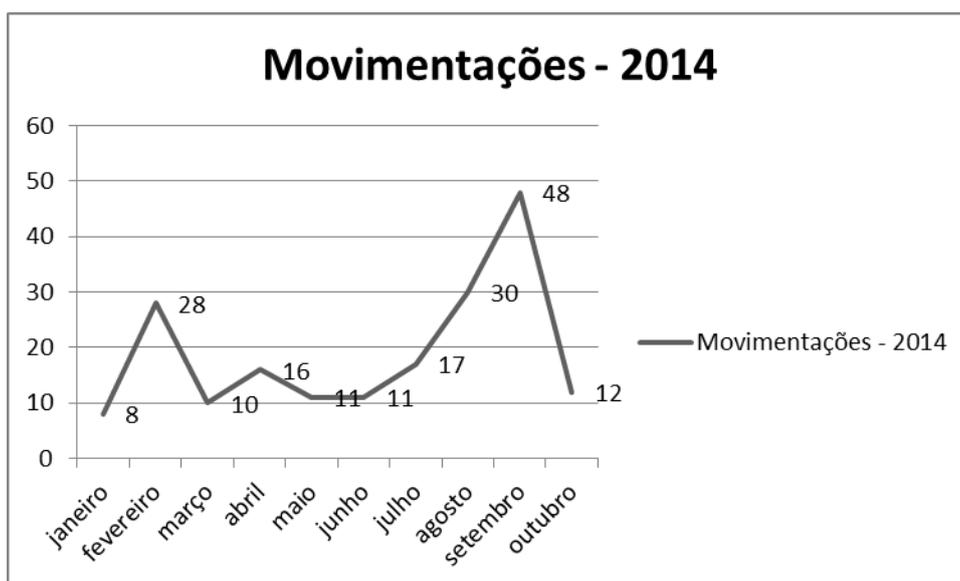
Fonte: Boletim Administrativo do Senado Federal (BASf)

Gráfico 6: Exonerações publicadas em 2014



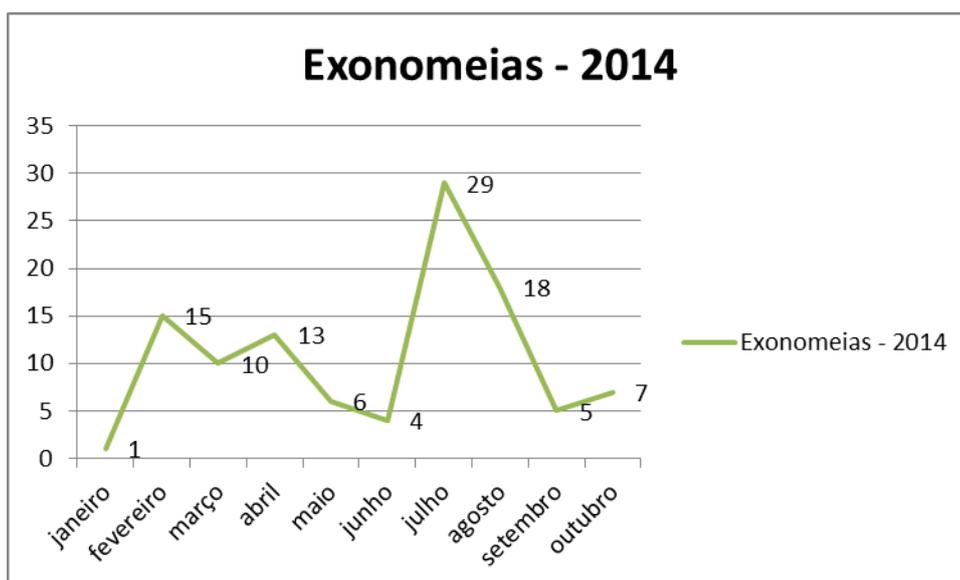
Fonte: Boletim Administrativo do Senado Federal (BASf)

Gráfico 7: Movimentações publicadas em 2014



Fonte: Boletim Administrativo do Senado Federal (BASF)

Gráfico 8: Exonomeias publicados em 2014



Fonte: Boletim Administrativo do Senado Federal (BASF)

Em 2014, até o fim do mês de outubro, foram publicadas 441 nomeações, 489 exonerações, 191 movimentações e 108 “exonomeias”. O total parcial é de 1.229 publicações relativas a servidores comissionados.

Para dar andamento a todas as solicitações, inúmeros processos administrativos são abertos diariamente tendo em vista a publicação de portarias de nomeação, exoneração, “exonomeia” e movimentação de cargos, além de diversos atendimentos aos

servidores que tomam posse e buscam informações diariamente na Copaco. O Senado Federal não possui certificação digital, fator essencial para que se desenvolva a automatização total das rotinas administrativas desenvolvidos pela Copaco. Desta forma, todos os processos são físicos, pois dependem da aposição da assinatura da autoridade competente em papel para autorizar qualquer alteração na ocupação dos cargos em comissão de seu gabinete ou unidade administrativa.

Ademais, a reserva de ocupação de vagas dos cargos ainda é realizada manualmente. Os relatórios de ocupação de vagas por gabinete parlamentar somente são atualizados após a posse do servidor no novo cargo. Assim, no período compreendido entre o pedido de nomeação pelo titular da unidade e o efetivo provimento do cargo, o controle é realizado manualmente, em listagens impressas. Além de aumentar significativamente a possibilidade de erros, isso impede que os relatórios emitidos sejam o retrato fiel da realidade dos gabinetes, em constante mutação.

Ficam evidentes acima as dificuldades enfrentadas na gestão cotidiana dos cargos em comissão do Senado Federal e a necessidade de analisar criticamente as rotinas administrativas desenvolvidas, tendo em vista a racionalização de recursos empregados.

Há que se ressaltar que, além dos entraves legais, há hoje limitações tecnológicas, que restringem a rapidez e ampliam os riscos na condução do processo de trabalho da Copaco. Tais elementos ficarão mais evidentes na seção seguinte, quando serão descritas as etapas atualmente cumpridas no processo atual.

2.1 Descrição objetiva do processo:

Nesta etapa será descrito o processo atual, com o objetivo de esclarecer o mapa apresentado no Apêndice A do presente trabalho. A atividade-fim da Copaco é a admissão de servidores comissionados do Senado Federal. O desenvolvimento desta atividade perpassa algumas fases, que serão descritas a seguir:

a) **Análise da competência da autoridade solicitante:** toda indicação realizada para a nomeação de cidadão para exercer cargo em comissão passa pela verificação de um fator primordial: a autoridade solicitante deve ser a titular da unidade detentora dos cargos em comissão. No caso dos gabinetes parlamentares, o Senador é o único capaz de materializar o pedido, conforme estabelecido no Ato do Primeiro Secretário nº 9, de 2002. Hoje os processos são físicos e a assinatura do Senador deve ser aposta no documento para que o pedido seja encaminhado. A análise da autenticidade da assinatura é feita por meio da comparação com o livro de autógrafos da Secretaria Geral da Mesa, onde todos os Senadores registram suas assinaturas válidas.

b) **Análise da existência de vaga para o pedido:** o controle de todas as vagas de cargos em comissão do Senado Federal é competência da Copaco. O pedido somente é atendido quando a utilização de vaga proposta pelo Senador encontra disponibilidade no respectivo relatório de lotação. A reserva da vaga é realizada no momento da análise inicial do pedido, manualmente, nas listagens físicas mantidas pela Coordenação. O sistema Ergon⁶ atualmente não fornece um relatório que permita realizar reservas de vagas e antecipar a liberação daquelas cuja utilização ainda depende da conclusão do processo de exoneração. A liberação da vaga ocorre, no sistema, somente após a publicação da portaria de exoneração e o encerramento dos eventos funcionais.

c) **Análise do preenchimento dos requisitos à nomeação:** estabelecidos pelo Ato do Primeiro Secretário nº 9, de 2002, a tais requisitos foram somados os documentos comprobatórios da “Ficha Limpa”, cuja cobrança foi iniciada, no Senado federal, pela Resolução nº 35, de 2013. Trata-se de análise documental da presença, no processo de nomeação, de todos os documentos obrigatórios necessários. Saliente-se que a ausência de pelo menos um dos documentos solicitados inviabiliza a nomeação. Outrossim, quando há um documento cuja análise depende de análise jurídica de aceitação, tal providência é realizada pelo Serviço Técnico Jurídico da Secretaria de Gestão de Pessoas. Nesses casos, somente após a aprovação deste serviço a minuta de nomeação poderá ser efetivamente elaborada.

⁶ Trata-se de um sistema de informações transacional que é utilizado desde 01/07/2004 pela Secretaria de Gestão de Pessoas para cadastrar dados e gerar relatórios a respeito da vida funcional dos servidores efetivos e comissionados do Senado Federal.

d) **Elaboração da minuta de nomeação:** a minuta da portaria de nomeação é gerada eletronicamente no sistema do Boletim Administrativo do Senado Federal (BASF) mediante breve cadastro realizado pelos servidores da Copaco, como etapa final de instrução. A minuta é impressa e fisicamente acostada à contracapa do processo de nomeação.

e) **Revisão do processo:** de responsabilidade do Chefe do Serviço de Admissão, é feita para evitar a ocorrência de erros de qualquer tipo. Caso haja correções a serem efetuadas, o processo é devolvido ao servidor responsável pela instrução inicial, para que verifique o erro em que incorreu e o corrija. Em seguida, o processo é devolvido ao Chefe, para aprovação.

f) **Assinatura da Portaria de Nomeação:** após a conferência, o processo é enviado à Diretoria-Geral, para deliberação.

g) **Publicação da Portaria de Nomeação:** cabe à Diretoria-Geral o envio do processo ao Serviço de Publicação da Secretaria de Gestão de Pessoas, para publicação da Portaria assinada no Boletim Administrativo do Senado Federal (BASF) e no Diário Oficial da União (D.O.U.), para o cumprimento do princípio da publicidade.

h) **Posse do servidor comissionado:** publicada a portaria de nomeação, abre-se prazo de 30 (trinta) dias para a posse. Cabe à Copaco acompanhar o cumprimento do prazo, realizar o agendamento e o atendimento da posse. Concluída a posse, dois documentos são emitidos: o Termo de Posse e o Termo de Exercício.

i) **Cadastro do servidor:** recebido o Termo de Exercício com a assinatura do chefe imediato, a Copaco procede ao cadastro do servidor no sistema Ergon. Ao fim do cadastro, ao servidor será atribuído um número de matrícula e estará, assim, incluído na folha de pagamento.

O processo descrito acima vale para nomeações iniciais de servidores que nunca exerceram cargo no Senado Federal. É o processo padrão, portanto será adotado para fins do presente estudo de caso. O mapa do processo atual está presente no Apêndice A.

2.2 Análise crítica do processo

Segundo a metodologia de gestão de processos proposta por Hammer (2013), faz-se necessário, inicialmente, medir o desempenho do processo para que se estabeleçam metas a ele atreladas. Contudo, não há hoje indicadores de desempenho estabelecidos para o processo em análise. Iniciaremos por apontar as fases do processo em que há necessidade de automação. Em seguida, serão indicados os principais gargalos do processo e sugestões de como eliminá-los. A terceira fase, que estará presente no capítulo 3, incluirá a criação dos indicadores de desempenho e a indicação dos momentos no processo em que deverão ser implementados. Por fim, um novo mapa será apresentado (Apêndice B), com uma estimativa de impacto de seu implemento na Copaco e nos resultados esperados.

Fases do processo em que deve haver automação:

b) Análise da existência de vaga para o pedido: o controle manual da reserva e liberação antecipada de vagas de cargos em comissão apresenta riscos elevados para a Copaco, no tocante à segurança e fidedignidade da informação. Desta forma, a possibilidade de ocorrência de erros é sobremaneira aumentada. Quando há erros, as repercussões são graves, pois o nomeado fica impedido de tomar posse, dada a ausência de vaga para sua investidura. Trata-se de uma fase do processo em que a automação é crucial para que se obtenha índice de erros mínimo e se aumente a velocidade na instrução do processo.

c) Análise do preenchimento dos requisitos à nomeação: a maior dificuldade nesta fase é reunir toda a documentação de ficha limpa exigida pela legislação. Há ocasiões em que candidatos dispendem cerca de um mês para cumprir esta etapa. Embora a obtenção da documentação completa não dependa em nada da Copaco, há aprimoramentos a serem realizados. Um ganho substancial seria eliminar o retorno dos processos à unidade solicitante sempre que há pendências. Outro aprimoramento é a possibilidade de alterar a rigidez da norma no que se refere ao tipo de documento comprobatório exigido. A dificuldade de obtenção das certidões originais muitas vezes retarda o processo.

Principais gargalos do processo:

a) Análise da competência da autoridade solicitante: Nesta fase, a maior dificuldade enfrentada é a previsão normativa de que o pedido de nomeação seja formalizado pelo Senador, de forma exclusiva e indelegável. Exemplos de situações comuns são pedidos de nomeação assinados pelo Chefe de Gabinete do Senador, apresentados com uma assinatura do Senador digitalizada e impressa no formulário, além de assinaturas que divergem daquelas registradas pelo Senador no livro de autógrafos. Tal dificuldade em obter a assinatura do Senador resulta em atraso na instrução processual. O processo precisa ser devolvido ao gabinete, o que atrasa o trâmite. Para corrigir este problema poder-se-ia avaliar a alteração da norma atualmente vigente, no sentido de possibilitar a delegação desta prerrogativa ao Chefe de Gabinete do Senador.

e) Revisão: é uma etapa indispensável, pois representa o controle de qualidade do processo. É o momento em que os erros de instrução são detectados e corrigidos, evitando retrabalhos futuros ou eventuais correções tardias. Trata-se do principal gargalo, pois, mesmo que haja muitos servidores instruindo os processos, todos devem passar pela conferência do chefe. A descentralização da conferência significaria redução no tempo total de instrução.

f) Assinatura da Portaria de nomeação: esta etapa não depende da influência da Copaco, pois é cumprida pela Diretoria-Geral. Em geral, não há atrasos na assinatura das portarias, mas este pode ser um gargalo no processo caso leve mais de um dia para se cumprir. A adoção da assinatura digital tornaria o processo mais célere.

h) Posse do servidor comissionado: etapa de apresentação dos documentos legalmente exigidos para a posse, para que ocorra a investidura no cargo. Nesta fase, as maiores dificuldades enfrentadas são a ausência de documentos ou a apresentação de documentos em desconformidade com as exigências legais e regulamentares. Esta fase é um gargalo porque, em muitos casos, a posse não se concretiza na primeira oportunidade em que o candidato se apresenta. Isso representa atraso para o início do exercício das atividades laborais do candidato e também retrabalho para a Copaco, pois terá que realizar novamente o atendimento da mesma pessoa.

i) Cadastro do servidor: O cadastro é realizado na Copaco após a apresentação do Termo de Exercício, documento que formaliza o início das atividades do servidor, mediante a assinatura do Chefe imediato. O cadastro é feito com base nos documentos pessoais apresentados pelo servidor na ocasião de sua posse. Portanto, é uma etapa que se realiza integralmente após a posse. Quando há acúmulo de processos a serem cadastrados, pode ocorrer atraso na realização do cadastro e, conseqüentemente, de sua inclusão na folha de pagamento.

3 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

Conceitualmente, a metodologia BPM tem como premissa elementos de difícil aplicação ao contexto do presente estudo. Em primeiro lugar, tem como meta abranger todos os processos da organização, de maneira integrada. O presente trabalho abrange apenas o âmbito dos processos desenvolvidos pela Copaco, unidade subordinada à Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal. Este recorte será feito na presente análise, dadas as limitações evidentes.

Entretanto, adotar-se-ão medidas de enquadramento do atual processo de trabalho da Copaco ao contexto da gestão de processos, como requisito para que se avalie a viabilidade do método.

Em primeiro lugar, indicadores de desempenho do processo serão apresentados e descritos. Por fim, um novo processo de trabalho já em estudo no âmbito da Copaco, em parceria com a Secretaria de Tecnologia da Informação - Prodasen, será apresentado. Este servirá de pano de fundo para a análise em questão.

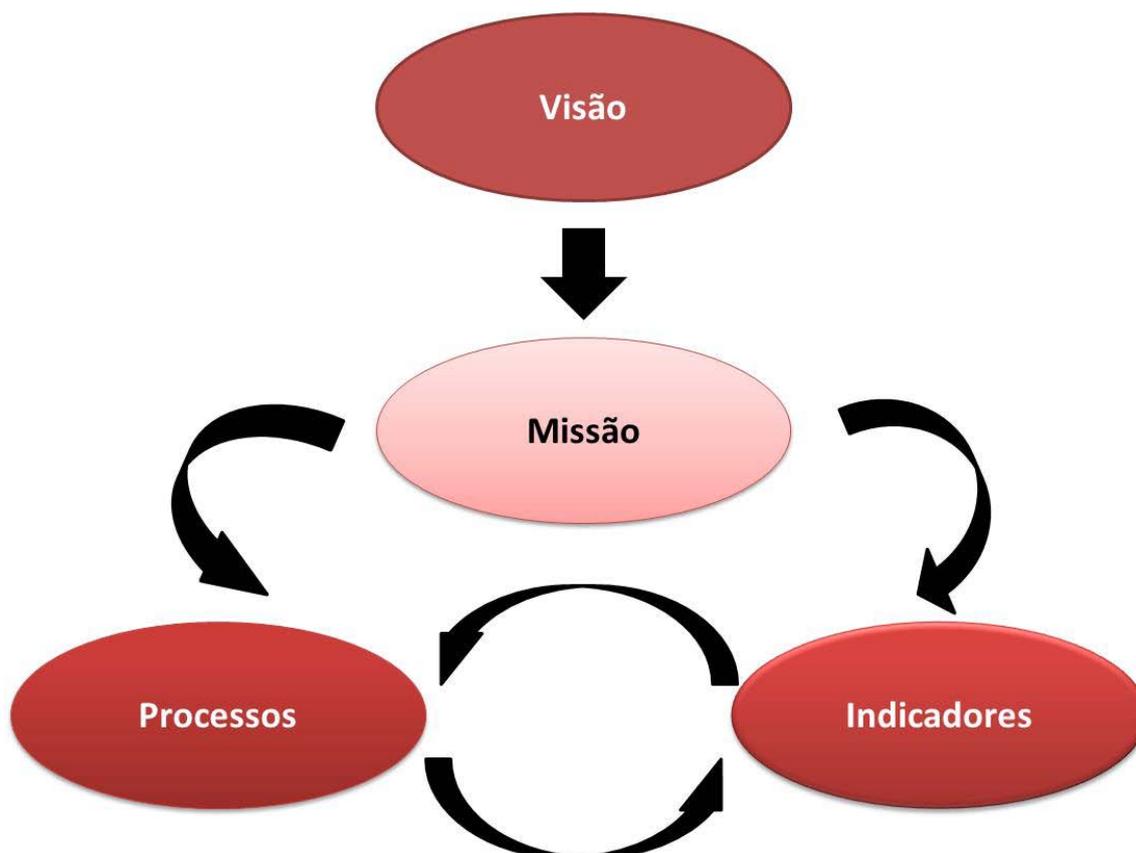
3.1 Indicadores a serem implementados ao processo

A criação dos indicadores é o elemento decisivo do presente trabalho. Seu papel é mensurar o desempenho do processo no sentido de atingir metas previamente estabelecidas. Os relacionamentos de causa e efeito visualizados no mapa estratégico e os indicadores, metas e iniciativas do *scorecard* compõem a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 83). Ainda de acordo com Kaplan e Norton (2000), as organizações devem utilizar seus mapas estratégicos como ferramenta para visualizar suas estratégias de modo coerente, harmonioso e sistemático.

Os indicadores aqui apresentados estão, portanto, relacionados ao Mapa Estratégico do Senado Federal (Anexo B), mais especificamente à dimensão estratégica Gestão de Recursos Internos. O aprimoramento do processo de admissão dos servidores comissionados se relaciona a dois objetivos presentes nessa dimensão: (1) Racionalizar a estrutura administrativa, a fim de que os serviços se tornem mais eficientes e o processo

decisório mais ágil e (2) Aprimorar significativamente, qualidade, custos e gestão de riscos na administração da Casa. Nesse contexto, a importância dos indicadores para o acompanhamento da realização do planejamento torna-se crucial, conforme ilustra a figura 4, abaixo.

Figura 4: O acompanhamento do planejamento



Fonte: ARAÚJO; GARCIA; MARTINES 2011, p. 77

Ao criar indicadores, há que se conceder especial atenção à finalidade a que se propõem. Assis (2012) classifica os indicadores que se prestam à medição do desempenho operacional como de eficiência. Por sua vez, classifica como indicadores de eficácia aqueles que são fundados em uma análise múltipla de fatores, explícitos ou implícitos, objetivos ou subjetivos. O Quadro 4 abaixo enumera as características definidoras dos dois tipos de indicadores:

Quadro 4: Indicadores de eficiência x Indicadores de eficácia

Eficiência	Eficácia
Refere-se aos meios, ao caminho utilizado, às etapas seguidas	Refere-se aos fins, aos alvos, aos objetivos pretendidos
Relaciona-se com os métodos, processos e rotinas de trabalho, normas de ação, regulamentos	Relacionada com os resultados, com os propósitos e finalidades
Ênfase na burocracia	Ênfase nos objetivos, resultados
Ligada a um processamento do sistema	Ligada à saída ou resultado do sistema
Executar bem as coisas	Alcançar os resultados pretendidos
Melhor maneira de executar	Busca do sucesso
Orientação internalizada para os recursos empresariais	Orientação externalizada para os objetivos empresariais
Visão voltada para o método, para o meio, para o curso de ação	Visão voltada para o resultado, para a consequência; para o fim
Refere-se a como fazer as coisas	Refere-se ao porquê das coisas

Fonte: ASSIS, 2012, p. 112

Por sua vez, Luz (2002, apud ASSIS, 2012, p.113) registra os aspectos essenciais dos indicadores:

1) Relevância e credibilidade: deve produzir informação importante para a avaliação em questão e servir de referência técnica no que se refere à forma de mensuração.

2) Benefício e custo: por baixo custo, deve retornar grande quantidade de informações.

3) Não sobreposição e complementaridade: os indicadores devem produzir informações que complementem aquelas produzidas pelos demais. Analisados de maneira agrupada, devem abranger todas as áreas da gestão.

4) Praticidade e simplicidade: os procedimentos de obtenção dos dados devem ser tão simples quanto necessário para permitir a generalização de sua aplicação.

A fonte de informações utilizada para criar as metas e os indicadores de desempenho do processo foi a realização de entrevistas estruturadas com cada um os chefes de serviço da Copaco, quais sejam o Chefe do Serviço de Admissão (SADMIS), o Chefe do Serviço de Registros Funcionais (SERFUN) e a Chefe do Serviço de Cadastro Parlamentar (SECAPA), que responderam a um questionário (Apêndice C) cujos resultados estão sintetizados no quadro abaixo:

Quadro 5: Informações sobre o processo de admissão de servidores comissionados

PERGUNTAS	RESPONDENTE	RESPOSTAS
Objetivo do processo	Resposta unânime	Viabilizar as rotinas necessárias ao preenchimento dos cargos em comissão, obedecendo aos parâmetros legais.
Dono do processo	Resposta unânime	Serviço de Admissão da COPACO – SADMIS.
Cliente do processo	Resposta unânime	1 - Unidades detentoras de cargo em comissão no Senado Federal; 2 - Pessoas indicadas para exercer cargo em comissão.
Demandas mais recorrentes dos clientes do processo	Chefe do SADMIS	Quais são os requisitos (ficha limpa) para nomeação?
		O que é preciso para que o nomeado tome posse?
		Quanto tempo levará para o processo ser concluído?
	Chefe do SECAPA	Onde retira as certidões.
		Como preencher as declarações .
		Qual data colocar nas declarações.
		Se precisa passar pelo protocolo.
		Como tramita o processo.
		Quanto tempo demora para nomear.
	Chefe do SERFUN	Se a documentação está completa.
Apresentação das certidões e posse de novos servidores comissionados.		
Fatores mais importantes na condução do processo	Chefe do SADMIS	Regularidade e conformidade da instrução processual com os normativos vigentes.
		Redução dos erros na instrução da nomeação.
		Redução dos erros no procedimento de posse.
		Celeridade no trâmite processual.
	Chefe do SECAPA	Legalidade.
		Precisão.

		Celeridade.
	Chefe do SERFUN	<p>Cliente do processo possuir clareza sobre o processo de admissão como um todo.</p> <p>Controle das certidões apresentadas.</p> <p>Controle do prazo entre nomeação e posse.</p> <p>Procedimento de posse.</p>
Informações gerenciais mais cobradas pela Administração	Chefe do SADMIS	Dúvidas a respeito da documentação exigida pelos normativos que tratam do Ficha Limpa.
	Chefe do SECAPA	<p>Questionam o prazo médio de análise dos processos.</p> <p>Questionam sobre a disponibilidade de vagas de cargos em comissão.</p>
	Chefe do SERFUN	Disponibilidade de cargos comissionados vagos nas unidades.
Etapa crítica do processo	Chefe do SADMIS	Controle manual de vagas. Trata-se de uma etapa inicial em que não há conferência por parte da chefia. E por se tratar de um controle manual, há diversos riscos, como, por exemplo, o extravio das listagens de vagas (com anotações manuais e sem backup) e equívocos no momento da anotação por parte dos servidores.
	Chefe do SERFUN	A etapa inicial, em que o gabinete preenche o formulário de nomeação e junta a documentação de ficha limpa. Se as pessoas que realizam é bem orientada, sem duvidas, e a documentação vem de maneira suficiente e correta, todo o restante do processo corre de maneira mais célere, porque as informações estão organizadas e completas. Não adianta ter uma ótima instrução, se o processo sempre inicia com erros e falhas.
	Chefe do SECAPA	Apresentação das certidões. Devido ao grande volume de certidões que devem ser apresentadas, em alguns momentos surgem dúvidas, ou, no momento da posse, podem ser apresentadas certidões incorretas que podem inviabilizar a posse do servidor. Em casos mais graves, caso não haja mais tempo hábil para a correção das certidões, o servidor pode inclusive não conseguir tomar posse, tornando sua nomeação sem efeito.

A análise dos resultados acima permite concluir que há três fatores críticos no processo em análise: (1) legalidade, (2) celeridade e (3) precisão. Ademais, a comunicação é fator crucial, tendo em vista a necessidade frequente de informações sobre os trâmites do processo e os documentos obrigatórios a serem apresentados.

Outro fator a ser destacado é a necessidade premente de relatórios de vagas de cargos em comissão disponíveis, frequentemente demandados, tanto pelos clientes do processo quanto pela alta administração do Senado Federal.

Ficou clara a unanimidade dos entrevistados quanto ao dono do processo. O Serviço de Admissão da Copaco, que é a unidade responsável por viabilizar operacionalmente o ingresso dos novos servidores comissionados.

Portanto, os indicadores a serem propostos pertencem, primordialmente, a dois tipos. Indicadores de tempo e indicadores de incidência de erros. Ambos se enquadram na categoria de indicadores de eficiência. Isso se deve ao fato de se destinarem a mensurar um processo operacional de pouca complexidade, cujas fases são bem conhecidas.

Objetiva-se reduzir o tanto quanto possível o tempo despendido em cada tarefa e eliminar a ocorrência de erros em quaisquer etapas do processo. Por meio do implemento dos indicadores, busca-se a inserção, no contexto da gestão dos cargos em comissão do Senado Federal, de elementos que permitam avaliar o desempenho do processo, tendo em vista revisá-lo periodicamente em busca de aprimoramentos.

a) **Tempo de nomeação:** Tempo compreendido entre a realização do pedido pela unidade solicitante e a publicação da nomeação no Boletim Administrativo do Pessoal e no Diário Oficial da União. A meta estabelecida para este indicador é atingir, dentro de um ano, o prazo médio de 10 dias para a publicação de uma nomeação, a contar do pedido realizado pela unidade solicitante. Com base em consulta realizada ao sistema Sigad de tramitação de processos, atualmente, o prazo médio é de 20 dias.

b) **Tempo de posse:** Tempo médio que se leva para realizar a posse de um servidor comissionado. O prazo atual é de, em média, 30 minutos. A meta a ser buscada no prazo de um ano é a realização da posse em 5 minutos.

c) **Número de Portarias republicadas por incorreções:** sempre que há incorreções nas portarias publicadas, faz-se necessário republicá-las. Objetiva-se eliminar as republicações decorrentes de erros da Copaco dentro do prazo de um ano. Não há um parâmetro de cálculo do número atual de ocorrências.

d) **Número de falhas no controle de vagas por ano:** Embora haja poucos erros deste tipo, o controle de vagas é elemento muito sensível, em que se deve buscar sempre a eliminação da possibilidade de erros. A meta desse indicador é zerar as falhas em um ano.

e) **Número de erros de cadastro:** erros de cadastro são comuns, pois a alimentação dos dados é feita manualmente. Atualmente, todos os cadastros são conferidos por outro servidor antes do arquivamento do processo. A meta para este indicador é de que a incidência de erro seja eliminada dentro do prazo de um ano. Hoje não há um número de referência para servir de parâmetro.

3.2 Proposta de novo processo de trabalho

O novo processo de trabalho incorpora a automatização das etapas antes enumeradas e inclui medidas no sentido de reduzir os gargalos identificados. O fluxograma é apresentado no Apêndice B deste trabalho. Os indicadores de desempenho propostos serão, também, introduzidos ao processo, visando servir de referência para identificar eventuais desvios. Abaixo estão descritas as etapas do novo processo:

a) **Unidade solicitante demanda a nomeação:** utilizando-se do sistema Ergon *online*⁷, o chefe de gabinete solicita a nomeação de um servidor, com base na relação de vagas disponíveis em seu gabinete, acessível pelo mesmo sistema. Para tanto, o controle de vagas manual será substituído pelo controle totalmente eletrônico das vagas disponíveis, reservadas, a disponibilizar (caso dos processos de exoneração, “exonomeia” e movimentação ainda em andamento) e ocupadas. Deste modo, seria eliminada a etapa de controle manual de vagas descrita anteriormente. O sistema permitiria, ainda, o cadastro

⁷ Interface do sistema Ergon destinada ao servidor do Senado Federal, que atualmente permite realizar diversos tipos de consulta e atualização de dados pessoais, além de já possuir a funcionalidade de viabilizar o trâmite eletrônico das solicitações relativas às funções comissionadas, exercidas privativamente por servidores efetivos.

dos dados pessoais do indicado, assim como o upload de seus documentos, obrigatórios para a nomeação e para a posse no cargo em comissão. A autorização para que o chefe de gabinete fizesse a solicitação dependeria de alteração na norma que hoje reserva esta prerrogativa aos parlamentares. A etapa de verificação da legitimidade da autoridade solicitante seria, assim, suprimida, uma vez que o simples acesso ao sistema com o devido padrão de acesso já serviria de verificação suficiente da competência do solicitante.

b) Copaco recebe a solicitação e realiza a análise documental: Autuado eletronicamente, o processo tramita primeiramente para a Copaco. Caso o pedido dependa da autorização de outra autoridade, por exemplo, no caso de um exonomeia envolvendo duas unidades diferentes, o processo dependeria disso para ser encaminhado em seguida à Copaco. Recebido na Copaco, um servidor responsável pela instrução processual acessaria o sistema para realizar a verificação dos documentos juntados eletronicamente ao processo quanto ao cumprimento das exigências legais. No sistema haveria a possibilidade de registrar os documentos aprovados e aqueles pendentes. Na hipótese de atendimento de todos os requisitos, a minuta de Portaria seria gerada eletronicamente no sistema do BASF.

c) Revisão do processo pelo Chefe de Serviço: após concluída a instrução, o processo passará à análise do chefe do serviço de admissão da Copaco, a quem compete revisar os documentos e aprovações realizadas, assim como as pendências de documentos. Caso ainda haja dúvidas a respeito da adequabilidade legal de algum documento, o processo eletrônico será tramitado ao SETEJU, para parecer definitivo. Em caso positivo, o processo segue o curso. Em caso negativo, precisa retornar à unidade solicitante, para cumprimento da pendência.

d) Envio à Diretoria-Geral, para deliberação: realizado eletronicamente pelo Chefe do Serviço de Admissão, após a aprovação de todos os requisitos à nomeação.

e) Envio à Publicação: Assinada eletronicamente, a minuta será enviada ao Serviço de Publicação, que providenciará a publicação concomitante no BASF e no Diário Oficial da União (D.O.U.).

f) Agendamento da posse: Publicada a portaria, a unidade solicitante recebe um e-mail que comunica o fato e a necessidade de agendamento da posse. O agendamento é realizado no mesmo ambiente do processo eletrônico de nomeação, unilateralmente pela unidade interessada, conforme os horários disponibilizados pela Copaco.

g) Posse: o novo sistema disponibilizará às unidades solicitantes a possibilidade de incluir, desde o momento da nomeação, também os documentos obrigatórios para a posse no sistema. Caso isso ocorra, o atendimento de posse será acelerado, tendo em vista que a análise documental será feita a priori, antes mesmo do horário agendado. Isso reduzirá significativamente o tempo de atendimento e representará redução no número de atendimentos de posse que não se concluem por falta de documentos.

h) Cadastro do servidor: também esta etapa será acelerada no novo processo, considerando que a maior parte do cadastro do servidor já terá sido realizada pela unidade solicitante como condição inicial de abertura do processo. Ademais, se a unidade solicitante optar por enviar antecipadamente todos os documentos de posse, antecipar-se-á o cadastro, que dependerá apenas da entrega do Termo de Exercício para a geração imediata da matrícula.

3.2.1 Premissas necessárias para o implemento do novo processo

De modo a implementar o processo descrito acima, algumas premissas essenciais devem ser cumpridas:

- a) Automação do controle de vagas de cargos em comissão;
- b) Implemento do processo eletrônico de movimentação de cargos em comissão;
- c) Implemento da assinatura eletrônica no Senado Federal;
- d) Alteração do Ato do Primeiro Secretário n 9, de 2002, no que se refere à delegação da prerrogativa de nomear cargos em comissão.

3.2.2 Resultados esperados após o implemento do novo processo

Espera-se que o processo eletrônico traga as seguintes contribuições para a gestão dos cargos em comissão da Copaco:

a) Eliminação dos erros de controle de vagas, uma vez que seria realizado exclusivamente pelo sistema;

b) Eliminação dos processos recebidos pela Copaco com vício de competência por parte do solicitante;

c) Aceleração na comunicação das pendências documentais que retardam a publicação das portarias de nomeação;

d) Eliminação do papel na tramitação dos processos relativos à ocupação de cargos em comissão;

e) Viabilizar a implementação e gerenciamento contínuo dos indicadores propostos no item 3.1 do presente trabalho, tendo em vista a automação das rotinas e consequente facilidade de geração de relatórios;

f) Aceleração do atendimento às posses;

g) Aceleração do cadastro e geração da matrícula do novo servidor comissionado.

Observa-se que o implemento do novo processo viabilizará a correção de diversos pontos negativos apresentados ao longo do presente trabalho, tendo em vista a correção dos rumos atualmente seguidos na gestão dos cargos em comissão do Senado Federal.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho promoveu, à luz das mais modernas teorias de gestão de processos, a análise crítica do principal processo desenvolvido atualmente pela Coordenação de Registros Parlamentares e Pessoal Comissionado: a admissão de servidores ocupantes de cargos em comissão.

Ao longo dessa análise, o processo atual foi mapeado e ficaram evidentes, também por meio das entrevistas realizadas com os chefes de serviço, quais eram as etapas mais críticas do processo e também quais eram os critérios a serem priorizados para mapeá-lo.

Um novo processo foi apresentado, com base em estudos já em andamento, realizados pela Copaco, em parceria com o Prodasen. Tal proposta se baseia na premissa da automação e digitalização de documentos, elementos estes que alterarão sobremaneira os métodos de trabalho da Copaco e dos clientes de seu principal processo.

No entanto, o mero redesenho do processo não representa uma alteração gerencial substancial. Nesse sentido, o elemento principal da presente análise foi a criação de indicadores para o desempenho do processo. Tais indicadores serão efetivamente implementados, todavia, apenas mediante sua internalização nas rotinas automatizadas do novo processo, em construção. O impacto gerencial dos indicadores não prescinde, no entanto, de sua vinculação direta ao Mapa Estratégico do Senado Federal, que estabelece os objetivos a serem buscados entre 2013 e 2023. Ao correlacionar aprimoramento da gestão processual da Copaco com a dimensão “Gestão dos recursos internos”, o presente trabalho alinha a medição dos indicadores criados para medir os resultados do processo com o cumprimento da estratégia organizacional.

Após a análise realizada, pode-se concluir que, se determinadas rotinas de trabalho forem automatizadas, haverá menor índice de erros na instrução processual e redução nos recursos empregados nas rotinas. Tais resultados coadunam com as atuais diretrizes de gestão estabelecidas para o Senado Federal. Outrossim, é possível crer que melhores resultados serão obtidos ao se definir indicadores para a gestão do processo, desde que estes sejam constantemente monitorados e as metas sejam revistas.

A quantidade de rotinas será reduzida por meio do emprego de mecanismos de automatização de processos e a grande economia será gerada pela eliminação de milhares de processos físicos por ano.

No entanto, é importante salientar que importantes etapas do processo são empreendidas fora da Copaco. A instrução inicial do processo com todos os documentos exigidos é uma delas. E esta vem a ser uma das principais causas de retrabalho e atraso na publicação das nomeações. Apesar de prever mecanismos mais ágeis para informar os documentos pendentes às unidades solicitantes, o novo processo não impede que sejam iniciados processos com pendências.

Além disso, o presente trabalho se limitou a realizar proposições que não testaram o novo processo, que ainda está em fase de desenvolvimento. Há, contudo, a perspectiva concreta de que seja implementado e que os indicadores propostos possam ser testados em sua finalidade cotidiana. O teste quantitativo dos novos indicadores fica como sugestão para análises semelhantes a serem desenvolvidas no âmbito do Senado Federal sobre tema similar.

5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. *Gestão de Processos: Melhores Resultados e Excelência Organizacional*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. *Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: Usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1998.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm> Acesso em 17 dez 2013.

BRASIL. Senado Federal. Ato do Primeiro Secretário nº 9, de 2002. Disciplina os procedimentos relativos à nomeação, posse e cessão de servidores para o exercício de cargos em comissão do Senado Federal. Boletim Administrativo de Pessoal de 19 jun 2002.

BRASIL. Senado Federal. Resolução nº 35 de 06/05/1993. Altera o § 1º do art. 4º da Resolução do Senado Federal nº 63, de 1997, que "estabelece a composição e a infraestrutura dos Gabinetes do Senado Federal", para estabelecer critérios a serem seguidos na nomeação de ocupantes de cargos em comissão, que menciona. Disponível em <<https://intra.senado.gov.br/normas/principal.asp>> Acesso em 18 dez 2013. 20:30.

BROKE, Jan vom; ROSEMAN, Michael. *Manual de BPM: Gestão de processos de negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CURY, Antonio. *Organização e Métodos: Uma Visão Holística*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *The Frontiers of Management*. 1 ed. New York: Truman Talley Books, 1986.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, mar. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000100002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 19 nov. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>.

HAMMER, Michael. O que é Gestão de Processos de Negócio? In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael(Org.). *Manual de BPM: Gestão de Processos de negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2013

HARMON, Paul. O Escopo e a Evolução da Gestão de Processos de Negócio. In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael (Org.). *Manual de BPM: Gestão de Processos de negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LADEIRA, Marcelo Bronzo et al . Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. *Gestão & Produção*, São Carlos , v. 19, n. 2, 2012 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000200012&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 19 dez. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200012>.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

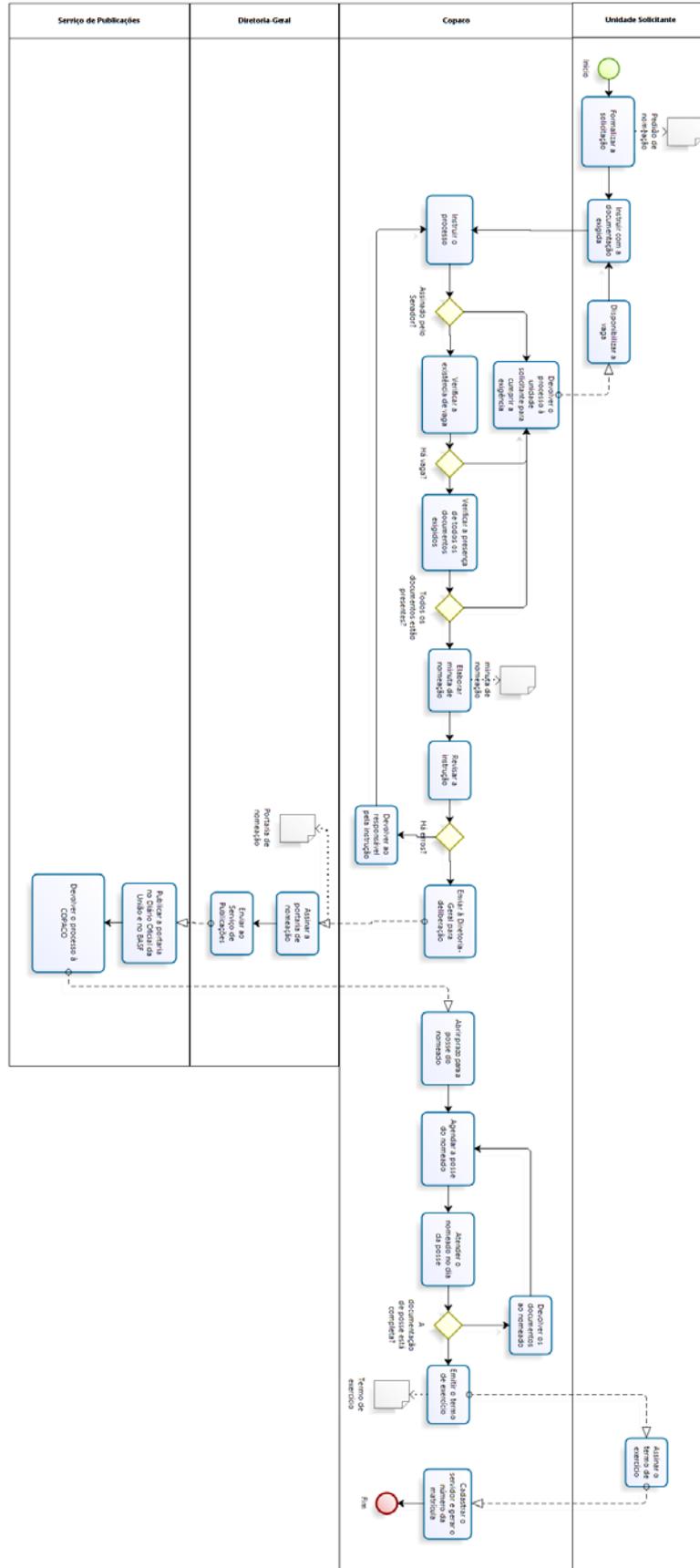
MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, Mar. 2012. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362012000100012&lng=en&nrm=iso>. acesso em 26 Nov. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362012000100012>.

QUEIROZ, Danielle Teixeira et al. *Observação participante na pesquisa qualitativa: Conceitos e aplicações na área de saúde*. *Revista Enfermagem UERJ* Rio de Janeiro, 15(2) 276-283 abr/jun 2007.

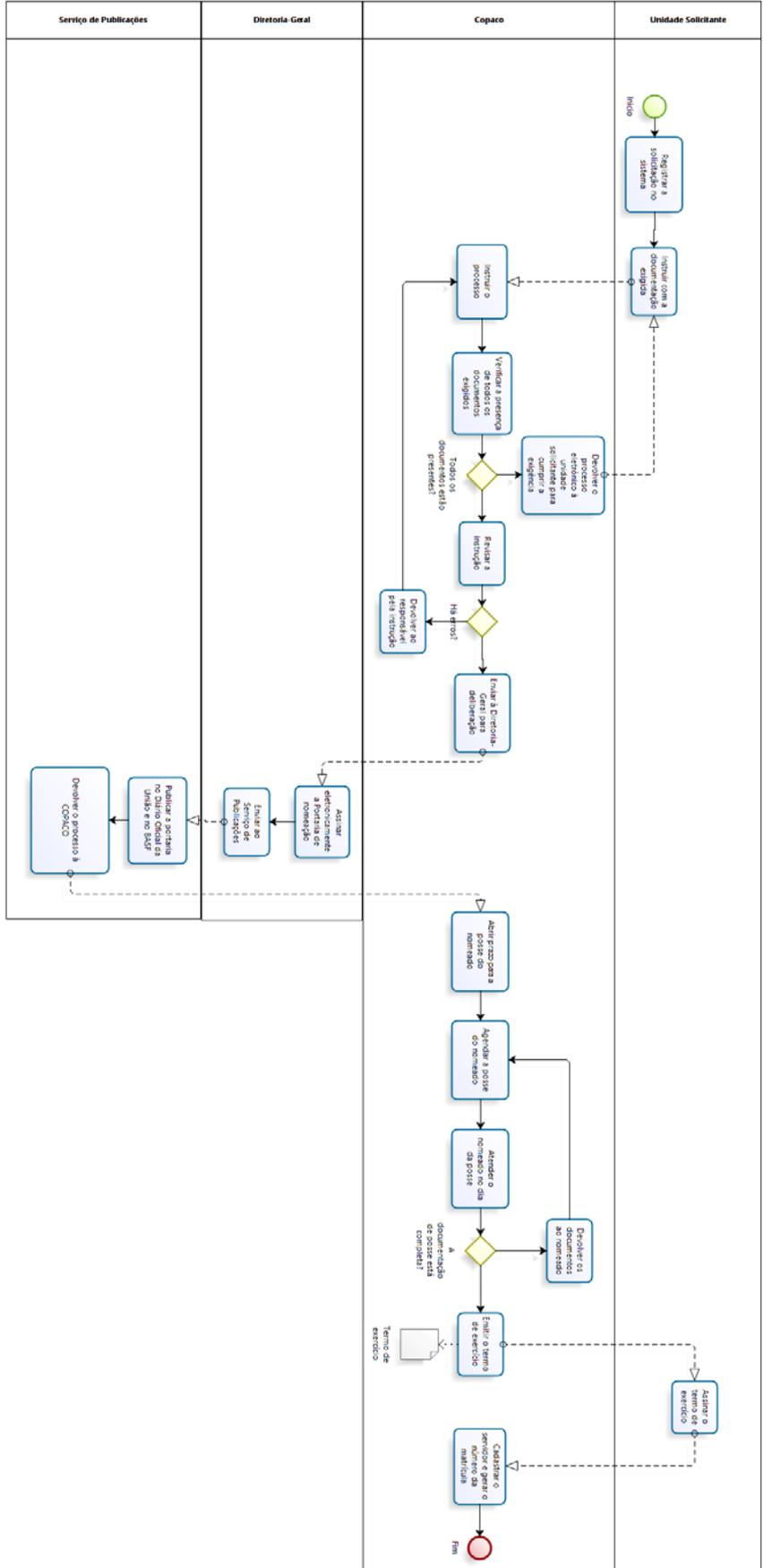
VERGARA, S.C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - Processo atual de nomeação de servidores comissionados



APÊNDICE B – Novo processo de admissão de comissionados



APÊNDICE C

Questionário – levantamento questões de interesse sobre o processo

Este questionário será aplicado aos chefes de serviço da Copaco e as informações obtidas servirão de subsídio para a elaboração dos indicadores de desempenho do processo de admissão de comissionados no Senado Federal.

1. Qual é o objetivo do processo de admissão de servidores comissionados?
2. Quem é o dono do processo?
3. Quem é o cliente do processo?
4. Quais são as perguntas feitas pelos clientes com mais frequência a respeito do processo?
5. Quais são os fatores mais importantes na condução do processo de admissão de servidores comissionados? Enumere-os em ordem de prioridade.
6. Quais são as informações sobre o processo cobradas de maneira mais recorrente?
7. Qual é a etapa crítica do processo? Justifique sua resposta.

APÊNDICE D

Respostas ao Questionário – levantamento de questões de interesse sobre o processo

Respostas – Sérgio Portilho Simão– Chefe do SADMIS

1. Qual é o objetivo do processo de admissão de servidores comissionados?
Apoiar nos processos de nomeação, posse e entrada em exercício das pessoas indicadas, no intuito de garantir que a admissão ocorra em conformidade com os normativos vigentes.
2. Quem é o dono do processo?
SADMIS - Copaco
3. Quem é o cliente do processo?
Pessoa indicada para a nomeação e, também, titular da unidade que receberá o exercício do servidor.
4. Quais são as perguntas feitas pelos clientes com mais frequência a respeito do processo?
Quais são os requisitos (ficha limpa) para nomeação?
O que é preciso para que o nomeado tome posse?
Quanto tempo levará para o processo ser concluído?
5. Quais são os fatores mais importantes na condução do processo de admissão de servidores comissionados? Enumere-os em ordem de prioridade.
Regularidade e conformidade da instrução processual com os normativos vigentes.
Redução dos erros na instrução da nomeação.
Redução dos erros no procedimento de posse.
Celeridade do trâmite processual.
6. Quais são as informações gerenciais sobre o processo cobradas de maneira mais recorrente pela Administração?
Dúvidas a respeito da documentação exigida pelos normativos que tratam da “Ficha Limpa”.
7. Qual é a etapa crítica do processo? Justifique sua resposta.
Anotação no controle de vagas.
Trata-se de uma etapa inicial em que não há conferência por parte da chefia. E por se tratar de um controle manual, há diversos riscos, como, por exemplo, o extravio das listagens de vagas (com anotações manuais e sem backup) e equívocos no momento da anotação por parte dos servidores.

Respostas Leila Cristiane Petry– Chefe do SECAPA

1. Qual é o objetivo do processo de admissão de servidores comissionados?

Efetuar o ingresso do candidato à vaga do cargo em comissão, atendendo os requisitos legais.

2. Quem é o dono do processo?

SADMIS

3. Quem é o cliente do processo?

Gabinete de lotação, o gabinete de exercício e o candidato à vaga

4. Quais são as perguntas feitas pelos clientes com mais frequência a respeito do processo?

Que documentos são necessários para a nomeação;

onde retira as certidões;

como preencher as declarações ;

qual data colocar nas declarações;

se precisa passar pelo protocolo;

como tramita o processo;

quanto tempo demora para nomear;

se a documentação está completa.

5. Quais são os fatores mais importantes na condução do processo de admissão de servidores comissionados? Enumere-os em ordem de prioridade.

Legalidade

Precisão (verificar disponibilidade de vagas)

Celeridade

6. Quais são as informações gerenciais sobre o processo cobradas de maneira mais recorrente pela Administração?

Questionam o prazo médio de análise dos processos; e o controle de vagas (se há vaga disponível).

7. Qual é a etapa crítica do processo? Justifique sua resposta.

A etapa inicial, em que o gabinete preenche o formulário de nomeação e junta a documentação de ficha limpa. Se as pessoas que realizam é bem orientada, sem dúvidas e a documentação vem de maneira suficiente e correta, todo o restante do processo corre de maneira mais célere, porque as informações estão organizadas e completas. Não adianta ter uma ótima instrução, se o processo sempre inicia com erros e falhas.

Respostas Henrique Gonçalves Cardoso – Chefe do SERFUN

1. Qual é o objetivo do processo de admissão de servidores comissionados?
Operacionalizar o preenchimento dos cargos comissionados vagos do Senado Federal.
2. Quem é o dono do processo?
SADMIS (COPACO – SEGP)
3. Quem é o cliente do processo?
Áreas que possuem cargos comissionados disponíveis no Senado Federal
4. Quais são as perguntas feitas pelos clientes com mais frequência a respeito do processo?
As perguntas mais freqüentes são relacionadas à apresentação das certidões e posse de novos servidores comissionados
5. Quais são os fatores mais importantes na condução do processo de admissão de servidores comissionados? Enumere-os em ordem de prioridade.
A – Cliente do processo possuir clareza sobre o funcionamento do processo de admissão como um todo.
B – Controle das certidões apresentadas
C – Controle do prazo entre nomeação e posse
D – Procedimento de Posse
6. Quais são as informações gerenciais sobre o processo cobradas de maneira mais recorrente pela Administração?
As informações gerenciais mais recorrentes são relativas à disponibilidade de cargos comissionados vagos nas unidades.
7. Qual é a etapa crítica do processo? Justifique sua resposta.
Apresentação das certidões. Devido ao grande volume de certidões que devem ser apresentadas, em alguns momentos surgem dúvidas ou, no momento da posse, podem ser apresentadas certidões incorretas que podem inviabilizar a posse do servidor. Em casos mais graves, caso não haja mais tempo hábil para a correção das certidões, o servidor pode inclusive não conseguir tomar posse, tornando sua nomeação sem efeito.

ANEXO A

Quadro de cargos em comissão do Senado Federal

1 – CARGOS EM COMISSÃO

1.1. PRESIDÊNCIA DO SENADO FEDERAL

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
CHEFE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA	SF03	1
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	22
SECRETÁRIO PARLAMENTAR	SF01	7
MOTORISTA	APSF4	2
SECRETÁRIO ESPECIAL DE IMPRENSA	SF03	1
DIRETOR DA SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS	SF03	1
ASSESSOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS	SF02	1
ASSESSOR ESPECIAL DE PLANEJAMENTO E MODERNIZAÇÃO	SF03	1
CHEFE DO CERIMONIAL DA PRESIDÊNCIA	SF02	1
DIRETOR DA SECRETARIA DE TRANSPARÊNCIA	SF03	1
DIRETOR ADJUNTO DA SECRETARIA DE TRANSPARÊNCIA	SF02	1

1.2. PRIMEIRA-SECRETARIA

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	8
SECRETÁRIO PARLAMENTAR	SF01	6
MOTORISTA	APSF4	1

1.3. DEMAIS MEMBROS DA MESA; LIDERANÇAS E BLOCOS

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	6
SECRETÁRIO PARLAMENTAR	SF01	6
MOTORISTA	APSF4	1

1.4. SUPLENTE DE SECRETÁRIOS DA MESA

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	3

1.5. GABINETES PARLAMENTARES

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	5
SECRETÁRIO PARLAMENTAR	SF01	6
MOTORISTA	APSF4	1

1.6. LIDERANÇAS COM MENOS DE TRÊS SENADORES

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	1

1.7. COMISSÕES PERMANENTES DO SENADO E DO CONGRESSO

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	3

1.8. CONSELHOS E ÓRGÃOS DO PARLAMENTO: PROCURADORIA PARLAMENTAR; PROCURADORIA DA MULHER; OUVIDORIA GERAL DO SENADO; CORREGEDORIA; CONSELHO DE ÉTICA E DECORO PARLAMENTAR

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	3

1.9. REPRESENTAÇÃO BRASILEIRA NO PARLAMENTO DO MERCOSUL

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	3

1.10. CONSELHO DE ESTUDOS POLÍTICOS; CONSELHO EDITORIAL

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	6

1.11 SECRETARIA-GERAL DA MESA

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR LEGISLATIVO	SF02	6
SECRETÁRIO LEGISLATIVO	SF01	4

1.12. DIRETORIA-GERAL

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
ASSESSOR LEGISLATIVO	SF02	74
SECRETÁRIO LEGISLATIVO	SF01	11

1.13. SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL		
CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
DIRETOR DA SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	SF03	1

1.14. INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO

CARGO EM COMISSÃO	SÍMBOLO	Nº
DIRETOR-EXECUTIVO DO INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO	SF03	1
ASSESSOR PARLAMENTAR	SF02	12
SECRETÁRIO PARLAMENTAR	SF01	8
ASSISTENTE PARLAMENTAR SENIOR	APSF8	12

ANEXO B – Mapa estratégico do Senado Federal

