



SENADO FEDERAL
Instituto Legislativo Brasileiro – ILB

JOBERTO MATTOS DE SANT' ANNA

**PERFIL IDEAL DO CHEFE DE GABINETE PARLAMENTAR
NO SENADO FEDERAL:**

Servidor Efetivo ou Comissionado?

Brasília

2014

JOBERTO MATTOS DE SANT' ANNA

**PERFIL IDEAL DO CHEFE DE GABINETE PARLAMENTAR NO
SENADO FEDERAL:**

Servidor Efetivo ou Comissionado?

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: Administração Legislativa – Gestão de pessoas

Orientador: Dr. Paulo Ricardo dos Santos Meira

Brasília

2014

Joberto Mattos de Sant' Anna

**PERFIL IDEAL DO CHEFE DE GABINETE PARLAMENTAR NO
SENADO FEDERAL:**

Servidor Efetivo ou Comissionado?

Trabalho apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro – ILB como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *lato sensu*, na área de Administração Legislativa.

Brasília, 10 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Ricardo dos Santos Meira

Prof. Me. Paulo Roberto Alonso Viegas

Aos meus familiares, amigos, colegas e aos
Senadores com quem trabalhei.

AGRADECIMENTOS

A Maria Fernanda e Alicia, pelo estímulo dado para que eu concluísse mais essa etapa em minha vida profissional.

Ao Professor Paulo Ricardo dos Santos Meira, um verdadeiro mestre, também, na arte do incentivo.

A meu irmão, Job Filho, pelo auxílio nas tabelas e gráficos do trabalho.

Aos que colaboraram com a execução do estudo, respondendo os questionários propostos.

RESUMO

Este trabalho consistiu em um levantamento bibliográfico, e pesquisa de campo feita na intenção de avaliar qual o perfil de servidor mais indicado – efetivo ou comissionado – para desempenhar a função de chefe de gabinete parlamentar no Senado Federal do Brasil. Entrevistas qualitativas foram feitas, semiestruturadas, utilizando-se roteiro previamente elaborado, respondidas por senadores e chefes de gabinete em atividade, sendo elas diferenciadas para cada caso. A tabulação dos resultados obtidos permitiu a proposição de um perfil profissiográfico para aquele servidor que tenha a pretensão de se candidatar ao cargo de chefe de gabinete. Ao final do trabalho foram elencados os conhecimentos, habilidades e atitudes que deve ter esse candidato, à vista de seus colegas e possíveis chefes, os senadores.

Palavras-chave: chefes de gabinete, perfil profissiográfico, Senado.

ABSTRACT

This study consists of a bibliographic survey of the literature and of field research aimed at finding out what kind of public servants – whether servants holding permanent posts or those in functions held in commission – are better suited to occupy the position of head of staff in a senator's office in the Federal Senate of Brazil. Qualitative, semi-structured interviews were carried out, using a previously prepared script, which were answered by senators and heads of staff currently in active service, with specific wording for each group of interviewees. Tabulation of the results obtained enabled the proposition of a professional profile for those public servants who wish to apply for the position of head of staff. The final section of this study offers a list of pieces of knowledge, skills, and attitudes that such applicants must present, according to their colleagues and their probable bosses, the senators. Keywords: heads of staff, professional profile, Senate.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Justificativa	10
1.2	Problema	10
1.3	Hipótese.....	10
1.4	Objetivos.....	11
1.4.1	Objetivo geral.....	11
1.4.2	Objetivos específicos	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Atividade Parlamentar.....	12
2.2	Gabinete Parlamentar.....	13
2.3	A chefia de gabinete	14
2.4	Os diferentes vínculos e perfis de servidores do gabinete.....	16
2.5	CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes.....	19
3	METODOLOGIA	22
4	ANÁLISE DE DADOS.....	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso apresenta relato de um estudo feito no interesse de avaliar que perfil de servidor seria o mais indicado para exercer a chefia de gabinete de um Senador.

Tem como objetivos a análise das características de cada um dos dois tipos de profissionais e a formatação de um cadastro que permita ao parlamentar a escolha de seu chefe de gabinete. Apresenta como principal problema: *o chefe de gabinete parlamentar deve ser um servidor efetivo ou um servidor comissionado?*

A hipótese deste trabalho é a de que a definição depende do projeto que o próprio parlamentar pretende para sua atuação.

Em decorrência de uma vigorosa campanha levada a cabo pela imprensa a partir do ano de 2009, a direção do Senado Federal viu-se obrigada a prestar satisfações à opinião pública, fazendo diversas alterações em suas estruturas, inclusive no que concerne a sua composição de recursos humanos. Um plano de reforma administrativa foi contratado junto à Fundação Getúlio Vargas na tentativa de tornar mais enxuta a corporação e chegar-se a uma máquina administrativa que fosse menos onerosa.

No bojo das diversas propostas que surgiram, estava aquela que permitiria ao Senador ter em seu gabinete um chefe servidor comissionado. A idéia foi ventilada e, com pouca discussão, adotada em pacote de reforma apresentado pela Mesa Diretora do biênio 2013/14. Após terem a possibilidade de contar com qualquer profissional como chefe de gabinete, alguns parlamentares do Senado fizeram essa opção.

O presente trabalho busca analisar qual perfil de profissional se adequaria melhor à função de chefe de gabinete no Senado: um servidor efetivo dos quadros da Casa ou um comissionado de livre escolha do parlamentar.

Esse debate estará sempre na pauta, pelo fato de que a Câmara dos Deputados, órgão primeiro nas comparações que possam ser feitas com o Senado, mantém em gabinetes parlamentares somente servidores de livre provimento e, obviamente, os chefes.

1.1 Justificativa

As diversas vertentes – por que não dizer “modismos” – de administração que vão surgindo levam a uma oscilação da forma de administrar a coisa pública. Em determinado tempo, “terceirização” passa a ser o imperativo da boa administração. Em seguida, a terceirização é demonizada, levando-se a uma priorização da escolha de servidores efetivos, com vínculos funcionais permanentes com o Estado. No primeiro caso, fala-se em baratear os custos desse mesmo Estado. No último, em evitar o apadrinhamento dos servidores e se privilegiar o mérito. Por isso, é presente a discussão que verse sobre o melhor perfil do servidor público ou, em expressão mais atual, agente público.

Na linha administrativa de pesquisa, pretende-se fazer um trabalho que possa expor o que pensam, sobre o tema proposto, aqueles que são a causa final da estrutura do gabinete, o senador e os servidores que estiveram e estão relacionados ao assunto. E, daí, ter um quadro que nos permita estabelecer um sistema de oferecimento da mão de obra chefe de gabinete da forma mais criteriosa possível.

1.2 Problema

Em face do exposto, tem o seguinte problema: o chefe de gabinete parlamentar deve ser um servidor efetivo ou um servidor comissionado?

1.3 Hipótese

Entre as vantagens que se encontram na figura de um chefe de gabinete comissionado, está, em primeiro, o conhecimento prévio que ele tem do parlamentar assistido. Em geral, seria alguém que há muito já trabalha com essa autoridade, conhece características e rotinas de quem o nomeia, sendo, por isso, alguém talhado a assisti-lo.

Por outro lado, o indicado na condição de servidor efetivo ainda gastaria um bom tempo para se habituar ao novo assessorado. Em contrapartida, já é um

conhecedor do funcionamento da Casa, enquanto aquele, por novo na engrenagem, demorará a entender e conhecer a dinâmica do Senado. O impasse que restará ao Senador que busca quem o auxilie, é escolher entre as possibilidades citadas.

Já há casos de parlamentares que optaram sem muita indecisão por ter um comissionado na chefia. Quando se abriu a oportunidade, promoveram a mudança que passou a ser permitida.

A hipótese deste trabalho é a de que a definição de um chefe de gabinete servidor efetivo ou comissionado depende do projeto que o próprio parlamentar pretende para sua atuação.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Investigar se o perfil ideal para a função de chefe de gabinete é o de um servidor efetivo ou servidor comissionado.

1.4.2 Objetivos específicos

São os seguintes, esses objetivos específicos:

- a) criar um perfil profissiográfico ideal de um servidor a desempenhar a função de chefe de gabinete; e
- b) verificar quais seriam os atributos importantes para o desempenho da função de chefe de gabinete.

Merece destaque um interessante resultado a ser obtido a partir deste estudo, que seria a formulação de um aplicativo que permita que o Senador que pretende encontrar um chefe de gabinete tenha um leque de ofertas estabelecido de forma criteriosa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como referencial teórico, serão abordadas as seguintes questões: a função de um senador; o funcionamento do gabinete parlamentar; o que se espera de um chefe de gabinete parlamentar de senador; quais são os vínculos funcionais existentes entre os servidores de gabinete e o Senado.

É fato que a organização administrativa e política deve estar descrita na Constituição Federal, em seu Regimento Interno ou no Regulamento Administrativo (RA) da instituição.

Publicações que tratam do assunto falam da forma como deve agir quem exerce chefia, liderança de grupo, erros e acertos, compêndios genéricos sobre o exercício da função. O caso específico abordado neste trabalho não é objeto usual da literatura.

2.1 Atividade Parlamentar

É função do senador legislar, fiscalizar, julgar e representar as Unidades da Federação. A Constituição Federal estabelece, em seu art. 52, as funções exclusivas de um senador, definindo as competências privativas do Senado Federal. Não obstante os preceitos legais que definem a competência desse parlamentar, devem ser agregadas a ela outras atividades que permeiam seu cotidiano de trabalho e que vão auxiliar no desempenho da função e que, bem exercidas, podem levar a um mandato de sucesso.

Merecem destaque, dentre as competências privativas do Senado Federal, dois incisos constitucionais que abordam disposição referente ao funcionamento do Senado, especialmente, no que tange a servidores:

Art. 52. Compete privativamente ao Senado Federal:

[...]

XII - elaborar seu regimento interno;

XIII - dispor sobre sua organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços, e a iniciativa de lei para fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias;

Para Neves (2009, p. 108):

O senador da república é um agente público do Estado. Senadores são políticos profissionais, que trazem consigo, necessariamente, assessores parlamentares detentores da inteligência tácita do mandato, advinda de anos de experiência junto ao parlamentar.

As únicas previsões legais acerca dos senadores estão na Constituição Federal e no Regimento Interno do Senado. Essas previsões não incluem a atuação em aspectos administrativos do parlamento, sendo estranhos aos senadores, quaisquer procedimentos de natureza administrativa, a menos aqueles pertinentes aos membros da Comissão Diretora.

Acerca da atitude administrativa do senador para com o gabinete, existe uma grande diversidade de perfis. Há senadores que centralizam o processo decisório do gabinete, delegando uma autonomia relativa, sujeita à autorização prévia. Há também senadores que não participam da administração e do fluxo de trabalho do gabinete. A falta de tempo, e a excessiva demanda sobre o gabinete acabam por colocar seu titular fora do processo de gestão, que é realizado pelo chefe de gabinete na seara institucional, e pelo assessor direto do parlamentar, na seara política, como veremos mais adiante.

E conclui, tratando do Senador, definindo a idéia de cliente estratégico:

Da observação e experiência, percebe-se que o perfil mais apropriado ao senador, naquilo que diz respeito à rotina do gabinete, é o de *cliente estratégico*. Sob essa ótica, embora seja ele o líder maior, titular do gabinete, ao senador não convém o comando da atividade administrativa. Pelo contrário, é o gabinete que se organiza para atendê-lo da forma mais eficiente possível, com segurança administrativa.

2.2 Gabinete Parlamentar

Intrinsecamente relacionado ao exercício dessas funções e atividades, está o gabinete parlamentar do senador. Ele será um braço atuante para que tudo que diga respeito à atividade parlamentar possa acontecer a contento.

De acordo com Ubiali e Trombelli (2013, p. 46), dentre todas as atividades realizadas por um gabinete, estão as individuais e as coletivas, sendo estas, ou seja, as macroações, as mais importantes:

- a) atendimento ao público: geral, particular, pessoal e familiar;
- b) projetos de lei, indicações, moções, etc.
- c) divulgação da imagem do político;
- d) reforço do político dentro do partido; e
- e) relacionamento e ampliação da ação política.

É proposta uma divisão por Neves (2009, p. 55), em que os diversos núcleos de atuação que interagem dentro do gabinete são divididos em processos da seguinte forma:

- a) político e legislativo;
- b) orçamentário;
- c) de comunicação social;
- d) administrativo; e
- e) o escritório de representação no Estado.

Merece destaque a questão do quantitativo de pessoas que compõem o universo de servidores em relação à produtividade:

O tamanho do grupo pode ter um efeito positivo sobre a produtividade. O fato de pequenos grupos possuírem menos pessoas resulta em um menor número de interferências mútuas e menos congestionamento do espaço físico. A possibilidade de distrações, em geral, também é menor, com menos influência sobre a seqüência de comportamentos importantes para o resultado da tarefa. Há menos necessidades de coordenação, diminuindo o dispêndio de tempo e energia necessários para a conservação do grupo. Outro aspecto, é que o mascaramento social se torna menor, porque fica mais fácil observar os comportamentos dos membros. Por fim, a percepção do vínculo de responsabilidade em relação à tarefa é maior do que nos grandes grupos, onde o escapismo em relação à atividade é mais acentuado. (FONSECA e BASTOS, 2008 *apud* NEVES 2009).

2.3 A chefia de gabinete

O Regulamento Administrativo do Senado estabelece, em seu art. 15, da Parte III, referente ao Regulamento de Cargos e Funções do Senado Federal, que:

Art. 15. Ao Chefe de Gabinete incumbe dirigir, controlar e coordenar as atividades administrativas e sociais do respectivo gabinete; e desempenhar outras atividades peculiares à função.

A partir do que estabelece a norma, fica bastante ampla a função de chefia de gabinete. Torna-se, inclusive, uma permissão legal para aquele que possui o cargo ter diversificada sua incumbência, amparado que estaria na expressão “desempenho de outras atividades peculiares à função”.

Neves (2009, p. 109) destaca como características necessárias para o exercício do cargo de chefe de gabinete:

- a) ter bom trânsito nas diversas áreas da administração;

- b) conhecer pessoas na instituição; e
- c) saber a quem se dirigir para obter maior celeridade naquilo que é solicitado pelo gabinete.

Por último, neste tema, ele conclui que as relações pessoais apresentam forte influência no trâmite das atividades pela administração. Prende-se nessa conclusão, talvez, o fator mais importante para que se recomende para a chefia de gabinete um servidor efetivo: ser ele conhecedor da cultura da Casa.

Sobre esse aspecto especificamente, se deve ou não ser chefe de gabinete servidor efetivo do Senado, além dos argumentos apresentados no Guia Prático do Senador para que assim o seja, deve ser considerado também o fato de haver na administração da Casa um forte viés corporativo, na forma de uma *política pequena*, ou informal.

Ressalte-se que a citação do Guia está invalidada no que diz respeito à obrigatoriedade de que o servidor seja efetivo. O cargo já pode ser exercido por servidor comissionado. Apesar disso, é válida a argumentação feita no tocante ao aspecto de relações humanas.

Apesar das diversas alterações que vem sofrendo o Senado Federal na parte referente a recursos humanos, sendo exemplo maior a permissão já citada de que o chefe de gabinete seja alguém de livre provimento, é atual a lista que Neves (2009, p. 110) preconiza como sendo a de atividades do chefe de gabinete:

- a) acompanhar a agenda do senador;
- b) administrar atividades dos processos legislativos e de comunicação;
- c) acompanhar assuntos e trabalhos nas comissões permanentes, Secretaria Geral da Mesa – SGM, Consultoria de Orçamento – CONOR, Consultoria Legislativa – CONLEG;
- d) acompanhar e atestar mensalmente as contas telefônicas dos ramais do Senado;
- e) administrar as atividades da gerência administrativa e da secretaria do gabinete;
- f) administrar recursos humanos – jornada de trabalho; férias; horas extras; licenças médicas;
- g) nomeação e exoneração de servidores comissionados;
- h) adotar os procedimentos de missão oficial junto à Diretoria-Geral e à SGM;

- i) administrar recursos humanos no ERGON (sistema de gestão de pessoal);
- j) articular os demais processos do gabinete, avaliar desempenhos, propor metas e melhorias;
- k) articular-se com a Diretoria Geral, com a Primeira Secretaria e com as demais áreas da administração do Senado;
- l) articular-se administrativamente com o escritório regional;
- m) atuar como *coach*;
- n) cadastrar proposições legislativas no SEDOL (sistema de protocolo legislativo do Senado);
- o) elaborar e revisar expedientes;
- p) justificar a ausência do senador junto às comissões permanentes, SGM e liderança do bloco a que pertença;
- q) movimentar processos no SIGAD (Programa do Sistema de Gestão Arquivística de Documentos do Senado);
- r) promover a contínua capacitação e especialização da equipe;
- s) coordenar reuniões periódicas com o grupo do gabinete.

2.4 Os diferentes vínculos e perfis de servidores do gabinete

São dois os principais vínculos de servidores do gabinete de um senador: o servidor efetivo e o servidor comissionado. Este pode ter vínculo com a Administração Pública, sendo requisitado para prestar serviço no gabinete. Terá sua permanência no Senado, em geral, atrelada ao mandato do senador. Aquele tem vínculo maior com a instituição. Terminado o mandato permanecerá na Casa. Formando esse universo de pessoas à disposição do senador há, também, o funcionário terceirizado – contínuos e copeiros – colocado à disposição do gabinete pelo Senado Federal. Assim como o servidor efetivo, tem sua vinculação com a Casa.

Para Haynes (2005, p. 31)

Uma das características dos gabinetes de senadores é que são autônomos e formados por quatro tipos de funcionários: de carreira ou efetivos, comissionados, terceirizados e requisitados. Independentemente do foco do parlamentar, os serviços que são executados por essas pessoas, com o apoio da Casa e de outros órgãos governamentais, são das áreas administrativas, legislativas e políticas, tais como: telefonia, secretariado,

confeção de ofícios, acompanhamento administrativo, administração de gabinete, informática, processo legislativo, processo orçamentário, relacionamento institucional, entre outros.

São efetivos aqueles que mantêm vinculação permanente com a instituição até a aposentadoria. Sejam eles oriundos de aprovação em concurso público, ou cujo ingresso foi anterior à promulgação da Constituição de 1988 que estabeleceu em seu artigo 37, inciso II:

Art. 37.

[...]

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;

No caso dos servidores efetivos com matrícula funcional posterior a 1988, não será encontrado nenhum que não tenha se submetido ao referido processo de seleção. Em contrapartida, os mais antigos – de ingresso anterior a 1988, podem ser concursados como também não concursados. O Senado, por assim dizer, alternava ingressos de servidores mediante concurso com admissões sem esse processo seletivo. Em resumo, nesse tópico, convivem, no mesmo ambiente laboral, os dois tipos de servidores de carreira.

Por sua vez, servidor comissionado, como descrito no mesmo inciso II do artigo 37 da Constituição, é aquele nomeado “para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”. É, a bem da verdade, um servidor que não dispõe de uma estabilidade funcional. Tem sua vinculação com a Casa, no mais das vezes, relacionada ao exercício do mandato pelo parlamentar. Seu ingresso na instituição se dá quando da assunção do Senador, sendo exonerado ao final do mandato ou mesmo antes de encerrada a atividade do parlamentar como Senador. Registram-se casos de servidores que, mesmo ao final do mandato, conseguem permanecer no cargo em outro gabinete por solicitação do parlamentar que se afasta ou por ser possuidor de *expertise* que se mostra interessante para um novo Senador.

Ainda dentro da classificação proposta por Haynes (2005), encontra-se o requisitado. É o servidor de carreira, de outro órgão, que não o Senado que, por solicitação de um Senador, passa a formar o quadro da Casa. Importante observar

que, para proceder à requisição, o Senador solicitante deve colocar à disposição do requisitado um cargo comissionado, qualquer que seja ele.

Por último, no universo de recursos humanos dentro de um gabinete, tem-se o terceirizado. Como nos leva a supor o nome, é um funcionário ligado a uma firma contratada pelo Senado Federal para colocar à disposição mão-de-obra para servir em diversos postos para os quais o órgão não tem interesse em promover um processo seletivo. São dessa categoria, dentro dos gabinetes, os contínuos, copeiros e outros que desempenham os serviços ditos mais simples na estrutura do gabinete. Há casos, oportuno dizer, de terceirizados que desempenham a atividade de secretária e telefonista. Mais comumente, terceirizadas.

São esses os que farão com que se desenvolva um mandato parlamentar. Não se pode falar em regra para o desempenho de atividades funcionais, comparando-se os diversos gabinetes parlamentares. Se em um gabinete o servidor responsável é um comissionado, em outro gabinete pode ser um servidor de carreira. Assim se dá nas variadas áreas de competência que pode ter uma estrutura de gabinete. Passando inclusive pela própria chefia de gabinete que é, em alguns casos, cargo desempenhado por servidor comissionado. Secretaria, assessoria parlamentar, assessoria de imprensa, todas as ocupações têm, nos distintos gabinetes, como relatado, servidores de categoria funcional as mais variadas.

No aspecto “capital humano” Neves entende que as atividades de apoio logístico contínuo e serviços gerais seriam desempenhas pelos terceirizados e as institucionais e políticas por servidores públicos:

A força de trabalho do gabinete é, sem dúvida alguma, o principal recurso de que dispõe o parlamentar para o desempenho de seu mandato.

[...]

Essa força de trabalho pode ser composta por servidores efetivos do Senado, requisitados, comissionados e prestadores de serviços terceirizados. Serão desconsiderados, para efeito desta abordagem, os servidores terceirizados.

Atualmente, os serviços terceirizados do gabinete são de apoio logístico contínuo e serviços gerais, como os de limpeza e copa. Embora a função de motorista seja típica de terceirização, cada senador dispõe de um cargo em comissão de livre provimento para a contratação de motorista.

Já as atividades institucionais e políticas são exercidas por servidores públicos, para os quais o provimento pode dar-se em caráter efetivo ou comissionado, na forma da Constituição Federal, em seu artigo 37, incisos II e V, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das

fundações públicas federais; e do Regimento Administrativo do Senado Federal – Resolução nº 58 de 1972.

Retomando assunto já tratado na parte referente à função dos cargos elencados no Regulamento Administrativo – a amplitude das atividades que devem desenvolver seus ocupantes – destaca-se novamente uma expressão que permite ao senador utilizar da forma que lhe convier os préstimos de um servidor comissionado. O RA nas atribuições do Assistente Parlamentar – servidor comissionado – em seu art. 52 diz:

Art. 52. Ao Assistente Parlamentar incumbe desempenhar as atividades de apoio determinadas pelo titular do gabinete.

São muito vagas as atividades de apoio determinadas pelo titular do gabinete.

2.5 CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes

Cysneiros (2014) refere-se ao tema da necessidade do candidato ao cargo ter conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenhá-lo:

O perfil envolve o CHA do cargo. É com isso que buscamos identificar qual o candidato que está mais adequado a assumir o cargo em questão. Por isso em toda orientação profissional que faço sempre digo que para concorrer a uma vaga o candidato deverá avaliar o CHA do cargo e se comparar ao mesmo. Daí, se tiver algo semelhante, bem vindo à vaga, se não, busca outra oportunidade no seu PERFIL.

E, como definição de perfil, ele diz ser a “descrição ou relato em que se faz a traços rápidos o retrato moral e físico de uma pessoa”. Para quem seleciona um candidato, “é o que faz com que ele possa entender que um candidato é mais apto que outro para o cargo”.

Silva (2010) traça uma definição bastante didática para cada um dos elementos componentes do CHA:

Conhecimento é o saber teórico. O conhecimento, em geral, é tácito, presente apenas na mente do profissional. O grande desafio das organizações é transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, em um patrimônio da organização. É fazê-lo fazer parte da estrutura da organização, estar disponível a todos, ser democratizado por toda a empresa. O saber fazer deve ser conhecido de todos, isso é vital para sobrevivência de uma organização.

Habilidade é o saber fazer. O ideal seria a junção de conhecimento e habilidade, mas essa combinação nem sempre é possível. Muitas vezes quem tem o conhecimento não é quem executa. A habilidade, em regra, depende de prática, treino, erros e acertos. A prática leva a perfeição. Só que quanto mais se sobe na hierarquia, mais teórico e menos prático se fica. Em quase toda organização profissional quem planeja não executa e como "a teoria na prática é outra" o serviço que é executado é muito diferente do que foi pensado. É necessária uma maior aproximação da equipe que planeja com a equipe que executa. Como fazer isso é a questão. Vejo isso como um problema grave organizacional e que muito pouco tem sido feito para ser corrigido ou pelo menos amenizado.

Atitude está ligada a ação. Não adianta ter conhecimento e habilidade e não ter atitude. Atitude é querer fazer. Muitos profissionais estão pouco dispostos a ter atitudes de mudança. Sabem que se algumas coisas mudassem o resultado final seria melhor. Mas para que mudar o que de certa forma está dando certo? Essa atitude é necessária para ocorrer à mudança. Atitudes são necessárias para se mudar paradigmas.

Conhecimento se adquire estudando e habilidade vem com a prática. O grande problema que eu vejo é a falta de atitude, algo meio místico, algo que vem no DNA da pessoa, difícil de ser adquirido, difícil de ser aprendido. Observe que eu disse difícil e não impossível. Só que para ter atitude é necessário atitude.

Importante ressaltar a relação do CHA com a competência a ser obtida, objeto de destaque dado por Crepaldi (2008):

No debate contemporâneo sobre excelência organizacional, não há dúvidas que o conceito competências assume lugar de destaque.

É um dos jargões mais utilizados na administração moderna.

Segundo Moscovici (1994) o desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade. Para Hipólito (2000) o conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferências de conhecimentos e capacidades. Deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais, agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Conforme Parry (1996) competência consiste num agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Conforme Dutra (2001) é através da capacidade de entrega de uma pessoa, que podemos compreender a sua competência. Portanto, quando uma pessoa mostra a sua capacidade de entrega e agrega valores a si mesma, aos negócios ou a empresa em que atua, essa está demonstrada ser competente. Quanto mais se aplica essa capacidade de entrega, mais a pessoa está se desenvolvendo.

A competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desenvolver suas atribuições e responsabilidades. (DUTRA, 2001, p. 28). Segundo Rabaglio (2006) os conhecimentos, habilidades e atitudes de que necessitamos para desenvolver todas as atividades são nossos diferenciais de excelência, qualidade e resultado. Sendo assim, competência pode ser definida como: "Conhecimentos,

habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho nos resultados atingidos” (RABAGLIO,2006, p. 23).Ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. (RABAGLIO, 2001, p.2).

O perfil profissiográfico, que se pretende estabelecer como resultado deste trabalho, deverá levar em consideração a ferramenta CHA para a chefia de gabinete.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi feita mediante a aplicação de entrevistas qualitativas em profundidade e questionários preenchidos por parte dos envolvidos diretamente no processo: 9 senadores e 14 chefes de gabinete, o que representa 17% do número de chefes de gabinete e um pouco mais de 10% de senadores.

O roteiro de entrevista abordou os seguintes pontos na consulta aos senadores:

- a) satisfação do parlamentar com o servidor de que dispõe;
- b) que características deve ter um chefe de gabinete quanto a seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)?;
- c) deve o chefe de gabinete ser do mesmo estado do parlamentar; seguir a mesma linha ideológica do assessorado; ter uma visão política ou administrativa no exercício de sua função de chefe?;
- d) qual a formação acadêmica mais recomendada para quem pretenda exercer a função?

No que concerne ao servidor, buscar-se-ia resposta para os seguintes itens:

- a) qual o melhor perfil de senador com quem trabalhar?
- b) que características deve ter um senador para que o serviço possa fluir a contento dentro das normas do que se deseja de um chefe de gabinete?
- c) deve o parlamentar ser do mesmo estado do chefe de gabinete; seguir a mesma linha ideológica do assessor; ter uma visão política assemelhada de quem o assessora;
- d) que formação e cursos podem auxiliar um chefe de gabinete para o melhor desempenho de sua função à frente da chefia?

Parte integrante da monografia, foi elaborado um perfil profissiográfico com dados que possam ser considerados importantes para quem pretenda se submeter a uma avaliação com o intuito de exercer a função de chefe de gabinete. Destaca-se neste perfil a ferramenta CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes – do servidor para se obter um referencial que possa facilitar ao senador a escolha de um auxiliar para desempenhar as funções de chefia.

Importante dizer tratar-se de um estudo exploratório realizado em áreas de pouco conhecimento sistematizado, assim sendo não comporta hipóteses na sua fase inicial, porém no decorrer da pesquisa estas surgem naturalmente. Estudo que se serviu de entrevistas pessoais levadas a partir de um roteiro semiestruturado. Os dados obtidos alimentaram gráficos que permitiram fossem feitas as análises parte integrante deste trabalho.

4 ANÁLISE DE DADOS

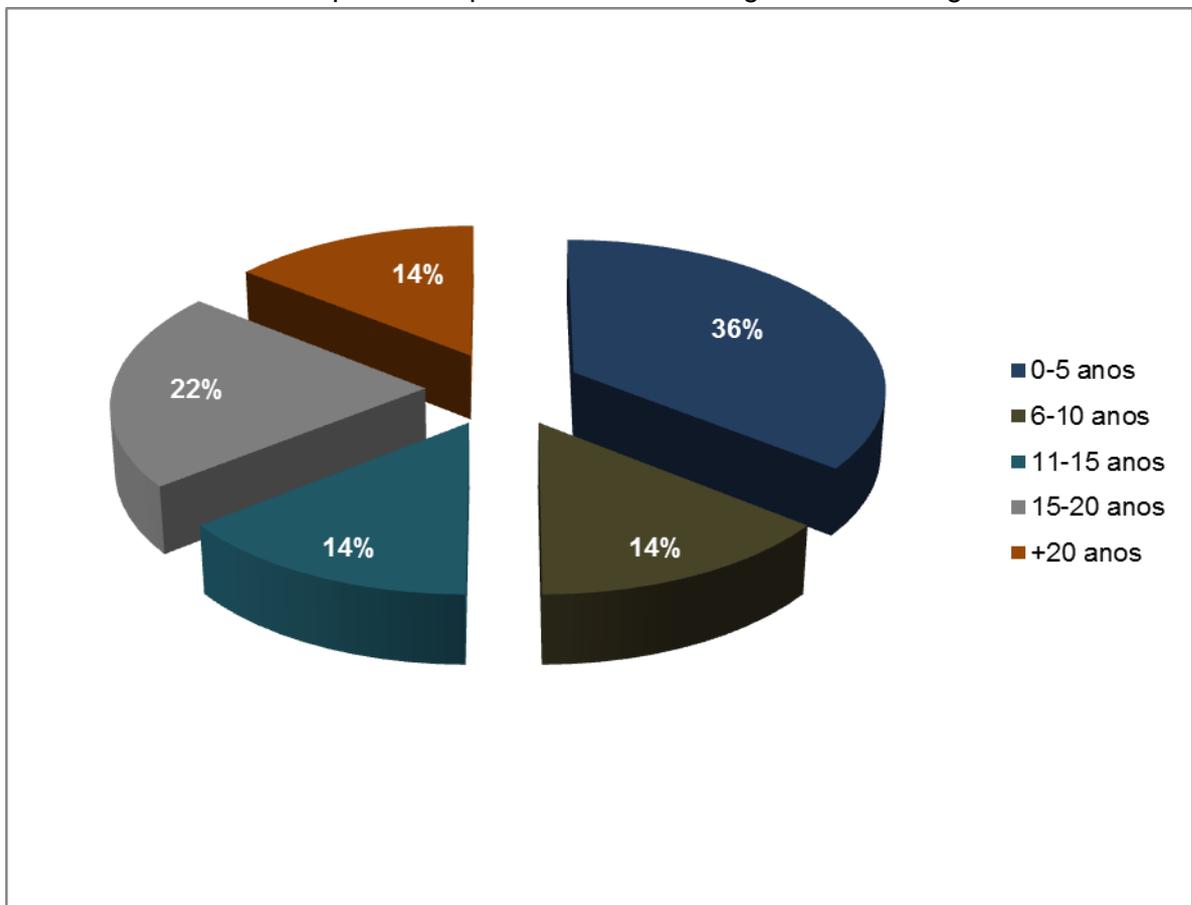
Este primeiro levantamento retrata a quantidade de senadores com que trabalhou cada um dos chefes de gabinete participantes da pesquisa, o número de gabinetes que chefiou e há quanto tempo exerce a chefia de gabinete.

Dos entrevistados 7 são do sexo masculino e 7 do sexo feminino e todos são efetivos do quadro de servidores do Senado Federal, com formação acadêmica de nível superior.

A amplitude de tempo como chefe de gabinete é bastante grande, variando de 2 meses a 24 anos, ainda que os de mais tempo de chefia tenham sido chefe de gabinete de apenas 1 e 2 senadores. Quem tem maior experiência em ter servido com uma quantidade maior de senadores, 7 parlamentares, exerce a chefia há 5 anos. E, no quesito quantidade de senadores de quem foi chefe de gabinete, o máximo foi 4.

É um universo de servidores que se pode dizer adequado para emitir opinião sobre o assunto sobre o qual a pesquisa versa.

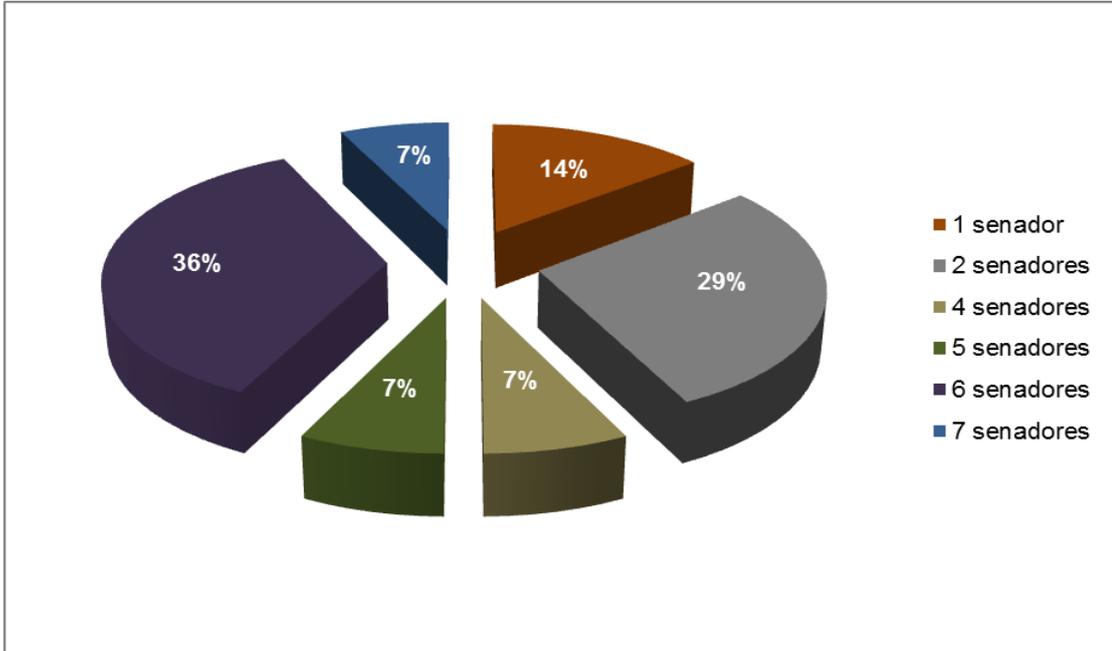
Gráfico 1 – Há quanto tempo você exerce o cargo de chefe de gabinete?



Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

A maior parte de respondentes é chefe de gabinete há, no máximo, 5 anos, perfazendo 36% do universo de pesquisados. O grupo intermediário, com variação de 6 a 20 anos chega à metade dos chefes de gabinetes entrevistados. A parcela com 20 ou mais anos de atividade na função é de 14%.

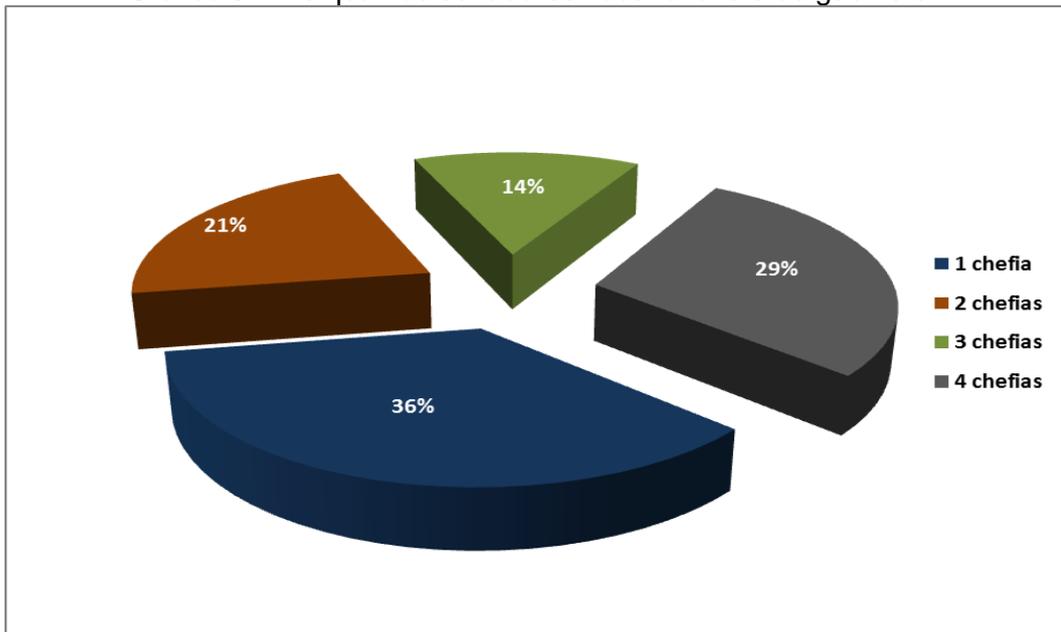
Gráfico 2 – Com quantos senadores você trabalhou?



Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

No gráfico 2, nota-se um percentual maior no grupo de servidores que trabalhou com 6 senadores, sendo que o maior número de senadores servidos por servidores é de 7.

Gráfico 3 – De quantos senadores você foi chefe de gabinete?



Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

Quem mais chefiou um gabinete parlamentar de senador esteve exercendo a chefia de 4 senadores. E a maior parte de servidores que respondeu à pesquisa chefiou 1 gabinete apenas.

Tabela 1 – Quais os conhecimentos necessários para o exercício da função de chefe de gabinete

	Média	Qt. de 1º	Qt. de 2º	Qt. de 3º
Saber a quem se dirigir para obter maior celeridade naquilo que é solicitado pelo gabinete	2,00	6	5	1
Ser conhecedor do processo legislativo	2,38	3	3	6
Ter conhecimento das ferramentas que são colocadas à disposição do gabinete	2,43	3	5	4
Ser conhecedor do processo de Orçamento da União	3,85	0	0	3
Conhecer idiomas	4,71	0	1	0
Outros - Ser gestor de pessoas				
Outros - Conhecer o Regimento Interno, o Regimento Comum das 2 Casas e o funcionamento da Comissão Mista de Orçamento				

Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

Nas 3 tabelas que informam os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o bom desempenho como chefe de gabinete, foi criada uma sistemática que acusa como item mais importante aquele que apresenta a menor média. Chegou-se à informação a partir da gradação em que as características mais importantes são as de menor número, considerando-se o fato de que dever-se-ia colocar em ordem de importância os itens assinalando-se como o de número 1 o mais importante, seguindo-se a numeração na ordem de relevância dada pelo inquirido.

E, assim, os entrevistados entendem que *saber a quem se dirigir para obter maior celeridade naquilo que é solicitado pelo gabinete* é, dos conhecimentos que deve ter quem exerce a função de chefe de gabinete, o mais importante. É esse item um instrumento para romper a barreira da burocracia. A celeridade em um gabinete parlamentar é elemento de importância. O Senado tem seus processos bastante morosos, a despeito dos esforços de governança que têm sido feitos pela Alta

Administração do órgão. O gabinete, como “loja política” na estrutura, não pode caminhar no mesmo compasso. Destarte, o gestor de gabinete que sabe e conhece as pessoas que determinam os processos é valorado.

O segundo item de relevância na análise é *ser conhecedor do processo legislativo*, o que vem a ser conhecer uma das funções do Legislativo, o legislar. Não obstante a indicação do item, em geral, os gabinetes dispõem de um assessor legislativo, que será a pessoa que exclusivamente tratará do acompanhamento do parlamentar neste campo de atuação, em comissões, Plenário e junto à Secretaria Geral da Mesa.

Os entrevistados entenderam que *ter conhecimento das ferramentas que são colocadas à disposição do gabinete* é o terceiro item em importância na grade de opções apresentadas. Na perspectiva de que um chefe de gabinete é um generalista, conhecedor, ainda que não especialista, dos processos que perfazem um gabinete, há a necessidade desse conhecimento.

Ser conhecedor do processo de Orçamento da União vem a seguir em grau de importância. Insere-se na mesma situação do conhecimento do processo legislativo. Há, geralmente, um assessor de Orçamento que atuará especificamente na Comissão Mista de Orçamento, na apresentação de emendas orçamentárias, no acompanhamento de lideranças do Estado do senador aos diversos órgãos de interesse dessas pessoas e desempenhando outras atividades correlacionadas a Orçamento.

O *conhecimento de idiomas* é, no entender dos entrevistados, dentre as possibilidades oferecidas, a de menor importância. Cumpre lembrar não serem costumeiras atividades em idioma estrangeiro no Senado Federal, à exceção do Cerimonial da Presidência e na Secretaria da Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional, quando da vinda de algum visitante estrangeiro. Podendo-se dizer ser reduzido o uso de idioma que não o português no cotidiano da Casa. Existe, para atendimento de trabalhos de tradução e versão de textos para outras línguas estrangeiras, um serviço de tradução que atende mediante solicitação dos gabinetes.

Caso o entrevistado desejasse agregar algum outro conhecimento, foi-lhe oferecido um espaço *Outros*. E, nesse espaço foram coletadas 3 sugestões: ter conhecimento do cenário político-partidário do Estado do parlamentar; ser gestor de pessoas; e conhecer o Regimento Interno, o Regimento Comum das 2 Casas e o funcionamento da Comissão Mista de Orçamento.

Tabela 2 - Quais as habilidades necessárias para o exercício da função de chefe de gabinete

	Média	Qt. de 1º	Qt. de 2º	Qt. de 3º
Capacidade de liderança	2,36	5	3	2
Conhecer pessoas na instituição	2,85	3	2	4
Ter bom trânsito nas diversas áreas da administração	2,93	3	3	2
Capacidade de motivar pessoas e desenvolver-lhes o potencial	3,21	2	5	1
Destreza no atendimento ao público	3,86	1	0	6
Estar há muito tempo no quadro de servidor do Senado Federal	5,38	0	1	0

Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

Entre habilidades oferecidas para que os entrevistados fizessem o escalonamento solicitado, eles entenderam que a *capacidade de liderança* é o item principal, dando a impressão de que liderar deve ser a destreza maior do chefe de gabinete. Supera o *conhecer pessoas*, que nas habilidades pode ser visto como o *saber a quem se dirigir para obter maior celeridade naquilo que é solicitado pelo gabinete* existente na lista de conhecimentos necessários. No mais das vezes, quem conhece pessoa sabe a quem se dirigir. *Ter bom trânsito nas diversas áreas da administração* segue a mesma linha de habilidades de quem conhece pessoas na instituição. *Capacidade de motivar pessoas e desenvolver-lhes o potencial* não está na metade mais importante das habilidades, por assim dizer. Ao confrontarmos com a importância dada à *capacidade de liderança*, tem-se a impressão de que os pesquisados desejam encontrar servidores já preparados, sem ter que incutir-lhes grandes estímulos.

Destreza no atendimento ao público e estar há muito tempo no quadro de servidores do Senado Federal encerram a lista de habilidades em grau de importância, à vista das opiniões obtidas. Colheu-se o comentário, inclusive, no

atendimento ao público, de que gabinete parlamentar de senador não é local de atender pessoas, juízo que demonstra a diversidade de finalidades do gabinete, considerando o fato de que houve opinião a citar o *atendimento* como a habilidade mais importante.

Tabela 3 – Quais as atitudes necessárias para o exercício da função de chefe de gabinete

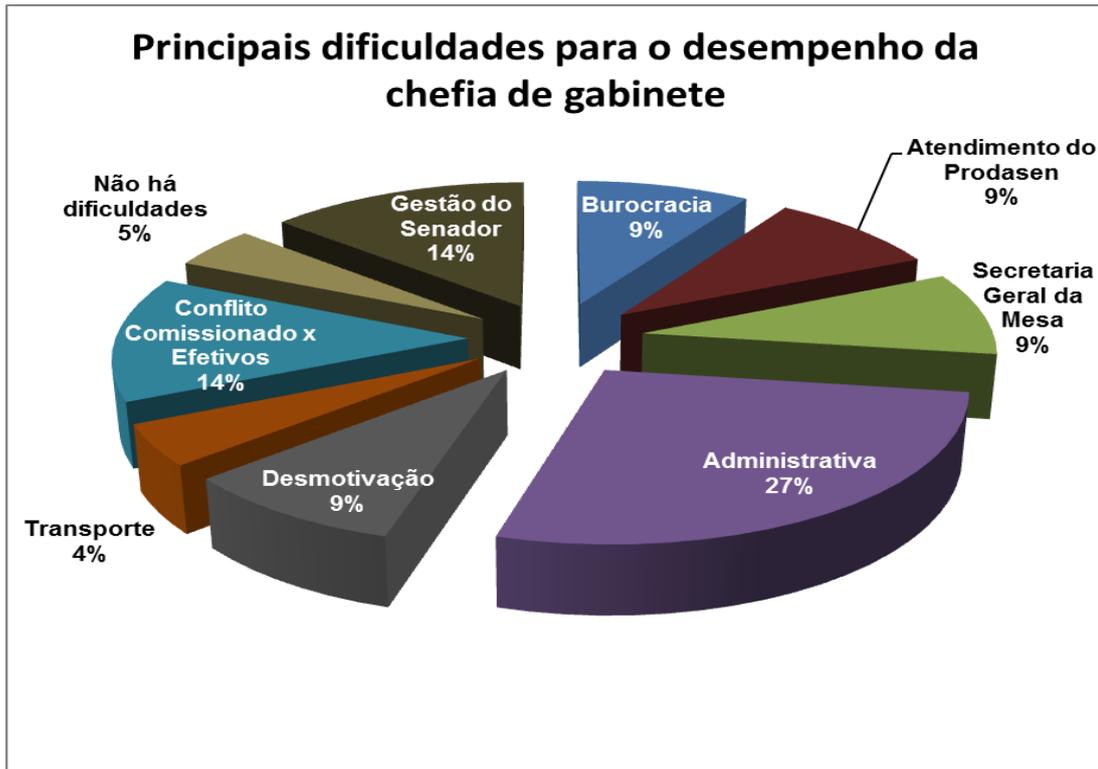
	Média	Qt. de 1º	Qt. de 2º	Qt. de 3º
Ter afinidade com o Senador com quem trabalha	1,83	6	3	2
Ser proativo	2,07	5	4	4
Disponibilidade de trabalhar além do horário estabelecido	2,77	2	4	2
Ser criativo	3,14	0	3	6
Outros – Discrição				
Outros – Conhecer a "cabeça" do Senador				

Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

Na parte da pesquisa concernente a atitudes que deve ter um chefe de gabinete, a *afinidade com o senador com quem trabalha* resultou como a mais importante. Não se imagina alguém mantido em cargo de confiança sem ter a afinidade com a autoridade que o mantém. *Ser proativo* vem a seguir, demonstrando, no entender dos entrevistados, que o chefe de gabinete é quem dá o diapasão de funcionamento do gabinete. *Disponibilidade de trabalhar além do horário* e *ser criativo* são os dois últimos itens citados na graduação de importância. A pouca importância dada à criatividade dá-nos a impressão de que ser chefe é administrar uma rotina já estabelecida, restando-lhe apenas fazer o estabelecido.

Houve quem utilizasse a possibilidade *Outros* para citar a necessidade da *discrição* por parte do chefe de gabinete e quem dissesse que *conhecer a "cabeça" do senador* é o mais importante. Talvez pudéssemos considerar este como uma decorrência da afinidade com o parlamentar.

Gráfico 4 – Principais dificuldades para o desempenho da chefia de gabinete



Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

Na pergunta sobre quais as principais dificuldades, não era oferecido um elenco de possibilidades. Assim, cabia ao entrevistado citar aquelas que entendia serem as dificuldades. Diversas eram as respostas que foram, então, separadas em grupos. A partir daí fazemos a análise.

O grupo em que se encontra o maior número de respostas é o que se refere a dificuldades administrativas. Vão desde dificuldades para fazer tramitar um processo até um “pouco caso” que faz a Administração aos pleitos que são encaminhados aos gestores da Casa.

Com um mesmo percentual de reclamações, encontram-se os grupos referentes à *gestão do senador* e ao *conflito existente entre os servidores comissionados e efetivos* de um gabinete.

Não causa surpresa que o citado conflito seja situação recorrente nos gabinetes. O servidor comissionado é inserido em um universo que já conta com sua cultura própria à qual ele tem que se adaptar e, quando não ocorre uma rápida adaptação, tem-se o conflito. Pode-se incluir no aspecto cultural os diversos parâmetros remuneratórios, chegando-se à situação em que dois servidores que exercem a mesma função são remunerados em valor diferente. Tal fato é decorrente

da longa carreira que já tem, via de regra, o servidor efetivo e o pouco tempo de serviço público no Senado que apresenta o comissionado. Oportuno dizer que não há nada que o bom manejo de um chefe de gabinete não possa ultrapassar. Uma tentativa se dá na quantidade de horas que o mais bem pago exerce, maior que o tempo em que o de menor vencimento passará diariamente a serviço do gabinete. Se não esta, outras compensações são buscadas para minimizar as discrepâncias citadas.

A questão *Gestão do Senador* reside na subjetividade de cada um dos parlamentares. É bastante comum dizer-se no cotidiano do Senado que um chefe de gabinete teria a faculdade de estabelecer o funcionamento do órgão que chefia. É, talvez, uma meia verdade. Os diversos relatos podem falar de um ou outro que ajudou em muito um senador nos caminhos a seguir em seu dia-a-dia como parlamentar. Fazendo com sua experiência que o assessorado escolha uma ou outra comissão na qual se incluir como membro. Estabelecendo, após discussões, como se posicionar em determinada matéria legislativa. Mas há, também, os que entendem que, em última instância, não existe nunca a supremacia do assessor sobre o assessorado, cabendo ao último a determinação dos caminhos a trilhar. Neste aspecto – gestão do parlamentar – encontra-se, ainda, o fato de que determinados senadores pouco ou quase nada pretendem se imiscuir em assuntos de administração de um gabinete, passando ao chefe todas as responsabilidades que dizem respeito ao seu funcionamento.

Desmotivação, problemas na área de informática – *Prodasen*, insatisfação com o *atendimento que é prestado aos gabinetes pela Secretaria Geral da Mesa* e a *burocracia* foram lembrados como áreas de dificuldades tendo cada uma 9% de ocorrências nas respostas. A burocracia tem estreita relação com a insatisfação acusada no tocante à área administrativa. A desmotivação surge em uma relação direta da Casa em manter motivado os seus servidores. Durante as disciplinas estudadas no curso, ficou patente o entendimento de que aumento salarial não é, por si só, elemento motivador de um servidor, em última instância. Não obstante essa máxima, o incremento de ganhos pecuniários inexistente, assim como inexistente qualquer outro estímulo no sentido de que se atinja uma motivação. Tal assertiva é voz corrente na Casa, não obstante o entendimento da opinião pública de que um servidor do Senado é também – em um paralelo do que dizia um senador – “alguém que atingiu o paraíso em vida”. Tal dito, um mero gracejo, não se mostra como

verdade para parte dos servidores, considerando o fato de que a desmotivação é fato real.

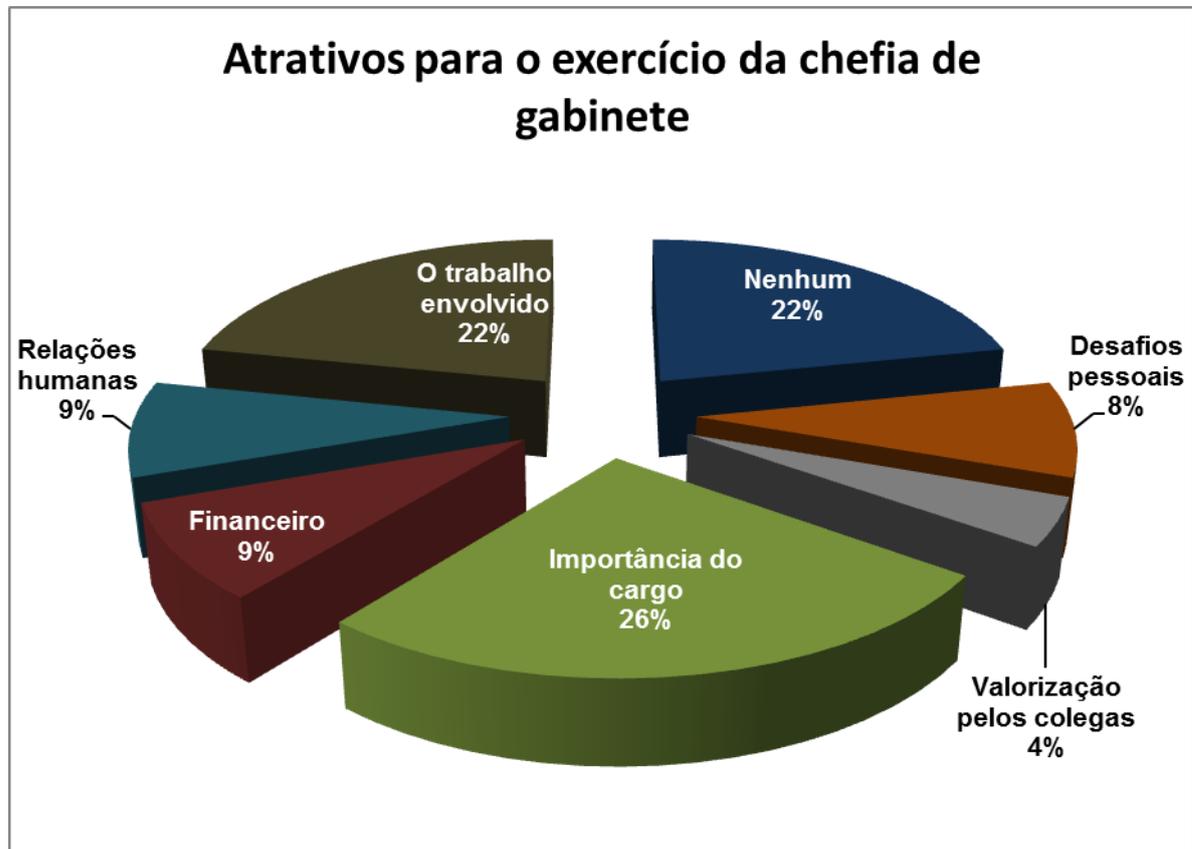
O Prodasen é citado, no meu entender, em decorrência de um descuido para que esse órgão de informática se mantivesse como local de excelência. Seu sucateamento, por assim dizer, faz com que os serviços que deve prestar fiquem comprometidos.

Na parte referente à Secretaria Geral da Mesa, acredito que um “choque de governança” faria com que ela deixasse de constar em pesquisas como essa, que tratem de dificuldades administrativas da Casa.

Menos importante entre todas as dificuldades encontradas está o Setor de Transporte. Sem ter sido esmiuçada a resposta, pode nos levar a crer que ela se confunda com o fato de que os estacionamentos do Senado estão permanentemente ocupados nos horários de serviço, levando a uma insatisfação dos que se valem de veículo próprio para vir ao Senado. É de observar-se que até o principal estacionamento privativo de servidores graduados do Senado, por vezes, encontra-se lotado fazendo com que eles atrasem, em considerável tempo, a chegada ao local de serviço.

Nos resultados obtidos, destacam-se 5% que não encontram dificuldade alguma para o exercício da atividade.

Gráfico 5 – Quais itens podem ser considerados como atrativos para o exercício da chefia de gabinete

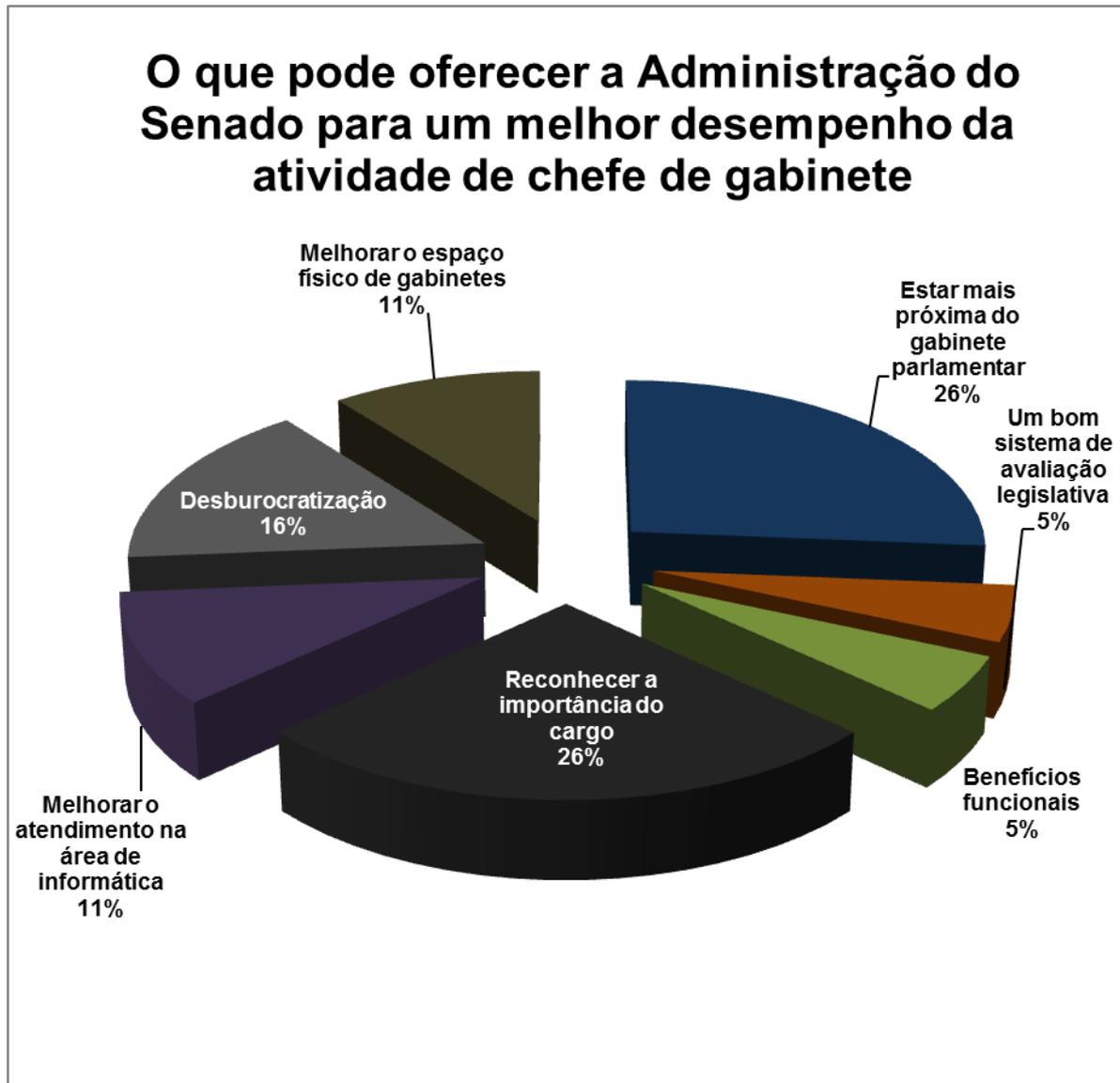


Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

Como atrativo para o ser chefe de gabinete obteve relevância, à vista dos que responderam, a importância do cargo. Logo em seguida foi citado o trabalho desenvolvido, com o mesmo número de citações de que nenhum atrativo existe para se ser chefe. A seguir, vêm as relações humanas adquiridas e o fator financeiro, que, ao não estar elencado como o de maior importância, nos faz imaginar que o anteriormente dito, quando da análise da desmotivação do gráfico 4 – o aumento de ganho pecuniário não é o grande estímulo – é real. O aspecto financeiro vai surgir como o quarto item em escala gradativa de importância.

Menos citados encontram-se os desafios pessoais e a valorização pelos colegas.

Gráfico 6 – O que se pode oferecer para um melhor desempenho da atividade



Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

Em rápida observação, percebe-se que o reconhecimento da importância do cargo e a necessidade de que a Administração esteja mais próxima do gabinete parlamentar são fatores importantes. Essa constatação deixa a impressão que há uma carência por parte dos chefes de gabinete de um maior entrosamento com os gestores da Casa.

Em seguida, é pedida uma desburocratização, uma adequação do espaço físico dado aos gabinetes e um melhor atendimento do Prodasen.

Os chefes de gabinete clamam, finalmente, por outros benefícios funcionais e um bom sistema de avaliação legislativa.

Respostas oferecidas pelos Senadores

Tabela – CHA (conhecimentos, habilidades de atitudes) do chefe de gabinete “ideal”

ter bom trânsito nas diversas áreas da administração do Senado	9
ter conhecimento das ferramentas administrativas que são colocadas à disposição do gabinete	9
ser proativo	9
ter conhecimento das estruturas do Estado do parlamentar com quem trabalha	9
disponibilidade de trabalhar em horários flexíveis	8
capacidade de motivar pessoas e desenvolver-lhes o potencial	8
capacidade de liderança	8
ter afinidade ideológica com o Senador com quem trabalha	7
saber a quem se dirigir para obter maior celeridade naquilo que é solicitado pelo gabinete	7
ser criativo	6
ter interesse em política	6
conhecer idiomas	4
ser servidor efetivo da Casa	4
"ter tempo de casa"	3

Fonte: pesquisa elaborada pelo do autor.

Aos senadores coube assinalar dentre um grupo de itens referentes ao CHA aqueles que entendem necessários aos chefes de gabinetes.

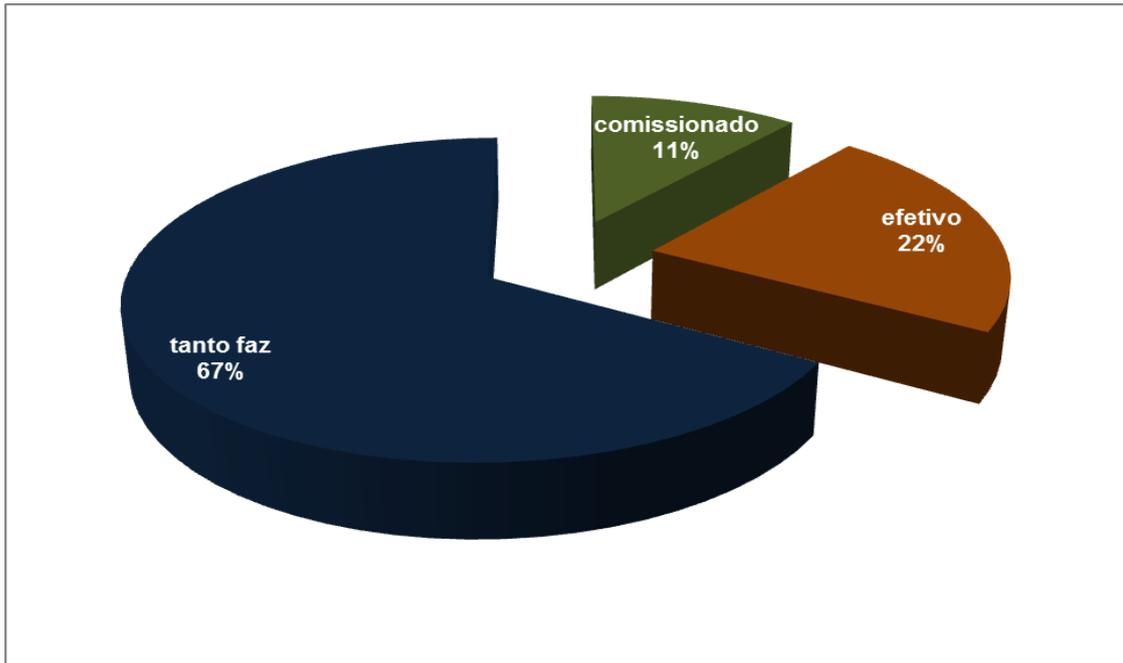
A exposição dessa tabela anterior é bastante clara, trazendo em ordem de importância o que entendem Suas Excelências ser o que se espera de alguém que pretenda exercer o cargo.

Ter bom trânsito nas diversas áreas da administração do Senado constou como a característica principal. Curioso é o fato de que *ter tempo de casa* ficou como o último. Ou seja, no entender dos senadores, alguém pode ter tal trânsito sem obrigatoriamente ser um veterano.

Denota importância o *ter conhecimento das ferramentas administrativas que são colocadas à disposição do gabinete, ser proativo, ter conhecimento das estruturas do Estado do parlamentar com quem trabalha e disponibilidade de trabalhar em horários flexíveis*. Este último item não causa surpresa, pelo fato de que um senador estaria em atividade a qualquer hora do dia e local, necessitando de um auxiliar que esteja disposto a prestar auxílio nas mesmas condições.

É dado valioso o fato de constar na parte baixa da lista o *ter interesse em política e ser servidor efetivo da Casa*, característica importante para a conclusão deste trabalho.

Gráfico 7 – Qual o servidor seria o mais indicado?

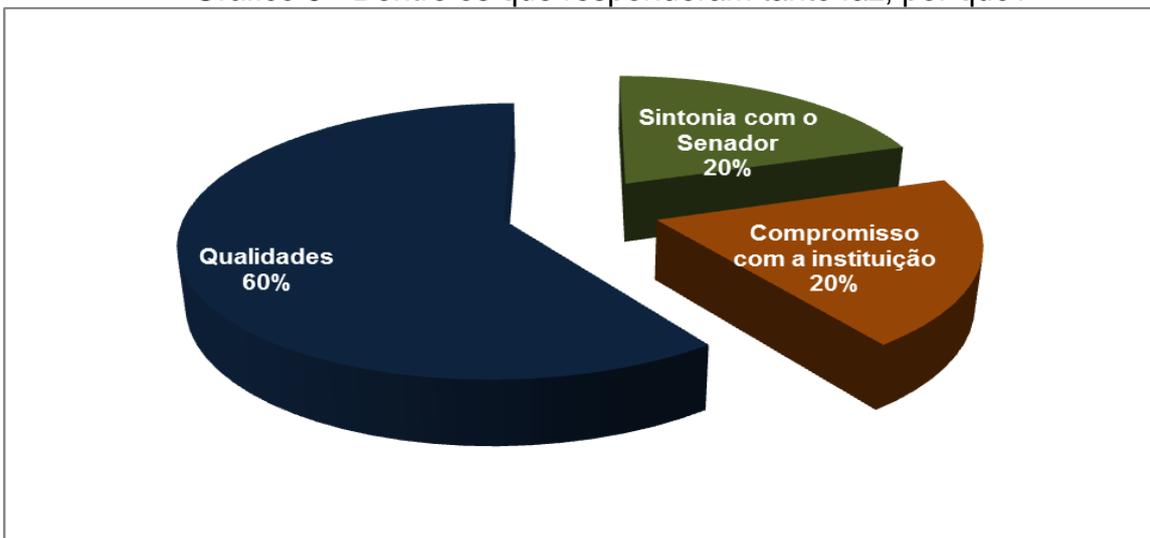


Fonte: pesquisa elaborada pelo do autor.

Na pergunta que pode ser tomada como central do trabalho de conclusão que se apresenta, *qual servidor seria o mais indicado para o exercício do cargo*, 67% dos entrevistados acham que tanto faz, estando tal percentual de acordo com o que se colhe da tabela imediatamente anterior, já que ser efetivo o servidor para ser chefe de gabinete não tem relevância, segundo os senadores.

22% entendem que o mais adequado é o servidor efetivo e 11% o comissionado.

Gráfico 8 - Dentre os que responderam tanto faz, por quê?

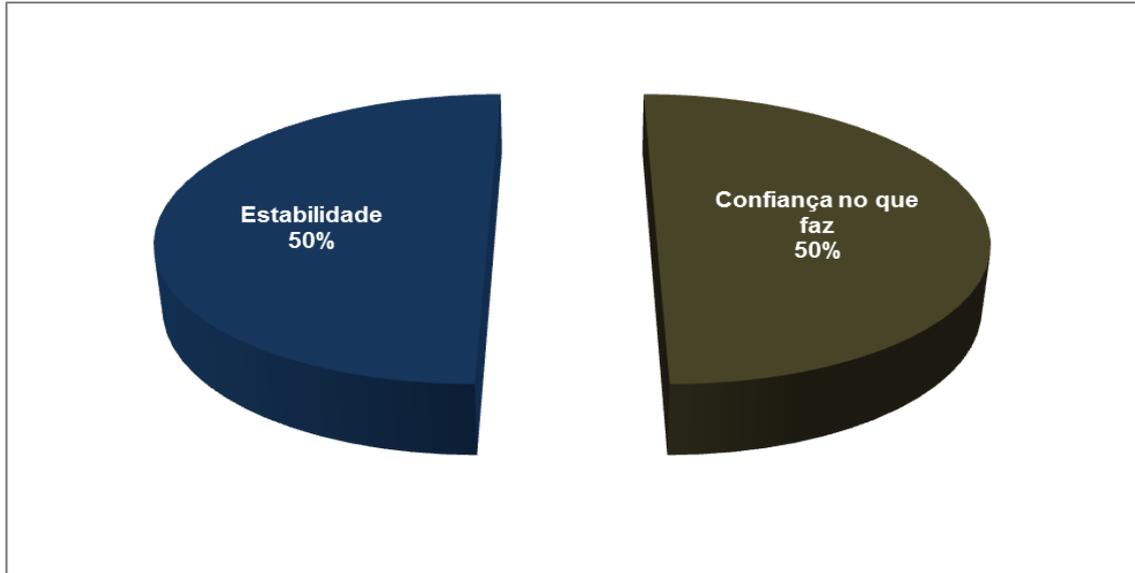


Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

Dentre os que responderam que tanto faz, há o entendimento de que a qualidade do servidor é o aspecto central para o desempenho da função.

Com o mesmo percentual, a sintonia com o senador e o compromisso com a instituição aparecem como os indicadores a seguir.

Gráfico 9 – Dentre os que responderam efetivo, por quê?



Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

Dos que disseram que efetivo, a estabilidade e a confiança no que faz têm o mesmo grau de importância.

Gráfico 10 – Dentre os que responderam comissionado, por quê?



Fonte: pesquisa elaborada pelo autor.

Por último, sob o ponto de vista da indicação de um servidor comissionado para ser chefe de gabinete surge o fato de que ele tem afinidade com o senador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho de conclusão de curso nos permitirão visualizar um perfil aproximado daquele que se dispuser a ser o servidor de gabinete a estar próximo a uma autoridade de grande importância na política nacional e, junto a ele, exercer um cargo de mando com grandes implicações.

Importante dizer que este trabalho se aperfeiçoará na medida em que novos estudos venham a ser desenvolvidos sobre o mesmo tema, em outras vertentes de análise, considerando as limitações deste que é apresentado.

A pesquisa foi impactada porque no período em que se buscou a participação dos senadores como entrevistados, o Brasil vivia eleições gerais para Presidente da República, governadores de Estado, um terço das cadeiras de senadores, deputados federais e estaduais. Mais completo será o estudo que tentar ouvir um maior número de participantes.

Outros personagens podem ser escutados nas análises futuras, o que enriqueceria o resultado obtido, tais como o setor de recursos humanos, a Secretaria Geral da Mesa e demais departamentos envolvidos com o funcionamento da Casa.

A hipótese deste trabalho era a de que a definição de um chefe de gabinete servidor efetivo ou comissionado depende do projeto que o próprio parlamentar pretende para sua atuação. Tal assertiva se confirma juntando-se ao projeto escolhido pelo parlamentar, a visão que o senador tem da função que desempenhará e a experiência que traz ao chegar ao Senado Federal. Por ter exercido, provavelmente, outros cargos, antes de ascender à função de senador, o parlamentar já tem uma noção de que profissional melhor lhe servirá no auxílio às suas atividades.

Em geral, existe um personagem que o acompanha há algum tempo nessa trajetória coroada, por assim dizer, com o cargo de senador. Esse profissional provavelmente lhe fará companhia nessa nova empreitada. O “grande dilema” é que função dar a quem demonstrou fidelidade, ter conhecimento de todas as suas particularidades, ser conhecedor de praticamente todo seu universo de atuação e até das filigranas desse homem público.

Em conversas com quem milita no assunto, chegou-se ao ponto de se dizer que a questão reside em um detalhe de designação. Tivesse esse elemento – o chefe de gabinete – uma outra denominação, por exemplo, coordenador de

gabinete, talvez pouca ou nenhuma disputa haveria para a ocupação do cargo. O que, no entender dos que advogam tal juízo, ocorre pelo fato de existir um cargo ao qual se dá o nome de chefe. Avançam, ainda, para fundamentar essa idéia, dizendo que chefe em um gabinete deve ser considerado tão somente o senador. Fosse ele o único a ter tal título, estaria dirimida a contenda.

Surge daí uma sugestão a ser vivamente considerada pela Administração da Casa: por que não ser alterado o cargo de chefe de gabinete para coordenador administrativo – sendo esse alguém, um servidor efetivo, liame com a estrutura do Senado Federal. Aquele personagem anteriormente citado nestas considerações – o que trilhou junto com o senador os caminhos até chegar a Brasília – chamar-se-ia um coordenador político, dando fim ao que, em última instância, pode ser uma disputa calcada em uma propriedade que permeia o mundo dos que estão na política: a vaidade.

Os questionários lançados nos permitiram a confirmação da hipótese deste trabalho e amparam algumas outras conclusões que poderão auxiliar na busca de um melhor e mais adequado quadro funcional para ser chefe de gabinete.

Quem pretender se candidatar ao posto de chefe de gabinete e, pelo menos, ter sucesso em um processo de seleção, deve se analisar e perceber se tem, no mínimo ou principalmente, os seguintes conhecimentos, habilidades e atitudes:

- a) a capacidade de transitar com facilidade nas diversas áreas da administração do Senado;
- b) ter conhecimento das ferramentas administrativas que são colocadas à disposição do gabinete;
- c) ser proativo;
- d) ter conhecimento das estruturas do Estado do parlamentar com quem pretende trabalhar;
- e) ter disponibilidade de trabalhar em horários flexíveis; e
- f) a capacidade de motivar pessoas e desenvolver-lhes o potencial.

Já sob a perspectiva da consideração de seus colegas que exercem o cargo, ele deve:

- a) saber a quem se dirigir para obter maior celeridade naquilo que vier a ser solicitado pelo gabinete;
- b) ter a capacidade de liderança; e

c) ter afinidade com o senador com quem pretende trabalhar.

Pela experiência deste pesquisador como chefe de gabinete, este tende a concordar com as avaliações que fizeram os que colaboraram no estudo. Já bastante comentados, os pontos que permaneceram como os mais importantes sob a óptica de senadores e chefes de gabinete são as características das quais mais lançam mão os chefes de gabinete à frente deste que é – por que não dizer – um dos escritórios de representação de um Estado em Brasília. Junte-se a isso o fator lealdade, propriedade e condição *sinequa non* de quem exerce um cargo de confiança.

Quanto a ser efetivo ou comissionado, percebe-se, a partir do que se alcançou como resposta ao que se perguntou, que o candidato a que nos referimos acima pode ser um servidor comissionado ou efetivo. Basta conseguir juntar em seu leque de características profissionais os ingredientes da ferramenta CHA destas considerações. Ou seja, o que importa não é a categoria funcional mas o perfil dos pretendentes ao cargo.

Surge, fruto dos levantamentos e análises feitas, uma proposta – ou, por que não dizer, incipiente colaboração para o aprimoramento da discussão – de perfil profissiográfico para chefe de gabinete:

PERFIL PROFISSIOGRÁFICO

Sugestão de formulário a ser preenchido por pretendentes a ocupar o cargo de chefe de gabinete

1. Nome
2. Idade
3. Naturalidade
4. Proveniente do cargo exercido atualmente
5. Formação acadêmica
6. Outros cursos importantes
7. Quais foram suas 5 últimas lotações no Senado com os respectivos cargos exercidos?

8. Já exerceu o cargo de chefe de gabinete anteriormente?
9. Quais são suas pretensões à frente de uma chefia de gabinete?
10. Quais características você supõe relevantes em sua vida profissional?
11. Quais os conhecimentos característicos de um chefe de gabinete que você julga ter?
12. Quais as habilidades características de um chefe de gabinete que você julga ter?
13. Quais as atitudes características de um chefe de gabinete que você julga ter?

Tal proposta conjuga elementos que podem ser reputados como de importância para a função.

Bastante alentador para as pretensões deste TCC, o fato de a Secretaria de Recursos Humanos ter lançado convite para os servidores que desejassem se candidatar a trabalhar em gabinete, atendendo provavelmente à demanda dos novos parlamentares que tomarão posse no início do ano de 2015. Se não o ideal, entende-se como mais um passo para o aperfeiçoamento do exercício do cargo de chefe de gabinete.

Por oportuno, e na mesma linha de retirar o máximo de colaboração que este estudo pode trazer, elenco, por último, algumas sugestões de pontos a serem tratados, surgidos a partir das diversas respostas e comentários obtidos nos questionários:

- a) promover cursos de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores de gabinetes que ficam lotados nos Estados;
- b) readequação dos servidores do Senado nos cargos que forem vagando, antes que sejam chamados novos servidores aprovados em concurso;
- c) sejam escutados os setores da Casa que foram citados como principais dificuldades para o desempenho da chefia de gabinete

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. S. *et al. Profissiografia e mapeamento*, Brasília, jun. 2014. Disponível em <http://www.cespe.unb.br/profissiografia_e_mapeamento/>. Acesso em 4 de jun. 2014. 12:00.

ALBUQUERQUE, M. R. S. *Competências do assessor parlamentar da Câmara Legislativa do Distrito Federal*. 2009. 43 f. Monografia (Pós-graduação *lato sensu*) - Universidade Gama Filho, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 2012.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. *Manual do gabinete parlamentar*. 1. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2014.

COSTA, F, L. A nova elite dirigente e a modernização da administração pública. Aparelhamento, renovação ou corporativismo. *Desigualdade & Diversidade*, Rio de Janeiro, p. 107-118, dez. 2011. Disponível em: <<http://desigualdadeediversidade.soc.puc-rio.br/media/11%20DeDespecialArt%2007Frederico.pdf>>. Acesso em 6 jun. 2014. 12:00.

CREPALDI, F. F. *Processo de seleção por competências*. 2008. 61 f. Monografia (MBA Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2008.

CYSNEIROS, Thompson. *Arquivo para categoria Perfil profissiográfico*, Recife, ago. 2011. Disponível em <<http://gestaodepessoasrh.wordpress.com/category/recursos-humanos/perfil-profissiografico/>>. Acesso em 4 de jun. 2014. 12:00.

GONÇALVES, G. C.; TOLEDO, J. D. *Perfil profissiográfico: o que é*. Itabirito, jun. 2014. Disponível em <<https://sites.google.com/site/lavorita/perfil-profissiografico-o-que-e>>. Acesso em 4 jun. 2014. 12:00.

HAYNES, O. M. P. *Competências fundamentais aos servidores efetivos de gabinetes de senadores*. Brasília: Senado Federal, UNILEGIS, 2005

JAR, F. A. M.; SILVA, M. *Estrutura do gabinete parlamentar: o atendimento às demandas sociais do ponto de vista do layout e dos aspectos funcionais e tecnológicos*. 2008. 65 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) - Universidade de Pernambuco, 2008.

MENDES, A. M. B. *Vivências de prazer/sofrimento no trabalho de secretários parlamentares comissionados de uma instituição pública*. 2013. 31 f. Trabalho final de curso (Especialização) - Universidade de Brasília, 2013.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

NEVES JR., A. P., *Eficiência e aprendizagem organizacional – o caso do gabinete do senador*. Brasília: Senado Federal, UNILEGIS, 2009.

SENADO FEDERAL. Resolução nº 93 de 1970, Texto editado em conformidade com a Resolução nº 18, de 1989, consolidado com as alterações decorrentes de emendas à Constituição, leis e resoluções posteriores, até 2010. *Regimento Interno do Senado Federal*, Brasília, v. 1, 2010. 311 p.

_____. Resolução nº 93 de 1970, Texto editado em conformidade com a Resolução nº 18, de 1989, consolidado com as alterações decorrentes de emendas à Constituição, leis e resoluções posteriores, até 2010. *Regimento Interno do Senado Federal*, Brasília, v. 2, 2010. 427 p.

SILVA, J. R. *CHA, conhecimento, habilidade e atitude*, São Carlos, mar. 2010. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/39202/>>. Acesso em 23 de novembro de 2014.20:00.

UBIALI, M. A.; TROMBELLI, S. M. *Marketing político: administrando o gabinete*. 1. ed. Brasília: Fundação João Mangabeira, 2013.

VERA, F. S. *Manual para apresentação de trabalho de conclusão de curso*. 1. ed. Brasília: Senado Federal, 2013.