



SENADO FEDERAL
SECRETARIA-GERAL DA MESA
SECRETARIA DE REGISTRO E REDAÇÃO PARLAMENTAR
REUNIÃO
02/07/2019 - 26ª - Comissão de Assuntos Sociais

O SR. PRESIDENTE (Romário. PODEMOS - RJ) - Boa tarde a todos. Muito obrigado a todos pela presença.

Havendo número regimental, declaro aberta a 26ª Reunião, Extraordinária, da Comissão de Assuntos Sociais da 1ª Sessão Legislativa Ordinária da 56ª Legislatura.

A presente reunião atende aos Requerimentos nºs 59 e 65, de 2019, da CAS, de autoria da Senadora Juíza Selma e do Senador Paulo Paim, para a realização de audiência pública destinada a instruir o Projeto de Lei do Senado nº 116, de 2017, que regulamenta o art. 41, §1º, inciso III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável.

Dando início à reunião, solicito ao Secretário da Comissão que acompanhe os convidados, para tomarem assento à mesa. Por favor.

Sr. Wagner Lenhart, Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia; Sr. Gilberto Cordeiro, Diretor da Central Única dos Trabalhadores (CUT); Sra. Flávia Nasser Goulart, Diretora de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia; Sr. Roberto Uchôa de Oliveira Santos, representante da Federação Nacional dos Policiais Federais (Fenapef); Sra. Ana Carla Abrão, economista; Sr. Rudinei Marques, Presidente do Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (Fonacate); Sra. Renata Vilhena, ex-Secretária de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais; e o Sr. João Domingos Gomes dos Santos, Presidente da Confederação dos Servidores Públicos do Brasil.

Sejam todos muito bem-vindos. Muito obrigado a todos pela presença.

Como é de praxe aqui, daqui a pouco eu passarei a Presidência para o autor do requerimento, nosso nobre e querido Senador Paulo Paim. *(Pausa.)*

Informo que a audiência pública tem a cobertura da TV Senado, Agência Senado, *Jornal do Senado*, da Rádio Senado, e contará com os serviços de interatividade com o cidadão Alô Senado, através do telefone 0800-612211, e e-Cidadania, por meio do portal www.senado.leg.br/ecidadania, que transmitirá ao vivo a presente reunião e possibilitará o recebimento de perguntas e comentários aos expositores via internet.

Por favor, Sr. Paulo Paim, para presidir esta audiência pública. *(Pausa.)*

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Então, vamos lá, meus amigos. *(Pausa.)*

Em primeiro lugar, agradeço ao Senador Romário, que, com a diplomacia e a arte de um grande campeão do mundo, naturalmente faz essa gentileza, como eu fui o primeiro signatário do requerimento, de me conceder a Presidência dos trabalhos, o que eu faço com a maior tranquilidade.

Tenho falado com todos os setores sobre esse tema e essa audiência pública. Quando perguntei para o Senador Lasier Martins e para a Senadora Maria do Carmo, de imediato, ambos concordaram e disseram: "Não, vamos fazer um bom debate para que as dúvidas dos dois lados sejam retiradas".

E eu falei no Plenário agora que assim é que se escreve a democracia, permitindo que as posições sejam colocadas, e os Senadores, no fim, vão deliberar de acordo com a sua consciência.

Então, vamos, de imediato, à ordem de inscrição, que já acertamos: será um contra e um a favor, e as divergências ficariam expostas entre aqueles que vão, intercaladamente, expressar o seu ponto de vista.

Pela minha lista, a primeira é a Dra. Renata Vilhena, ex-Secretária de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais. O tempo será de dez minutos para cada um. Serei rígido com o tempo de dez minutos para cada um, porque nós temos votação no Plenário a partir de no máximo 16h30, 17h, o.k.? Dez minutos.

A SRA. RENATA VILHENA - Quando o tempo estiver acabando o senhor me avisa?

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Quando der nove, haverá um aviso sonoro e em seguida termina.

A SRA. RENATA VILHENA (Para exposição de convidado.) - O.k.

Boa tarde a todos.

Senador, demais representantes, eu agradeço a oportunidade de estar aqui debatendo um tema que eu considero muito relevante para a administração pública. Eu fui Secretária de Planejamento e Gestão durante 12 anos no Governo de Minas Gerais, e lá eu tive a oportunidade de conduzir esse processo de implementar um modelo de gestão do desempenho - vou falar rapidamente sobre isso. E antes disso, fui servidora pública de carreira, aposentei-me em 2015. Hoje, sou professora associada da Fundação Dom Cabral, onde nós estamos implementando esse modelo em vários Estados, Municípios e Poderes aqui no Governo brasileiro.

Em Minas Gerais, o processo de avaliação de desempenho, acho importante ressaltar, faz parte de um modelo maior, que é o de gestão do desempenho, onde o objetivo sempre foi desenvolver o servidor através das competências mapeadas que eram necessárias para que ele pudesse atingir os resultados, indicadores e metas do nosso planejamento estratégico.

Então, o modelo de gestão de desempenho possui duas vertentes, uma a partir dos indicadores e metas definidas para o Governo. Eles são desdobrados entre as secretarias e as respectivas equipes de trabalho, de forma que cada escola das 4,3 mil escolas que existem em Minas, cada hospital, cada presídio possuem um conjunto de indicadores e metas.

Outra vertente foi mapear as competências que tanto os gestores como os servidores necessitam ter para suportar aquele processo para facilitar o atingimento da meta, e, a partir da identificação dos *gaps*, o desenvolvimento.

Eu vou falar rapidamente da cronologia, de como foi a implementação do modelo que ainda está vigente, mas um ponto que a gente percebeu desde o início... Quando nós fizemos a alteração da Constituição, leis complementares e decretos, em 2003, a ementa, que era "instituir a avaliação de desempenho por insuficiência do cargo público", incomodou muito a todos os servidores e depois a nós mesmos que estávamos ali à frente, na condução do projeto, porque o objetivo maior não é desligar servidor, ninguém quer desligar servidor. Nós queremos, a partir da avaliação, identificar realmente os *gaps* e as potencialidades para que a gente possa desenvolver e alocar o servidor no melhor local, fazer com que ele seja mais produtivo.

No caso de o servidor não responder a isso, depois de algumas tentativas, aí, sim, o desligamento, porque as próprias equipes de trabalho não acham justo ter alguém ali que não está contribuindo, que não está participando com todo o processo...

(Soa a campainha.)

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Eu gostaria de fazer um apelo pelo silêncio, porque eu, como todos vocês, sou interessado em ouvir o nosso convidado.

Então, quem quiser, com todo o respeito e carinho - e falo em meu nome, do Romário e do Senador Lasier -, quem quiser conversar um pouquinho vá ao corredor, para que a gente possa ouvir todos os nossos convidados com a maior precisão possível.

A SRA. RENATA VILHENA - Obrigada, Senador.

Faltam três minutos? É isso?

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Não. Faltam sete, e eu vou descontar esse tempo em que eu lhe atrapelei.

A SRA. RENATA VILHENA - Porque senão a gente sai igual a uma metralhadora para cumprir o tempo.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Não. Pode contar oito.

A SRA. RENATA VILHENA - Está bem.

Então, em 2003 foi regulamentado todo o processo através de uma PEC, leis complementares, e, em 2004, todos os órgãos e entidades já passavam pelo processo de avaliação do desempenho individual, sendo que os gestores que eram servidores efetivos e ocupavam algum cargo gerencial também eram avaliados. Os servidores efetivos e os assessores também, que tinham cargos efetivos.

Naquele momento, nós utilizávamos um modelo padronizado de avaliação de desempenho, que foi aquele que foi discutido à época no Ministério da Reforma do Estado, ainda à época do Ministro Bresser, e durante a aplicação do modelo a gente sentiu a necessidade de fazer algumas adaptações, porque esse modelo padronizado não atendia as especificidades que algumas carreiras, que algumas funções requeriam, principalmente na área de educação.

Então, a partir daí, houve uma série de revisões e também o modelo, esse modelo padronizado, misturava um pouco de desempenho com comportamentos, e isso dificultava muito avaliação.

Então, nós partimos para um modelo que mapeava as competências que eram necessárias para os gestores, e nós começamos pelas competências gerenciais, porque nós percebemos que era necessário desenvolver os gestores para que eles pudessem patrocinar e aplicar melhor o modelo de avaliação de desempenho.

Então, a partir das competências dos gestores, nós fizemos um programa de desenvolvimento gerencial para todos os gestores de Minas Gerais, não só aqueles que estavam na capital, mas também presentes em todo o Estado de Minas Gerais. Foi um desafio muito grande porque são 853 Municípios, mas isso trouxe um amadurecimento muito grande.

Depois de mapear todas as competências, nós implementamos um modelo de avaliação de desempenho dos gestores, mesmo sendo cargo de recrutamento amplo, e foi uma avaliação pioneira, 180 graus, onde ele era avaliado pela liderança superior, ele se autoavaliava e as equipes de trabalho também, três representantes das equipes de trabalho, através de avaliação secreta, fazia também - e faz ainda - a avaliação do gestor.

Em seguida, nós mudamos também esse modelo tradicional para mapear as competências essenciais de todos os servidores públicos, aqueles que eram de cargos efetivos, para que a gente pudesse ter esse modelo mais realista, atendendo mais as especificidades.

O modelo de avaliação de desempenho em Minas Gerais reflete no adicional de desempenho, para aqueles servidores que entraram após a mudança da Constituição, onde parte da remuneração é fixa e parte é variável. Então, um dos componentes dessa remuneração variável é o resultado da avaliação de desempenho e algumas gratificações específicas, como por exemplo na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Governamentais, parte da gratificação é ligada também ao desempenho.

Ele ainda contribui para o desenvolvimento na carreira, nas promoções e progressões, e para o desligamento do cargo público. Por dois conceitos insatisfatórios ou três interpolados em cinco, ou cinco interpolados em dez, ele pode vir a perder o cargo público por insuficiência de desempenho, sendo que a nota menor que 50 é a considerada insuficiente.

Eu acho que é importante a gente falar de pontos frágeis também que nós identificamos. O modelo está sendo revisto permanentemente, independente da mudança de gestão de governos, o modelo permanece. Mas o que nós observamos é que o *feedback*, que é uma etapa muito importante do modelo, ainda não conseguiu ser implementado. Eu acho que isso faz muito parte da cultura do brasileiro, essa resistência em dar e receber *feedback*.

As notas também... A gente sabe que, muitas vezes, por mais que a gente tente dar uma objetividade a um processo que é subjetivo, sim, as notas tendem a ser superestimadas por essa cultura de misturar um pouco o relacionamento profissional com a amizade. E, na área pública, quem avalia hoje pode vir a ser avaliado amanhã. Então, isso causa uma certa fragilidade.

Em relação à avaliação de desempenho dos cargos gerenciais, o que a equipe agora busca em termos de aprimoramento é que não há um plano de trabalho, diferente dos servidores, para os quais no início do período avaliatório há um plano de trabalho, definindo aqueles indicadores, metas que eles precisam alcançar e competências que se entende que precisam desenvolver. Então, seria trazer isso para a avaliação dos gestores.

E um outro ponto também é que não há regra para o desligamento. Esse é um ponto que o sindicato sempre cobrou, e, à época, nós entendemos que, como o cargo em comissão é demissível *ad nutum*, não seria necessário. Como é tudo transparente, é publicado. O próprio constrangimento público de uma nota insuficiente pode gerar um desligamento. Mas essa é uma demanda forte e parece que agora há interesse de se implementar.

Em relação à continuidade do modelo, ele faz parte, como eu disse, de um processo de gestão do desempenho, mas como a base dele é o mapeamento de competências, ele tem sido muito utilizado para recrutamento de cargos em comissão. Então,

há um processo de seleção interna de servidores efetivos ou de fora do Governo que queiram participar desse processo para vir a ocupar alguns cargos comissionados. Então, a base são as competências.

Um outro ponto é que se está elaborando um amplo diagnóstico para aprimoramento e adequação também das competências, já que esse mapeamento foi feito em 2007, e o modelo é dinâmico. As competências precisam ser avaliadas, aqueles critérios da avaliação. Também um plano de comunicação para dar bastante transparência e a capacitação dos gestores na aplicação do processo, isso é fundamental.

Hoje, todos os órgãos e entidades aplicam o modelo de avaliação de desempenho, e ele tem sido um importante componente para os programas de desenvolvimento, as trilhas de desenvolvimento, que são desenvolvidas pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro.

Então, em todos aqueles *gaps* que são identificados, há capacitações para o desenvolvimento; para a mobilidade também. Muitas vezes, o servidor não tem um determinado perfil para alguma área, por exemplo, e há servidores que tem um perfil mais de assessoramento, um perfil mais operacional, menos de atendimento ao público. Então, tentar mapear esses pontos fortes do perfil do servidor e alocá-lo de acordo com realmente o que ele tem de melhor, para que ele possa contribuir mais...

(Soa a campanha.)

A SRA. RENATA VILHENA - E ainda, finalizando...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Apesar de que você tem mais dois minutos, porque eu falei no seu tempo.

A SRA. RENATA VILHENA - Está bem. Obrigada.

E um outro ponto, esse na parte do desenvolvimento, mas como o processo também é para, comprovada a insuficiência, a perda do cargo público, na avaliação especial de desempenho, nós tivemos até então 587, perto de 600 desligamentos, por não serem cumpridos os requisitos e, dos demais servidores, tivemos desligamentos, sim.

Eu não consegui atualizar esse número que eu solicitei ao Governo do Estado no sistema. Foram poucos, mas eles ocorreram, principalmente, por ter essa nota baixa, não estar no ambiente de trabalho, não conseguir atingir os resultados... O processo é lento, porque existe todo o processo administrativo que tem que ser instaurado, abrir para a defesa...

(Soa a campanha.)

A SRA. RENATA VILHENA - ... mas, de toda forma, o nosso intuito sempre foi focar muito mais no desenvolvimento e, caso acontecesse a insuficiência, que eles pudessem ser desligados.

Como eu disse, é um processo que está mantido. De 2004 até hoje, foram quase dois milhões de avaliações que foram feitas durante todo esse período, e uma avaliação positiva.

Então, dentro do meu tempo de dez minutos, eu tentei discorrer e estou disponível para qualquer dúvida que haja do Plenário.

Obrigada.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem, essa foi a ex-Secretária de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais, Dra. Renata Vilhena, que colocou o seu ponto de vista em relação ao projeto.

Vamos agora ao segundo, conforme o combinado, o Presidente da Confederação dos Servidores Públicos do Brasil, João Domingos Gomes dos Santos.

Registro já a presença conosco da Juíza Selma, uma das signatárias do requerimento, junto comigo, e também do Senador Styvenson, que está presente.

A minha intenção, se os senhores concordarem - vamos acertar com o Plenário -, eu pelo menos adoto assim lá na Comissão, é: os convidados vão falando, e os Senadores e as Senadoras, quando quiserem, usam a palavra. Ou, se preferem falar no final também, os senhores é que decidem.

Querem falar ao final dos expositores? *(Pausa.)*

O.k.?

Então, vamos em frente.

João Domingos Gomes dos Santos, por favor.

O SR. JOÃO DOMINGOS GOMES DOS SANTOS (Para exposição de convidado.) - Obrigado, Senador.

Boa tarde, senhoras, boa tarde senhores. Inicialmente, quero agradecer pela sensibilidade costumeira do Senador Paulo Paim e também da Senadora Selma, que, ante um projeto tão impactante, da forma que está a proposta, de consequências inimagináveis, da forma como está proposto, tiveram a sensibilidade de realizar essa audiência pública para que pudéssemos debater um assunto que realmente não foi debatido ainda.

E também quero agradecer à Direção da Comissão por ter acatado...

(Intervenção fora do microfone.)

O SR. JOÃO DOMINGOS GOMES DOS SANTOS - ... ao Senador Romário, meu ídolo, por ter aprovado esse requerimento.

Senador, antes de entrar no tema, eu preciso me desincumbir de uma tarefa, creio, importante. Eu sou aqui representante hoje de algumas das principais entidades internacionais aqui na nossa região - e até do mundo - e também de alguns Deputados e Senadores de países aqui da América Latina. Como o senhor sabe, neste fim de semana foi lançado na Argentina o Fórum Internacional de Defesa da Previdência Pública e Solidária. É uma iniciativa que assina, como membro convocante, a própria frente parlamentar mista de reforma da previdência aqui no Brasil.

Então, ali foi emocionante quando foi apresentada a mensagem que o senhor mandou por vídeo. Foi extremamente emocionante...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - O celular faz milagre, foi de um celularzinho que eu mandei...

O SR. JOÃO DOMINGOS GOMES DOS SANTOS - ... foi extremamente emocionante ver pessoas, autoridades e trabalhadores de mais de 12 países que estavam presentes aplaudindo de pé, ovacionando. Não deveria ser novidade para mim, mas eu não imaginava que o senhor, além de ser esse grande instrumento de defesa do trabalhador brasileiro, o é também da nossa América Latina.

Ao final, ficou decidido que todos aqueles países vão realizar encontros semelhantes. O próximo será no Chile, e mandaram fazer um apelo dramático para que o senhor nesse compareça.

Muito obrigado.

Bem, vou ter que ser bastante pontual aqui para não estourar o meu tempo porque eu tenho alguma dificuldade de me comportar em relação ao tempo.

Senador, esse projeto de lei, eu acho que a gente tem que definir bem primeiro seu propósito, para discutirmos não apenas do ponto de vista do que está escrito no projeto de lei, mas do que me parece ser, na nossa avaliação, o seu propósito. O propósito é quebrar a estabilidade; da forma como ele está proposto, o propósito é quebrar a estabilidade no serviço público.

E a estabilidade... Primeiro, tem que se desmistificar, porque quebrar a estabilidade é uma ânsia de muitos gestores e passa para a população a ideia de que a estabilidade é um privilégio do servidor público, o que é totalmente errado. A estabilidade é feita para proteger a Administração Pública, a estabilidade é um instrumento que permite aos servidores públicos, de todos os níveis, serem isentos e serem impermeáveis às pressões externas de grupos econômicos, às pressões políticas dos gestores. É uma forma, inclusive - e já está até comprovado isso -, de proteção até contra o processo de corrupção.

O funcionário tem que ter essa autonomia, ele tem que ter essa segurança para que a Administração Pública não sofra as consequências de ter um funcionário eventualmente coagido ou corrompido por qualquer que seja o agente.

Então, a estabilidade não pode ser relativizada por isso, porque ela é um instrumento de Estado, é um instrumento de gestão, e não um privilégio de servidores públicos.

A estabilidade tem tanta importância, que eu tive o cuidado de saber como é essa questão da estabilidade no mundo, e há uma relação direta entre estabilidade e democracia. Exceto os Estados Unidos, todas as democracias do mundo têm o instituto da estabilidade. Todas.

E neste caso aqui, Sr. Presidente, dá a impressão, quando a gente vem aqui... E eu estou me posicionando contra esse projeto, não contra a avaliação, mas contra este projeto, então dá a impressão de que nós somos contra avaliação. De forma alguma, o servidor público não apenas é a favor da avaliação, como ele exige ser avaliado permanentemente, até para demonstrar que o servidor público brasileiro que ganha pouco... A média salarial do servidor público brasileiro não chega a R\$2 mil, porque tem-se a mania de enxergar apenas aqueles cargos de maior complexidade, de maior responsabilidade no setor público federal e tirar aquilo como média. Não. O servidor público, em que pese ser extremamente ínfimo o número

de servidores públicos, o Brasil tem um dos menores índices de servidores públicos do mundo, é inclusive o índice mais baixo da própria América Latina, nós temos menos servidores públicos do que o Paraguai, enfim, do que todos, então em que pese isso, esse servidor público... Por isso que nós queremos ser avaliados, para demonstrar que, antes de sermos um problema, nós somos a solução. A posição do servidor público é muito mais heroica do que um problema real.

Mas quais os grandes problemas, a nosso ver, desse projeto? O maior, o absurdo, que é uma coisa quase surreal, é que ele não é de verdade um projeto que visa, por exemplo, ter um programa de avaliação, como foi relatado aqui pela Dra. Renata Vilhena. Ali, sim, eu conheço também o processo de avaliação lá em Minas, nós temos muitos filiados lá. Não, aqui se trata do absurdo, surreal, onde esta lei pode, torna-se um instrumento pessoal do chefe - não é do gestor, não é do administrador, é pessoal do chefe - para fazer o que quiser em cima de qualquer funcionário. E não é o... É o chefe imediato, ou seja, o chefe de qualquer nível.

Então, Senador, é fácil imaginar um instrumento desses nas mãos, e nós temos que lembrar que ele não se aplica apenas ao serviço público federal, mas ao estadual e ao municipal. É fácil imaginar um instrumento plenipotenciário desse jeito nas mãos dos chefes, dos chefetes, lá dos Municípios, dos rincões. Imagine, após as eleições, se não seria esse instrumento usado para fazer acerto de contas eleitorais com desafetos? Imagine um instrumento desse jeito nas Câmaras Municipais? Por um lado, um instrumento de coação eleitoral quando da eleição e, por outro lado, de punição, de revanche, após as eleições.

Isso, como eu disse, não precisa imaginar muito, porque hoje, sem esse instrumento, nós já temos esse mecanismo de pressão, de perseguição.

Além disso... Já está quase acabando o meu tempo, fiz uma série de anotações aqui mas não vai ser possível...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Tem três minutos.

O SR. JOÃO DOMINGOS GOMES DOS SANTOS - Além disso, Senador, este projeto, a nosso ver, tem problemas insuperáveis, problemas de legalidade, de constitucionalidade.

O art. 61 da Constituição Federal, no §1º, alínea "c", diz explicitamente... Ali trata das leis que são de iniciativa exclusiva do Presidente da República. Entre as várias leis, tem a alínea "c", que diz: "servidores públicos da União e Territórios, seu regime jurídico, provimento de cargos, estabilidade e aposentadoria". Então está explícito na Constituição que não pode ser de iniciativa parlamentar.

(Soa a campainha.)

Além disso, a nosso ver também, há uma outra flagrante ilegalidade constitucional, porque este projeto aqui limita quem pode recorrer na Justiça contra ele. O que é isso? É possível, através de uma lei, de qualquer lei, proibir o cidadão de ir à Justiça em busca dos seus direitos?

Então, por tudo isso, somando-me ao que já foi estabelecido aqui, é que nós fazemos o apelo para esta Comissão que, na mesma medida em que teve a sensibilidade de debater o assunto, rejeite este projeto da forma em que ele está apresentado.

O SR. PAULO PAIM (Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem, esse foi o Sr. João Domingos Gomes, que é o Presidente da Confederação dos Servidores Públicos do Brasil.

Agora a Sra. Ana Carla Abrão, que é economista e vai, em tese, naturalmente, defender o projeto.

Não estou falando "contra ou a favor", porque alguns não gostam desse termo.

A SRA. ANA CARLA ABRÃO (Para exposição de convidado.) - Em primeiro lugar, muito boa tarde, Presidente, Senadores, meus colegas de Mesa. Para mim é um enorme prazer voltar a esta Casa. Sempre que eu sou chamada a compartilhar as minhas ideias, eu acho que é uma grande oportunidade de ampliar o debate e de trazer visões, que são visões distintas ou complementares e que visam justamente fornecer aos senhores o melhor que a gente tem de informações para que as decisões, absolutamente soberanas, possam vigorar e possam legitimar as ideias que todos nós vimos defendendo.

Eu, na verdade, trouxe uma apresentação, Presidente, mas eu não vou entrar nela, eu vou deixar à disposição da Comissão porque ela é bastante extensa. Então eu quero, em respeito ao tempo, levantar alguns pontos, e eventualmente uma ou outra tela eu vou comentar aqui.

Eu tenho ao longo dos últimos... Eu fui Secretária de Fazenda do Estado de Goiás e, ao longo dos últimos dois anos, eu tenho trabalhado intensamente a questão da reforma do RH do Estado do nosso Brasil, e eu costumo sempre dizer... Eu fui inclusive servidora pública concursada do Banco Central do Brasil, tenho a honra de ter participado, de ter feito parte do corpo, dos quadros do Banco Central, e digo que, quando a gente fala de reforma do RH, a gente tem que principalmente pensar do ponto de vista dos serviços públicos e da valorização do servidor público.

Acho que, quando a gente levanta esses temas, muitas vezes a gente é mal interpretado no sentido de estar questionando a estabilidade, que é um preceito constitucional e que deve ser mantido como tal, de estar eventualmente colocando o peso dos nossos desarranjos fiscais gigantescos sobre o servidor público, o que não é verdade. A gente tem que diferenciar o que é uma linha de despesa chamada despesa de pessoal, que se constitui de uma série de coisas, do que é efetivamente o salário do servidor público.

E aí o colega João Domingos colocou muito bem: muitas vezes a gente tende a generalizar que servidor público sempre ganha muito mais do que na iniciativa privada por cargos ou atividades parelhas, comparáveis.

Todas essas generalizações precisam definitivamente ficar fora desse debate. O que a gente precisa, e essa é a minha motivação pessoal por estar há dois anos trabalhando com esse tema, é definitivamente melhorar os serviços públicos no Brasil. E isso se faz com o servidor público, não tem outra forma.

As atividades, principalmente básicas, públicas, fundamentais para a grande maioria da população, educação, saúde e segurança, são intensivas em pessoas, e essas pessoas são os nossos servidores públicos. E são eles que precisam, sim, estar capacitados, precisam sim estar valorizados, precisam sim de condições de trabalho para que possam prestar o serviço público que seja o melhor possível para os nossos cidadãos.

Então essa é a motivação de toda a discussão de RH do Estado e a questão da avaliação de desempenho faz parte desse processo.

E, mais uma vez, não se trata aqui de questionar a estabilidade, mas trata-se, sim, de avaliar os servidores públicos, de motivá-los e de valorizar o bom servidor público, que é a grande maioria, mas a gente precisa identificar essas pessoas e, para identificar, a gente precisa regulamentar a Constituição e regulamentar a avaliação de desempenho da melhor forma possível, partindo, na minha opinião, desses preceitos básicos.

Primeiro, a estabilidade é um direito constitucional, mas a estabilidade, em hora nenhuma, diz que o mau servidor, o servidor corrupto, o servidor que comete uma falta grave não deve ser demitido. E nesse caso especificamente a gente tem um artigo da Constituição, objeto de uma PEC que foi aprovada em 1998, que diz que também o servidor com baixo desempenho deve ser desligado, ou pode ser desligado, e isso faz parte de um processo como um todo. Não é simplesmente, e por isso que a gente não está falando de quebrar a estabilidade, mandar embora uma pessoa a partir de uma avaliação que é uma avaliação individual, subjetiva, sem base nenhuma, e que se presta portanto a perseguição política, a questões pessoais e, eventualmente, questões pouco republicanas que não fazem parte dos nossos valores e das nossas defesas.

Então o que a gente precisa, definitivamente, é ser capaz de avaliar, de uma forma técnica, de uma forma correta. A Renata acabou de colocar aqui um exemplo disso na administração pública no Brasil. Existem vários outros exemplos em outros países, no Chile, que é o nosso congênere aqui na América Latina, a gente tem o Reino Unido, onde o melhor serviço público do mundo foi constituído e onde existe avaliação de desempenho.

Então existem modelos, existem formas, existem processos que garantem isenção, impessoalidade, mas Justiça; porque a gente - nem nós como cidadãos, nem o servidor público dedicado, que trabalha, que faz e é competente - também não pode conviver com um par que não faz o mesmo trabalho, ou que eventualmente até está fazendo coisas que estão complicando, estão prejudicando o desempenho dos outros servidores que são comprometidos.

Então a gente precisa da avaliação, precisa dessa separação, precisa ser capaz de identificar as pessoas, até para conseguir investir no desenvolvimento delas. Afinal de contas, se eu tenho uma massa de servidores públicos, todos eles igualmente avaliados, todos eles que ganham da mesma forma, fazendo ou não o seu serviço, como eu vou incentivar o bom servidor público a continuar a fazer, de forma competente e dedicada, o seu serviço, se ele ganha igual ao outro que não faz e muitas vezes nem aparece ou atrapalha? Por que eu vou avaliar essas pessoas, eu vou tratar, remunerar essas pessoas da mesma forma?

E mais, e aquele que não está desempenhando o seu papel? Porque afinal de contas o mundo muda, as competências mudam, as demandas mudam e eu preciso identificar essas pessoas, para ser capaz de investir no desenvolvimento e na capacitação delas.

O que nós estamos fazendo com o serviço público no Brasil hoje é ruim; é ruim para o cidadão, que não recebe um serviço de boa qualidade, e é ruim para o servidor, que hoje não está devidamente valorizado, devidamente capacitado e que muitas vezes não tem condições de trabalho, porque estamos, mais uma vez, com um sistema, com um modelo que não gera os melhores incentivos e por isso mesmo não gera os melhores resultados.

Então o projeto aqui, mais uma vez, do ponto de vista conceitual, é fundamental que a gente avance na regulamentação do artigo constitucional que prevê o desligamento por baixo desempenho, porque é ele que nos dará de volta ferramentas de gestão de pessoas.

O setor público brasileiro hoje não tem ferramentas de gestão de pessoas, quer seja porque hoje todo mundo é tratado da mesma forma, do ponto de vista salarial, do ponto de vista de avaliação, do ponto de vista de assumir cargos de mais responsabilidade, do ponto de vista de progredir e ser promovido. Todo mundo chega ao topo, todo mundo chega ao topo independentemente do serviço que está prestando ao cidadão e o que a gente tem é uma situação que, no final das contas: um, o cidadão não recebe o melhor serviço, o serviço público que ele merece e precisa; dois, o servidor público está cada vez mais vendo deterioradas as suas condições de prestar esse serviço público.

E o grande problema é que, quando a gente olha um País como o nosso, um País que está entre os três países mais desiguais do mundo do ponto de vista de concentração de renda, isso significa que mais da metade da população brasileira depende do serviço público para ter acesso ao básico, que é educação, saúde e segurança.

Se nós deixarmos o serviço público continuar sendo deteriorado da forma como a gente...

(Soa a campanha.)

A SRA. ANA CARLA ABRÃO - ... tem observado — e, mais uma vez, isso não é culpa do servidor público, é culpa do modelo que tem consumido cada vez mais recursos, homogeneizado as pessoas e tirado recursos hoje que deveriam estar indo para investir em capacitação e em condições de trabalho para o servidor público —, se nós continuarmos com esse modelo, o que nós vamos assistir é cada vez mais a uma situação de piora, degradação, deterioração dos serviços públicos, de penalização do cidadão e do servidor público e, como a gente já está assistindo, a um problema de consumo de recursos sem que os resultados apareçam de fato.

Então a minha defesa aqui pelo projeto, pelo conceito de regulamentar a avaliação de desempenho, vai justamente nessa direção...

(Soa a campanha.)

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Um minuto para concluir.

A SRA. ANA CARLA ABRÃO - ... de que possamos devolver ao setor público, ao gestor público de RH, as ferramentas para fazer gestão de pessoas e para poder justamente dar de volta a valorização do servidor público e, por consequência, um resultado melhor do ponto de vista de serviços públicos para os cidadãos brasileiros.

Muito obrigada, Presidente.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem. Foi a Sra. Ana Carla Abrão, que foi favorável à tese.

Agora seria o número quatro aqui, que é o Gilberto Cordeiro, Diretor da Central Única dos Trabalhadores.

Parece-me que o Presidente... Presidente é Presidente!

O SR. ROMÁRIO (PODEMOS - RJ) - Para seguir, eu sei que não é o curso normal, só como curiosidade eu gostaria de perguntar...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Presidente Romário, com a palavra.

O SR. ROMÁRIO (PODEMOS - RJ) - ... à Sra. Ana Carla Abrão quais são os mecanismos existentes na lei que protegem o servidor mal avaliado de uma perseguição política?

A SRA. ANA CARLA ABRÃO - Pois não.

Senador, obrigada pela pergunta.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Pessoal, só falam os convidados e os Parlamentares.

O Presidente Romário fez uma pergunta e ela responde.

A SRA. ANA CARLA ABRÃO - Existem hoje modelos já consagrados, e não estou falando de modelos que estão implementados no setor privado. Existem modelos hoje consagrados de avaliação de serviço público em países como Chile, Reino Unido, Singapura também, mas eu acho Singapura um lugar tão diferente, tão distante de nós, que não seria o caso. Mas existem modelos hoje que permitem que, de forma colegiada, se possa avaliar o servidor público e, dessa forma, não ficar na mão de uma única pessoa fazer uma avaliação que pode, eventualmente, levar um servidor público a uma promoção, ou levá-lo a uma demissão em função de uma opinião específica. E não estou nem dizendo de perseguição política ou de situações piores, mas de má avaliação efetivamente. A gente não pode deixar a avaliação de uma pessoa

na mão de uma outra pessoa que eventualmente pode ter critérios que não são os melhores, capacidade de fazer essa avaliação. Então existem modelos hoje já consagrados que protegem essa situação.

O SR. ROMÁRIO (PODEMOS - RJ) - Mas dentro do nosso modelo esse exemplo ainda não existe?

A SRA. ANA CARLA ABRÃO - Não sei se a Renata lá em Minas chegou a implementar, mas no Governo Federal eu entendo que não.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - A Dra. Renata pediu para complementar a resposta.

A SRA. RENATA VILHENA - Eu pedi para complementar...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Vamos adotar o mesmo critério da Comissão. Os Senadores usam da palavra no momento que entenderem mais adequado, seguindo a orientação do Presidente Romário, e a Mesa vai respondendo.

A SRA. RENATA VILHENA - Então aproveitando a pergunta do Senador...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Vamos dar no máximo dois minutos para a resposta da Mesa.

A SRA. RENATA VILHENA - ..., eu acho que vale a pena citar o exemplo de Minas, que é da linha do que a Ana Carla falou aqui. Então os servidores efetivos, a avaliação passa por uma comissão de avaliação que obrigatoriamente tem que ter representantes dos servidores, da equipe de trabalho dele. E ele nunca é desligado numa única avaliação. E eu acho que um outro ponto fundamental é a transparência do processo, um processo transparente, que é publicado, que todos têm direito a ter acesso e verificar aí o que foi a decisão. Mas o mais importante é que existe lá, funciona dessa forma, com o representante dos servidores na comissão.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - O João Domingos quer responder também para o Romário na mesma linha.

Em seguida fala a Senadora...

O SR. JOÃO DOMINGOS GOMES DOS SANTOS - Só complementando, Senador, a questão deste... Por isso que nós não somos contra a avaliação, nós somos contra este projeto, porque neste projeto o avaliador é o chefe imediato. O que nós defendemos é o que recomenda a lei, inclusive tem lei que recomenda que é a comissão que avalia, comissão isenta, comissão de pessoas que entendem do serviço público, a maioria dos chefes não são funcionários do Estado, são funcionários do Governo.

Então o que nós somos contra aqui é esse critério, porque por esse projeto o chefe é que avalia uma pessoa. O chefe avalia o seu subordinado. É essa a questão. Inclusive só para complementar aqui, existem mecanismos de avaliação, sim, inclusive no Governo Federal, haja vista que, em 2018, 600 funcionários foram desligados do serviço público federal por critério de avaliação, sem perseguição, sem nada. Portanto, o que nós somos contra é este mecanismo aqui de o chefe sozinho avaliar o seu subordinado.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Senadora Selma com a palavra.

A SRA. JUÍZA SELMA (Bloco Parlamentar PSDB/PSL/PSL - MT) - Boa tarde, Sr. Presidente, Srs. convidados, Srs. Senadores e Senadoras presentes.

Na qualidade de Relatora do projeto devo esclarecer, inclusive aqui respondendo à pergunta do colega Romário, que, no projeto que está em estudo, nós já prevemos a existência desta Comissão, inclusive com representante dos empregados.

No projeto original, havia uma proposta a que ele se referiu. Essa proposta não existe mais. Ela foi substituída. Houve um substitutivo e agora o que se propõe é que seja uma comissão avaliadora formada por três pessoas, uma delas, representante dos empregados.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem.

Passo a palavra, neste momento, para o Diretor da Central Única dos Trabalhadores (CUT), o Sr. Gilberto Cordeiro.

O SR. GILBERTO CORDEIRO - Boa tarde a todos e todas!

Senador Paulo Paim, o meu nome é Gilberto, representando aqui, nesta audiência, a Central Única dos Trabalhadores. Sou diretor também da Confederação dos Servidores no Serviço Público Federal (Condsef) e servidor do Ministério da Saúde.

A gente gostaria de destacar aqui, Senador, a iniciativa que o senhor tomou de abrir este debate importante para os servidores públicos...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Só por questão de justiça, foi junto com a Relatora, a Senadora Selma. Nós dois assinamos juntos esse requerimento.

O SR. GILBERTO CORDEIRO - O.k.

Eu queria iniciar aqui já levantando um questionamento, seguindo a linha do João, sobre a questão do vício de origem. Nós entendemos que esse projeto de lei do Senado tem vício de origem.

A responsabilidade do encaminhamento sobre esse tema ou tema de servidor público se refere ao Governo Federal. Então, por seu vício de origem, nós somos totalmente contrários à continuidade do projeto de lei referente à insuficiência de desempenho de serviço público, lembrando que tem um PLC na Câmara, o 248, feito e encaminhado pelo Fernando Henrique, em 1998, que trata do mesmo tema.

Então, seria interessante o Senador apreciar essa posição das entidades porque, na nossa avaliação, esse projeto tem vício de origem; então, não cabe dar prosseguimento ao debate sobre ele.

Mas, tendo em vista que levantaram o tema, a gente queria destacar algumas questões.

Primeiro, para dizer que no serviço público federal existe avaliação de desempenho. É uma avaliação de desempenho que foi instituída no Governo Fernando Henrique. Ele apresentou uma proposta de início de avaliação de desempenho agregada a uma gratificação de desempenho.

Nós, servidores públicos, na época, fomos contrários ao método do encaminhamento do Fernando Henrique, tendo em vista que o debate central, na ocasião - e sempre foi o debate central -, foi discutir um projeto de gestão aliado à carreira, coisa que em nenhum momento o Governo Federal discutiu com os trabalhadores.

E se manteve todo um processo de divisão no serviço público, com constituição de gratificações de desempenho, com avaliação de desempenho.

A Ana Carla levantou a questão da possibilidade de demissão de servidores públicos a partir da insuficiência da avaliação. A gente entende que isso já está em lei. A Lei nº 8.112 tem artigos centrais que falam de demissão para servidor público. O João levantou algumas questões aqui, e eu digo mais, João: foram mais de 600 trabalhadores, no serviço público Federal, mandados embora a partir de comissão disciplinar, em que se cumpriram os preceitos da Lei nº 8112.

Então, não dá para você inventar a roda aqui. Você tem que aplicar aquilo que existe. Servidor público tem código de ética. É só pegar os códigos de ética do servidor público, porque lá inclusive se define uma série de regras em que se pode chegar à demissão no serviço público.

Eu queria levantar outras questões.

A Renata entrou em pontos fundamentais. Ao se defender a avaliação de desempenho, defende-se a avaliação de desempenho com critérios claros. A esses critérios tem que estar agregada a definição de uma carreira clara no serviço público. Isso que o João falou da defesa nossa da avaliação de desempenho sempre veio em cima de um incentivo para o serviço público, incentivo para o servidor público.

Agora, vamos avaliar a nossa realidade. Vamos avaliar um servidor que está no hospital hoje, sem condições de trabalho, sem condições de trabalho; hoje, com crivo da Emenda Constitucional nº 95, que não prevê a falta de investimento em serviços públicos durante 20 anos, o corte que nós tivemos agora na educação, no Orçamento, o corte que nós vamos ter na saúde, o corte que nós temos na segurança, e assim vai. Você imagina um servidor no hospital, não tendo condições de trabalho, aquele servidor ser avaliado e vir a ter, na sua avaliação, um processo de demissão? Então, tudo isso tem que ser levado em consideração.

Então, discutir simplesmente uma parte daquilo que significa avaliação de desempenho não dá. Nós temos que discutir um projeto como um todo, um projeto de gestão. Nós, entidades do setor público, a Central Única dos Trabalhadores, queremos discutir a gestão como um todo.

Se você for discutir somente a questão da insuficiência, não dá para você abrir esse debate, até porque nós temos condições suficientes de o setor público demitir os servidores a partir da Lei nº 8112.

Portanto, a Central Única dos Trabalhadores, a Condsef são contrárias a esse projeto não só pela questão do vício de origem, como também entendemos que, para a discussão, tem-se que abrir um debate da gestão pública no serviço público como um todo.

É isso.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Esse foi o Sr. Gilberto Cordeiro, que falou pela Central Única dos Trabalhadores, defendendo contra a tese.

Agora, eu passo a palavra ao Sr. Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, o Sr. Wagner Lenhart, que vai falar dali, porque a mesa não comportava mais. Então, quatro falarão de lá.

O SR. WAGNER LENHART (Para exposição de convidado.) - Muito boa tarde a todos! Senador Paulo Paim, que preside esta audiência pública, meu conterrâneo. É um prazer estar aqui com todos, Senador Lasier Martins, também conterrâneo, Senadora Juíza Selma, demais presentes, painelistas, cidadãos aqui hoje acompanhando esta audiência, este debate tão importante para o futuro da Administração Pública brasileira.

Desde que iniciamos esta gestão, temos trabalhado em alguns projetos e em alguns temas que nos parecem centrais para que possamos avançar e construir a Administração Pública do futuro, preparar a Administração Pública, na verdade, para a terceira década do século XXI. A gente tem uma série de desafios, a gente tem uma necessidade premente de modernização da Administração Pública Federal que precisamos enfrentar, tanto esta Legislatura aqui, no Congresso Nacional, com o Senado Federal e a Câmara dos Deputados, quanto o Executivo, na parte que lhe toca.

E falando especificamente em gestão de desempenho, eu queria colocar aqui dois pontos que, para nós, são centrais. O primeiro deles trata do objetivo primordial da gestão de desempenho que é a prestação de um melhor serviço para a população brasileira. A gente sabe que só vamos conseguir prestar um melhor serviço para a população brasileira se tivermos, de fato, um sistema de gestão de desempenho eficiente, justo, sólido, que consiga mostrar para as pessoas em que elas precisam aprimorar suas competências, as suas aptidões; que reconheça aqueles servidores de excelência, aqueles servidores diferenciados, que se comprometem, que entregam resultado e que, no final das contas, transformam a vida das pessoas; e também, eventualmente, que se responsabilize aqueles que não estão com o mesmo comprometimento, que não estão com o mesmo compromisso com a Administração.

Então, o ponto central e a razão de existir do próprio Estado é a prestação de serviços para a população e, como eu falei, nós só vamos conseguir chegar em uma prestação de serviço mais adequada se formos capazes de fazer uma gestão de desempenho efetiva e verdadeira.

O segundo ponto - e eis o outro objetivo da gestão de desempenho, que, para nós, é muito caro - é o próprio servidor. Nós precisamos criar um ambiente de trabalho para o servidor muito mais estimulante, muito mais saudável, em que os incentivos sejam mais adequados para que o servidor possa desempenhar melhor o seu papel e entregar o resultado que tanto ele quanto a sociedade esperam.

Então, tendo estes dois nortes: a entrega de serviços para a população e o bem-estar, a motivação e a realização do servidor, é que nós estamos trabalhando e refletindo sobre a gestão de desempenho no serviço público federal.

Além disso, outro ponto que me parece bastante importante - eu gostaria de deixar bem claro, já no início da nossa conversa - é que a gente tem a convicção de que essa mudança, como a Ana Carla mesmo trouxe, só se faz com gente, com pessoas e com o servidor público, evidentemente. A gente precisa muito contar com o servidor e precisa muito contar com este ambiente, como eu coloquei, um ambiente saudável e estimulante, para que o servidor possa entregar resultados. E é com isso que a gente vai trabalhar.

Além disso, outro ponto que me parece bastante importante e que é um desafio que nós temos na Administração Pública é criar uma cultura de *feedback*, uma cultura de retorno, uma cultura honesta e transparente de avaliação do desempenho, de apontamento dos pontos fortes e dos pontos fracos de cada um dos servidores, de cada uma das pessoas que atuam no serviço público. Quando eu falo cada um dos servidores, eu não falo só dos servidores que estão em cargos efetivos, mas eu falo também daqueles comissionados, em especial daqueles que estão em posição de liderança, porque cultura de organização e gestão de pessoas se faz com exemplo, e o exemplo deve começar por aqueles que estão em posição de liderança. E esses devem ter as suas metas, o seu desempenho medido constantemente e devem ser os primeiros, na verdade, a terem essa avaliação presente em suas rotinas diárias, em sua rotina de trabalho.

Quando estive na Prefeitura de São Paulo, a gente fez um processo muito interessante de uma pesquisa de clima organizacional, através de uma parceria com a Great Place to Work, que é uma empresa reconhecida mundialmente em relação à pesquisa de clima organizacional, muito na área privada, mas também com algumas experiências na área pública; nós realizamos uma grande pesquisa de clima organizacional com os servidores da Prefeitura de São Paulo.

E um dos pontos que mais chamou a atenção, que foi um destaque, apontado pelos próprios servidores, foi a questão da falta de clareza naquilo que se espera deles, naquilo que as lideranças esperam, no que a Administração espera, quais são

as metas, quais são os resultados, qual é o tipo de postura que se espera. Isso não está muito claro dentro da Administração Pública, e a gente precisa tornar isso claro, tornar isso objetivo para as pessoas que estão trabalhando no serviço público. Então, esse é outro grande desafio que, com uma boa gestão de desempenho, nós conseguimos enfrentar e colocar para os servidores.

O tempo é curto. Então, vou só passar rapidamente. A gente preparou aqui uma apresentação. Não vamos conseguir esgotá-la, então...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Só para situá-lo que o senhor ainda tem, no mínimo, seis minutos.

O SR. WAGNER LENHART - Está bem.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - No mínimo.

O SR. WAGNER LENHART - Ótimo. Obrigado.

Nós não vamos conseguir esgotá-las. Eu vou iniciar a apresentação e a Flávia, que é a Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento do Servidor, vai continuar essa apresentação. A Flávia está liderando a equipe que está trabalhando nos projetos relacionados à gestão de desempenho, às carreiras. Então, depois, ela vai dar continuidade. Mas eu só queria iniciar e trazer alguns conceitos.

Aqui é o sumário executivo da nossa apresentação.

Primeiro, a busca por melhores práticas e aprendizados. Esse trabalho que a gente tem feito, nesses seis primeiros meses da gestão;

- a situação atual do Executivo Federal. É aqui que a Flávia vai entrar para trazer o nosso diagnóstico, e
- o contexto para evoluirmos nesse trabalho voltado para a gestão de desempenho.

Estão, iniciando aqui, os aprendizados com o RH do setor público.

A gente iniciou esse trabalho em janeiro deste ano, trazendo, evidentemente, as nossas experiências pretéritas, tanto as minhas como as da Flávia - e estamos chegando agora no Governo Federal -, tanto no ambiente público quanto no privado, e também pegando a experiência da equipe que já estava dentro da secretaria - servidores públicos efetivos, servidores públicos comissionados -, que já estavam trabalhando com esse tema antes de nós chegarmos e que permanecem no time nos auxiliando e trabalhando nesse projeto.

Também fizemos uma série de encontros, reuniões e visitas, para entender melhor como outros órgãos públicos trabalham esse tema da gestão de desempenho. Conversamos com as Forças Armadas, com o Exército brasileiro, Aeronáutica, Prefeitura do Rio de Janeiro, Banco do Brasil, CVM, Prefeitura de Belo Horizonte. Fomos atrás de *cases* internacionais, conhecendo o modelo do Chile, dos Estados Unidos e do Reino Unido, para entender melhor o que tem de boas práticas e como a gente pode trazer melhores ferramentas para a gestão de pessoas e para a gestão de desempenho, dentro do serviço público federal.

Então, aqui a gente trouxe alguns aprendizados. Vou passar muito rapidamente:

- a cultura de avaliação individual é um desafio em todas as organizações: não é fácil, não é simples, mas é extremamente importante;
- impactos diretos na remuneração inibem a avaliação real. Isso traz um pouco mais de leniência ao processo de avaliação e é uma reflexão que nós precisamos fazer;
- avaliar liderança para que responda por metas e objetivos atrelados às metas da organização. Aqui está atrelado àquilo que eu falei anteriormente também de você avaliar a liderança, em primeiro lugar, e ela dar o exemplo para toda a cadeia de comando dentro da Administração;
- as metas da liderança desdobram nas metas da equipe;
- o planejamento trabalha o ponto de partida para orientar o desempenho da equipe e fundamentar as avaliações;
- acompanhar a execução do trabalho, ao longo de todo o exercício do ciclo avaliativo. Então, não fazer isso num único momento. Ele deve ser algo constante.
- a cultura de *feedback* também, a qual me referi, é algo extremamente importante. Não é algo que se faz também da noite para o dia, mas é algo que a gente precisa cada vez mais estimular, tanto da chefia, para aquelas pessoas que estão trabalhando na sua equipe, quanto da equipe em relação à chefia.
- ser uma cultura de transparência e abertura para que as pessoas possam externar as suas opiniões.

- o foco deve ser desenvolver e valorizar o servidor com vistas a alcançar o objetivo maior da organização.

(Soa a campanha.)

O SR. WAGNER LENHART - Além dessas referências e dessa busca na iniciativa... No setor público, nós fomos também buscar referências no setor privado, que, apesar de suas peculiaridades e distinções em relação ao público, tem muito a acrescentar para as nossas atividades e para aquilo que a gente tem de desafio dentro da Administração Pública. Então, aqui a gente trouxe alguns pontos, algumas citações, inclusive de grandes lideranças, de Vice-Presidentes de RH de grandes companhias, com quem nós conversamos para extrair também boas práticas e missões, para trazer para a Administração Pública.

A gente colocou aqui algumas das empresas com as quais a gente conversou e aqui algumas das citações que a gente colheu dessas conversas.

Também desse aprendizado com os RH's do setor privado, aqui a gente traz alguns pontos: o foco em resultado, os seus desdobramentos, esse diálogo com cultura de *feedback* entre líder e liderados, de uma maneira constante e rotineira, e liderar pelo exemplo, que também é outro ponto que eu havia comentado.

(Soa a campanha.)

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Agora, é mais um minuto.

O SR. WAGNER LENHART - Está certo. Já estou encerrando aqui.

E aí a inspiração de grandes líderes tratando deste tema de desenvolvimento, de avanço. Eu trouxe aqui Jim Collins falando que indivíduos que não estão alinhados com objetivos da organização merecem uma oportunidade para se reencontrar. Eles terão um desempenho melhor, uma satisfação maior com o seu próprio trabalho e terão maior chance de alcançar o sucesso e a realização.

"Faça um favor a vocês dois e não fuja da conversa difícil", aqui muito falando do *feedback*.

E o nosso grande Bernardinho, aí liderança do vôlei: "Não devemos nos orgulhar de ser melhor que os outros, mas, sim, melhores do que já fomos."

E aqui algo que eu levo para a minha vida também de acordar todo dia e tentar ser um ser humano melhor, um profissional melhor. Eu acho que esse é o desafio de todos. Sei que esse é o desafio de grande parte dos servidores públicos.

E quando a gente fala em gestão de desempenho, a gente está buscando justamente isto: despertar cada vez mais o melhor de cada um, o melhor de cada servidor público, porque são essas pessoas que vão mudar a realidade, especialmente daqueles que mais precisam no nosso País.

Obrigado.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem, ficou dentro do tempo o Sr. Wagner Lenhart, que falou como Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

Agora falará o Sr. Rudinei Marques, Presidente do Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (Fonacate).

O SR. RUDINEI MARQUES (Para exposição de convidado.) - Boa tarde, Senador Paim, demais Senadores presentes, Secretário Wagner, membros da Mesa, senhoras e senhores. Este não é um debate novo. Nós temos enfrentado esse debate desde 2017. Estive com o Senador Lasier Martins no *Correio Braziliense*, debatendo ao vivo na TV, em agosto de 2017. É um tema que nós lá do Fórum das Carreiras de Estado também temos discutido e muito nos interessa. Não somos contra o projeto, como o nosso grande líder João Domingos já indicou, mas entendemos que este projeto que está aqui tem muitas falhas - algumas, talvez, insanáveis. E vou observar cada uma delas.

A primeira observação que eu faço, depois desses dois anos, é que, em todos os debates, não houve referência a estudos acadêmicos ou científicos que pudessem embasar um projeto dessa magnitude. Era tudo meio assim: ah, a gente precisa moralizar o serviço público no Brasil. Então, temos que ter uma faca apontada no pescoço do servidor para fazê-lo trabalhar. Desculpa a figura de linguagem, mas foi mais ou menos isso que eu entendi até agora. Não houve nenhuma referência científica, técnica, acadêmica que pudesse fundamentar um projeto dessa magnitude. E não houve também qualquer referência a números oficiais, como o secretário agora está se apropriando lá no Ministério da Economia.

Depois desses dois anos, nós percebemos que o projeto está muito defasado em relação a práticas de avaliação de desempenho, que são adotadas na iniciativa privada, que teriam dado o exemplo para o PLS 116, no âmbito do serviço

público. Entendemos também, como o Gilberto e o João Domingos, que ele fere a competência originária da União. Isso é inegável, é explícito, como o João Domingos leu no texto constitucional.

E os defensores do projeto repetiram alguns estigmas ligados ao serviço público que nós já cansamos de desconstruir. Por exemplo, diz-se que a máquina pública no Brasil é inchada, cara e ineficiente. Nós mostramos, como disse o João Domingos, que o grau de empregabilidade do setor público na OCDE é 22% e, no Brasil, nós não chegamos a 12%. No Reino Unido e Estados Unidos, são 16,5%. Onde a máquina está inchada? Hoje nós temos, entre os servidores ativos civis da União, 630 mil funcionários.

Senador Paim, sabe quantos nós tínhamos em 1991? Tínhamos 630 mil, quer dizer, a população, nesse período, aumentou 35%, e nós temos o mesmo número de funcionários que tínhamos há 30 anos. Então, não dá para dizer que a máquina está inchada considerando as referências que nós temos na OCDE nem os números absolutos, olhando os 30 anos passados até agora.

Também se diz que a máquina é cara. Bom, nós tínhamos, em 2002, o gasto de pessoal em relação ao PIB de 4,8%. Chegamos, em 2013, a 3,8%. Então, vinha caindo ano a ano. É claro que, agora, como nós tivemos uma queda do PIB 2015/2016, nós temos, atualmente, 4,2, 4,3, mas, ainda assim, estamos abaixo do que gastávamos em relação ao PIB em 2002. Então, não podemos dizer nem que a máquina é cara nem que está inchada e tampouco que é ineficiente, porque nós temos áreas de excelência no serviço público. Posso me referir aqui ao próprio pessoal do Banco Central, a arrecadação tributária, a diplomacia, enfim, as áreas de controle. E se fala em eficiência no serviço público, no mínimo, desde 1967, com o Decreto-Lei 200, quer dizer, não é uma novidade. Parece que estão inventando a roda quando falam de eficiência no serviço público.

O outro ponto que nós gostaríamos de observar é que, além dessa ofensa à Constituição em relação ao vício de iniciativa, não há compatibilidade com o art. 247 da Constituição, que fala das garantias especiais para as carreiras de Estado. A gente vai ver lá no projeto que são citadas apenas as carreiras de policiais, procuradores dos órgãos de representação judicial da União, dos Estados, do DF, os defensores públicos da União, dos Estados, do DF e os auditores tributários, quer dizer, no mínimo, 80% das carreiras de Estado ficaram de fora. A gente poderia pensar: ah, a diplomacia. Por que a diplomacia não tem garantias especiais quanto à demissão por insuficiência de desempenho? O art. 247 diz que deve ter, e aqui no texto não tem. Auditores de controle externo do TCU têm proteção? Não. Auditores de controle interno da CGU têm proteção? Não. Gestão fiscal do Tesouro Nacional, o pessoal que está sempre sob pressão ali para fazer as transferências governamentais e tudo mais, tem garantias adicionais? Não. A regulação? O próprio Banco Central? Inteligência e defesa? Fiscalização do trabalho? Legislação e Consultoria Legislativa? Avaliação estratégica de... Nada disso tem as garantias adicionais de que fala o art. 247.

Por isso, na última conversa que tivemos com o Secretário Wagner, entregamos para ele um projeto para, primeiro, regulamentarmos o que são as carreiras de Estado para, depois, falarmos de demissões por insuficiência de desempenho e demissões por conta dos limites da LRF.

Também entendemos, como o João Domingos, que há uma violação ao princípio constitucional da impessoalidade, porque o projeto coloca, exclusivamente, na mão do chefe imediato a possibilidade de demitir um servidor estável.

Para não usar só exemplos do Governo atual ou do anterior, vamos voltar lá à época do Governo Dilma, com o nosso ex-Secretário do Tesouro Nacional Arno Agostinho, quando ele reuniu todos os servidores e disse assim: "Olha, quem manda aqui sou eu, porque nós temos voto e vocês não têm".

Ele fez isso, e isso foi referido em várias matérias jornalísticas. Quer dizer, como a gente pode fazer frente a gestores dessa natureza se não há uma proteção adicional? Por exemplo, acho que a Ana falou aqui, ou a Renata, da avaliação circular. Tem que ter. Não se pode colocar o poder para demitir um servidor efetivo na mão do chefe, ainda que também seja um chefe de carreira. Precisamos ter avaliação de colaterais, avaliação do próprio avaliador pelos subordinados, tem que ter. Deve ter autoavaliação, enfim.

Bom, para resumir, outras considerações.

Além dessa avaliação, não sei se é 360 ou 180 - a 360 dá a ideia de que ela fica no mesmo lugar, mas, como tem a autoavaliação, acho que cabe -, vincular com o desempenho institucional também. Não há no projeto uma relação clara com o desempenho institucional que deve ter. Agora, falando do Governo atual, a gente pode pensar no MEC, na história recente do MEC que tinha um ministro da educação que não ligava lé com cré. Desculpa a expressão, é meio grosseira. Mas como nós podemos avaliar um corpo funcional a partir de uma cabeça que é totalmente irregular? Não dá, não é? Então, a gente precisa ter uma avaliação institucional e uma avaliação dos superiores.

Participação da sociedade também é uma falha do projeto. Não há nenhuma menção à participação da sociedade. Nós caminhamos, como o Governo tem falado...

(Soa a campanha.)

O SR. RUDINEI MARQUES - ... para a digitalização dos serviços públicos sem premiarmos a participação da sociedade na avaliação de desempenho.

E os recursos relativos à avaliação, que aqui no projeto estão endereçados ao próprio avaliador, é um absurdo.

E, por fim, eu gostaria de citar, para concluir mesmo, um estudo recente do Google com as suas equipes incríveis. Quer dizer, o que a moderna técnica de avaliação de desempenho está observando? Eles entrevistaram 200 membros de 180 equipes vencedoras da empresa e chegaram a cinco pontos, grandes temas que devem ser necessariamente observados quando se fala de avaliação de desempenho e me parece que nenhum deles foi contemplado no PLS 116.

Segurança psicológica.

(Soa a campanha.)

O SR. RUDINEI MARQUES - Os trabalhadores produzem mais...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Um minuto para concluir.

O SR. RUDINEI MARQUES - ... quando se sentem mais à vontade e têm mais segurança no ambiente de trabalho; confiabilidade, também quando confiam mais uns nos outros; estrutura e clareza, as metas institucionais que o Wagner Falou: sem saber quais são as metas, como eu vou avaliar alguém? O significado, o sentido do trabalho também deve ser mensurado; e o impacto: nos melhores times havia a percepção de que o trabalho sendo realizado era de grande importância para a empresa. Quer dizer, a gente precisa ter esse sentimento de pertencer ao serviço público para poder produzir e dar o melhor de nós.

E, para resumir, então, o que eu entendo? Pode ser uma das maiores empresas do Planeta, que está numa era digital, trabalha com cinco pontos que sequer foram contemplados no PLS 116... Nós estamos falando de um PLS que está numa era analógica, enquanto o mundo está na era digital.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Concluiu.

O SR. RUDINEI MARQUES - Esse projeto não serve, Senador.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Esse foi Rudinei Marques, Presidente do Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (Fonacate).

Agora fala a Sra. Flávia Nasser Goulart, Diretora de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

Só curiosidade: é parente do ex-Governador do meu Estado, João Goulart?

A SRA. FLÁVIA NASSER GOULART - Não.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Não.

A palavra é sua.

A SRA. FLÁVIA NASSER GOULART (Para exposição de convidado.) - Sou natural de São José do Rio Preto, interior de São Paulo.

Obrigada, Senador. Obrigada pela oportunidade de estar aqui presente nesta audiência pública.

Gostaria de apresentar rapidamente aqui algumas informações mais do lado técnico e também do entendimento que hoje a nossa secretaria vem construindo, da forma como a gente gostaria de evoluir, pensando aqui em todos os aspectos que foram colocados e relacionados à motivação, engajamento, valorização e reconhecimento dos servidores para que a gente possa prestar um serviço de qualidade para o cidadão brasileiro que tem uma expectativa alta, como a Ana Carla colocou, e que precisa do serviço público de qualidade para ter o básico e uma oportunidade de prosperar no nosso País.

A situação hoje que a gente tem no Poder Executivo Federal é, primeiramente, de múltiplas avaliações de desempenho na vida funcional do servidor. Acho que esse é um elemento importante para que todos os senhores conheçam a realidade hoje dos nossos 630 mil servidores ativos. Então, um mesmo servidor chega a ter até três avaliações distintas em andamento durante um ciclo avaliativo, o que não só pode causar uma inconsistência nas avaliações para uma mesma pessoa como também gera um volume de trabalho extensivo para as áreas de gestão de pessoas dos órgãos.

Além disso, a gente tem elementos hoje de que a avaliação atual que é feita e que já existe de fato não reflete a realidade e isso se deve ao fato de que a maioria dos servidores avaliados está constantemente no topo da avaliação. Não é de nosso conhecimento até o momento que haja nenhuma organização de sucesso no mundo em que todas as pessoas, todos os seus funcionários sejam nota dez cem por cento do tempo. Isso é realmente muito difícil de conseguir entender e acreditar. Então, a avaliação real das pessoas é também uma questão de justiça para que a própria pessoa saiba "como eu posso me aprimorar, como eu posso me desenvolver para realmente atingir um desempenho mais alto".

Os ciclos e os períodos diversos que a gente tem hoje. Então, por conta dessa pluralidade de avaliações, pluralidade de regras de diferentes carreiras, um mesmo órgão tem servidores de até 30 carreiras diferentes com ciclos diferentes. De novo aqui a complexidade do modelo que foi criado até aqui e uma fragmentação.

E, por último, gerando hoje uma dificuldade muito grande para nós, que somos o órgão central de gestão de pessoas do Governo Federal, do Poder Executivo, a gente não tem informações consolidadas para de fato aprofundar a nossa análise e informar a tomada de decisão sobre políticas públicas na área de gestão de desempenho. Então, um dos desafios que a gente se propõe a trabalhar, em conjunto inclusive com os senhores, se assim for, é na busca por uma unificação dos ciclos, para que a gente possa ter informações, evidências e dados, para que se possa trabalhar e desenhar políticas de gestão de pessoas de melhor qualidade para o futuro.

(Soa a campainha.)

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Só insistir com o silêncio no Plenário.

A SRA. FLÁVIA NASSER GOULART - Para conhecimento também dos senhores, não sei se todos conhecem, a gente tem hoje um elemento da composição da remuneração de cerca de 200 mil servidores, que é a gratificação de desempenho. Essa gratificação hoje é advinda de uma composição das notas entre a avaliação individual do servidor, que é essa que todo mundo tira nota máxima, e as metas institucionais do órgão, que são deliberadas pelo dirigente máximo do órgão. O pagamento dessas gratificações apenas para servidores ativos custou à União cerca de R\$8 bilhões no ano de 2018. Então, é bastante dinheiro, sim, e a gente precisa ter certeza de que as pessoas que estão recebendo essa gratificação, esse reconhecimento pelo seu desempenho, de fato, estão entregando os melhores serviços e estão atuando no máximo do seu potencial.

Hoje já foi falado aqui também da questão da avaliação das lideranças. Na maioria dos órgãos da administração executiva, lideranças acima do cargo DAS-4 não são avaliadas. Mesmo os servidores de carreiras que na estrutura de sua carreira teriam avaliação de desempenho, quando passam a ocupar um cargo de confiança de DAS-4 para cima, não são mais avaliados e, mesmo assim, quando fazem jus a uma gratificação de desempenho, a percebem integralmente. E hoje, em função desse cenário, nem o servidor, nem as chefias, nem a área de gestão de pessoas possuem insumos para desenvolver e reconhecer o servidor efetivamente. Então, esse é o desafio que está colocado e com o qual nós gostaríamos muito de contar com o apoio das Casas Legislativas para, inclusive, poder endereçá-lo e ter realmente uma gestão efetiva.

Na direção que a gente gostaria de ir, há alguns dos elementos que informam a construção que está sendo feita e estudada pela nossa equipe. O nosso foco, como vários palestrantes já colocaram aqui, é o reconhecimento e o desenvolvimento do servidor, visando melhorar os serviços prestados para a sociedade. A gente quer, ao longo desse processo, engajar o servidor público; resgatar a sua reputação perante a sociedade; criar uma cultura de avaliação real das pessoas e não fictícia como muitas vezes parece ser o que temos hoje; fomentar a cultura de metas em que cada um sabe o que é esperado dele para o seu trabalho; reconhecer e valorizar as pessoas que tenham um desempenho acima do esperado; oferecer oportunidades para essas pessoas se destacarem e crescerem à frente daquelas que têm desempenhos medianos ou abaixo do esperado; ao identificar o baixo desempenho, ter oportunidade de desenvolvimento para esses servidores que assim merecem e precisam se desenvolver; e, em posse de dados concretos, fazer uma gestão de pessoas e tomar decisões estratégicas, inclusive para fomentar o descomissionamento de lideranças com baixo desempenho e a perda de cargo efetivo de servidores efetivos com desempenho abaixo do esperado. Então, isso é um pouco da direção que nós gostaríamos de propor.

Entre os estudos, como eu falei, que a gente está fazendo, há alguns pontos também para conhecimento e avaliação dos senhores: a vinculação efetiva entre metas individuais, metas institucionais e o planejamento estratégico da instituição - isso é você dizer qual é o papel de cada um no trabalho que precisa ser feito, nas metas que precisam ser alcançadas -; a avaliação unificada para todos os fins, bem como ciclos e períodos para que a gente tenha um modelo mais simples de entender e mais fácil de gerenciar; a avaliação das lideranças, como foi colocado; um sistema de valorização diferenciado para quem tem alto desempenho - então, mostrar que quem se destacar não vai ser tratado exatamente da mesma forma

como os demais -; um programa de desenvolvimento do servidor que foi identificado com baixo desempenho; e um processo de concorrência para crescimento na carreira que deve, sim, levar em conta todo esse contexto que foi colocado.

A gente enxerga que a gestão de pessoas não é feita de um único item, de um único produto da área de gestão de pessoas, mas sim de um conjunto de elementos que tem que trabalhar em harmonia e que tem que se desenvolver de forma rápida para a Administração Pública, porque estamos realmente muito atrasados em comparação com o setor privado e também em comparação com governos dos melhores países no mundo, que acho que é com quem a gente precisa se comparar.

É isso.

Agradeço pela palavra. Fico à disposição para esclarecer qualquer dúvida.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem. Essa foi a Flávia Nasser Goulart. A Sra. Flávia é Diretora de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

Por fim, terminamos a Mesa e passaremos, em seguida, para os Senadores. Aí escolhem a ordem.

Roberto Uchôa de Oliveira Santos, representante da Federação Nacional dos Policiais Federais (Fenapef).

O SR. ROBERTO UCHÔA DE OLIVEIRA SANTOS (Para exposição de convidado.) - Boa tarde, Senador. Boa tarde, Senadoras, convidados, convidadas e todos os presentes.

Falaram muito já, muito do que eu ia falar já foi comentado anteriormente, mas eu queria chamar a atenção para um fato que acho que não ficou bem claro. A Sra. Ana Carla, o Secretário Wagner e a Flávia pontuaram, na fala deles, essa coisa de ter o servidor como o alvo, você quer melhorar o servidor, você quer melhorar o desempenho desse servidor através dessa avaliação de desempenho. Só que eu queria ver também por parte do Governo se há uma previsão de melhoria da estrutura e de condições de trabalho para o servidor, porque não é somente através de uma avaliação individual de desempenho que a gente pode chegar à conclusão de que aquele servidor não é capaz para fazer aquele serviço. A gente, falando num País continental desse tamanho, onde há Municípios onde o enfermeiro não tem um esparadrapo no hospital, vai avaliar se o desempenho dele está sendo adequado ou não? Às vezes, a gente tem policiais trabalhando em delegacias que não tem um banheiro, que o teto está despencando e a gente vai analisar se ele está fazendo mais do que deveria? Quer dizer, eu acho que falta um pouco do olhar para o servidor também como ser humano e como trabalhador. Não adianta somente cobrar essa coisa do desempenho, colocar e trazer essa gestão da iniciativa privada de números, números e números.

Eu trago para o pensamento a situação, por exemplo, dos policiais, que é diferente da iniciativa privada. Como é que você vai mensurar o desempenho de um policial? Através do número de relatórios que ele produz? Através do tempo em que demora um depoimento? Através da quantidade de depoimentos que ele pega? Não, porque a nossa atividade fim é elucidar os crimes. Então, o desempenho vai ser através da elucidação dos crimes?

Eu acho que faltam mecanismos adequados para você avaliar a gama de possibilidades do serviço público, há muitas especificidades, é diferente da iniciativa privada. Então, se a gente vai cobrar o servidor por um desempenho melhor, vamos atuar também dando melhor estrutura e capacitação. O Governo, muitas vezes, não aparece como capacitação.

A gente tem situações de servidores que entram num cargo e passam 20 anos sem receberem um curso de capacitação, um curso de melhoria, um curso de idioma. Eu até, como experiência pessoal, já passei por isso. Então, chega o Estado, que não te dá as formas de atuar da melhor maneira possível, vem e quer dizer: "Olha, você não está atuando da melhor maneira possível". "Mas como, se você não me deu as ferramentas para atuar dessa forma?"

Então, eu acho que, se o Estado lhe quer cobrar, ele tem que dar os meios. Então, ninguém é contra, como o João falou muito bem, como o Rudinei falou também. O servidor público não é contra avaliação. A avaliação existe, todos nós somos avaliados rotineiramente. Agora, você querer atacar a estabilidade do servidor público com base numa avaliação individual é complicado. Eu falo isso, principalmente, nas carreiras típicas de Estado que precisam de uma garantia maior. Como fica? O João falou de retaliação política, retaliação de gestores.

Primeiro, no projeto original, havia a previsão de que seria uma avaliação individual da chefia imediata. A Senadora esclareceu que isso já não existe mais, que agora seria um colegiado. Mas quais são os parâmetros? São claros? São objetivos? Serão estabelecidos de acordo com as especificidades de cada carreira e de cada setor dentro de cada órgão? Eu trago do meu conhecimento a Polícia Federal. Dentro de uma Superintendência da Polícia Federal, nós temos de tudo: nós temos atividade de licitação, temos atividade meio e atividade fim. Como é que vão avaliar todos esses servidores? Eu acho que isso não ficou claro no projeto. Eu acho que há essa necessidade de se atacar nos dois lados. Vamos avaliar, mas vamos dar material, vamos dar instrumento para esse servidor atuar da forma adequada.

Quanto ao vício de iniciativa, concordo com a opinião aqui, também acho que houve um equívoco e espero que a fala do secretário seja no sentido de que o Governo agora tem um olhar para o servidor e que ele tem essa preocupação, até com a sua experiência, que fez uma pesquisa do clima organizacional e que isso venha porque, por exemplo, eu trabalho numa instituição que o clima organizacional é péssimo, em que há problemas de carreira, há briga interna. E como a gente vai fazer para que não ocorram as perseguições?

Então, essas são as preocupações, são as preocupações nossas, policiais federais, e acredito que sejam as preocupações da maioria dos servidores públicos.

A ideia que a gente está opinando contra esse projeto é porque a gente não quer proteger o servidor público, a gente quer proteger a prestação do serviço público. Há o risco de que, com a viabilidade de um projeto desse, a própria prestação de serviço público em determinadas áreas ficar afetada, porque muito servidor pode ficar acuado. Ele pode se retrair, porque está a mercê de uma avaliação e ninguém sabe qual é o parâmetro objetivo dessa avaliação.

Então, eu queria chamar... Eu não tenho muito mais a acrescentar. Todos os palestrantes já falaram basicamente o que eu tinha para pontuar e a minha preocupação é com relação à proteção do serviço público.

Muito obrigado.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem. Esse foi Roberto Uchôa de Oliveira Santos, representante da Federação Nacional dos Policiais Federais (Fenapef).

Antes de passar já para a Relatora, que é a Senadora Selma, eu queria cumprimentar todos os painelistas pela qualidade do debate em altíssimo nível. Isso só fortalece a democracia. Fica aqui uma salva de palmas para todos os painelistas. *(Palmas.)*

Senadora Selma, Relatora do projeto, a preferência é sua.

A SRA. JUÍZA SELMA (Bloco Parlamentar PSDB/PSL/PSL - MT. Como Relatora.) - Sr. Presidente, eu não vou me alongar nos comentários, até porque nós estamos nos aproximando do horário de irmos a Plenário e, embora esse assunto seja realmente instigante e, talvez, se fosse pelo certo, tivéssemos que ficar aqui um dia inteiro debatendo o assunto, o nosso tempo, infelizmente, é escasso.

Eu gostaria só de fazer algumas observações. A primeira é com relação a não haver vício de iniciativa. Nós temos, na Constituição Federal, o art. 41, §1º, inciso III, que reclama lei complementar para que se discipline esta matéria. Ora, embora o art. 61 da Constituição, §1º, diga que é privativo do Presidente da República legislar sobre os servidores federais, é óbvio que este projeto de lei não se prende apenas aos servidores federais, é um projeto de lei que regulará todo o funcionalismo público e, portanto, também o dos Estados e Municípios. Dessa forma, não existe esse vício de inconstitucionalidade.

Eu tratei deste assunto... Aliás, não sei se fui eu ou se foi o Senador Lasier, eu estou só com um trequinho aqui que esclarece exatamente isso para aqueles que não leram a última versão deste projeto. Por alguns comentários que eu ouvi aqui, parece-me que as pessoas ainda estão presas ao que era a redação original, a redação anterior, que, efetivamente, continha, sim, alguns equívocos, que muito inteligentemente foram suprimidos pelo Senador Lasier, que me deu depois a honra de complementar o relatório. Mas eu vou fazer uma leiturazinha aqui.

Não resta dúvida de que a lei complementar a que se referem os citados dispositivos constitucionais é nacional. Embora os Estados e Municípios possam editar leis complementares, sempre que a Constituição de 1988 se referiu a leis complementares de outros entes que não a União, fê-lo deixando claro que a eles se dirigia. Nesse sentido, citamos o §3º do art. 25 e os §§4º e 5º do art. 128 da Carta. Diversamente, quando não há indicação do ente que deve editar a lei complementar, deve-se entender que o mandamento é dirigido ao Poder Legislativo da União, mesmo porque se trata de regulamentar dispositivo da Constituição Federal. E, no caso específico, tendo o Constituinte havido por bem tratar a estabilidade do servidor público de modo uniforme para todas as esferas da Federação, não faria sentido deixar ao talante de cada ente político a regulamentação da matéria, o que, no limite, poderia conduzir a regimes bastante diferenciados de aferição do desempenho funcional, com reflexos sobre a extensão da estabilidade assegurada pela Carta Magna.

Se o Congresso Nacional é competente para editar a lei referida no art. 41, §1º, III, não é menos verdade que a iniciativa dessa mesma lei seja franqueada a qualquer Parlamentar, pois a reserva de iniciativa conferida ao Presidente da República pelo art. 61, §1º, inciso II, "c", só alcança o regime jurídico específico dos servidores públicos federais, não assim a disciplina do processo de perda do cargo por insuficiência de desempenho aplicável aos servidores públicos de todos os entes federados. Com efeito, não faria o menor sentido conferir ao Presidente da República, que é Chefe do Executivo federal, a iniciativa privativa para uma lei que irá regular a situação dos servidores públicos de todos os entes federados.

Eu faço essa observação e aqui, sem mais delongas, eu quero apenas esclarecer aos debatedores que há, sim, vários parâmetros específicos no projeto, que talvez tenham passado sem a devida atenção pelos debatedores, como, por exemplo, qualidade, produtividade, relacionamento funcional, foco no usuário cidadão, inovação, capacidade de iniciativa, responsabilidade, solução de problemas, tomada de decisão, aplicação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, compromisso com os objetivos institucionais, autodesenvolvimento - o avaliado investe na aprendizagem contínua para aprimorar os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos -, e abertura a *feedback* - o avaliado utiliza o *feedback* recebido para aprimorar o próprio desenvolvimento pessoal e funcional.

Então, eu gostaria de fazer essas duas observações.

Sei que o Senador Lasier tem outras também mais específicas do que as minhas, mas eu desde já agradeço a todos por atenderem os convites nossos e também pela atenção dispensada.

De modo que, Sr. Presidente, com a vênua e a licença de todos, peço licença para me ausentar, porque eu tenho uma pessoa para atender antes de ir ao Plenário.

Obrigada.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Bem, Senadora, obrigada pelas contribuições.

Quero registrar a chegada do Senador Flávio Arns e lhe dizer que V. Exa. estava coberto de razão. Conversando com os consultores, a emenda que tinha os objetivos elencados por V. Exa. foi considerada aprovada. V. Exa. estava com a razão. Quero só dizer que foi totalmente aprovada.

E a do Senador Styvenson foi fundida com a minha, mas a autoria é sua, porque o objetivo era atender cem programas e foi atender mil programas. A emenda é sua e de todos os outros Senadores que estavam juntos.

O SR. FLÁVIO ARNS (Bloco Parlamentar Senado Independente/REDE - PR) - Eu só quero agradecer a V. Exa., que, além de Senador, é meu amigo também de longos anos também, estamos em uma caminhada juntos.

E, particularmente, em relação a esse aspecto era importante, porque, em direitos humanos, a gente pensa na população mais vulnerável: idoso, criança, menino de rua, dependente químico, contraturno em regiões vulneráveis, pessoa com deficiência... Isso acontece por aí mesmo e eles têm que ser ajudados, e não é pelo Poder Público unicamente, mas com apoio do Poder Público.

Agradeço a V. Exa.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Parabéns a V. Exa. Senador Lasier...

(Intervenção fora do microfone.)

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Senador Styvenson.

O SR. STYVENSON VALENTIM (PODEMOS - RN) - Obrigado, Senador Lasier.

Eu não poderia deixar de participar aqui, Senador Paulo Paim, já que a discussão é meio polêmica e importante.

Ouvindo aqui o Policial Uchua, não é isso? *(Pausa.)*

O SR. ROBERTO UCHÔA DE OLIVEIRA SANTOS *(Fora do microfone.)* - Uchôa.

O SR. STYVENSON VALENTIM (PODEMOS - RN) - Eu preciso dizer para o senhor que, até seis meses atrás, eu era efetivo da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, Capitão. Nunca tinha pensado em ser político, nunca participei de campanha política, mas a minha vida foi pautada em cumprir regras, fazer cumprir a legalidade e sempre, mesmo com toda deficiência. Eu segurava a porta da viatura com o meu braço porque não fechava; eu tinha que contar a munição; muitas vezes não sabia se a arma ia prestar; normalmente, a gente tem que comprar a própria farda, com salário atrasado, décimo terceiro atrasado, as condições piores que se possa ter. Mas eu vi muito policial trabalhar, esforçar-se, tirar de onde não tinha, e nunca... E as pessoas que não queriam trabalhar utilizavam a carência, a ausência, a falta de algo, para justamente cruzar os braços.

Quando eu passei quatro anos cedido a um órgão, a uma autarquia, o Detran, Senador Flávio Arns, eu via as pessoas em fila esperando para serem atendidas e havia lá sete, oito pessoas concursadas e algumas comissionadas que ficavam pelo menos 60% conversando, tomando café, resolvendo seus problemas no WhatsApp - isso eu vi - e a população esperando.

Eu vi isso. Eu não estou criando, não, porque, quando eu fui policial do Detran, eu reclamava. E a pessoa, além de pagar um serviço, tinha que pagar outro serviço, porque tinha que ter um despachante. Havia um funcionário para fazer e ela ainda tinha que pagar uma terceira pessoa para facilitar para ela. Eu estou dizendo só de dois órgãos que eu trabalhei.

Sabe por que eu estou aqui hoje? Porque eu quis trabalhar, porque eu nunca me vali, nunca me utilizei, nunca me apropriei de uma condição adversa, de uma condição contrária... Eu fui perseguido? Fui. Fiz prisões de pessoas importantíssimas no meu Estado que cometiam crimes, infrações simples de trânsito... E as pessoas começaram a avaliar porque um capitão produzia e os demais não. Se eu fui formado numa mesma turma, numa mesma equipe, se eu tive as mesmas condições, se eu uso a mesma farda, ganho o mesmo salário, por que uns se destacam e outros não?

Eu acho que a gente está discutindo aqui a questão da improdutividade e está esquecendo o mérito de quem, mesmo sem condições nenhuma produz, porque, se a gente for analisar aqui dentro do Senado, há gente que gosta de se encostar. E há todas as condições possíveis. Olhem para o ambiente. Em contrapartida, você tem escolas públicas onde não se tem nada e tem professor comprando material para dar aula. Não é motivo para avaliar que não vai produzir, esqueceu-se do maior princípio, eu acho do maior critério que existe, a vontade de querer melhorar um atendimento público, um serviço público.

Então, eu cheguei até aqui hoje não foi dinheiro, não foi com TV, não foi com tempo de rádio, não foi com nada disso, não foi com apoio político, foi porque as pessoas reconheceram o trabalho, um trabalho que não foi corporativista.

Muitas vezes, Sr. Uchôa, eu tive que prender policiais, eu tive que autuar policiais, eu tive que me contrapor e me indispor com muita gente, sabendo da consequência. A consequência foi perseguição política, a consequência foi tirar de um lado e botar para o outro, a consequência foi responder muitos inquéritos, sindicâncias, ser punido, muitas vezes por estar falando a verdade.

Existe um áudio meu, Senador Paulo Paim, que rola em Natal, volta e meia, que eu disse que delegado ganha muito para não trabalhar. Fui processado 26 vezes e ganhei todas elas, não fui condenado em nenhuma. Se o senhor disse que produz, ou não produz, mostre então, escreva. Funcionário público tem que aprender a escrever. Diga: "Olha, não estou podendo fazer minhas atribuições porque está faltando...". Faltando o quê?

O que o senhor me diz quando um policial ganha uma viatura nova e sobe o meio fio, estoura o pneu? O que é que o senhor me diz quando um policial pega um colete novo, dobra e senta em cima, na viatura? O que é que o senhor me diz sobre tantos papéis que a gente tem, que o cara vai imprimir o trabalho dele de faculdade?

Então, eu não estou criminalizando os funcionários públicos. Os maus, os ruins, os péssimos, esses têm que ser extraídos mesmo, esses têm que ser retirados, e há que ser dado mérito a quem está produzindo, mesmo com nada.

Eu citei aqui algumas categorias. Há pessoas hoje que estão trabalhando em situações de penúria total, mas estão produzindo, estão fazendo o serviço deles, estão trabalhando. Até mesmo... Ontem foi aniversário dos bombeiros lá do meu Estado, 185 anos. Hoje é aniversário dos bombeiros. Quantos não trabalharam exaustivamente? Quer ver uma categoria que ninguém discorda se fosse funcionário público, mas que presta serviço público? O gari. Eu não o vejo parasitando, eu o vejo correndo atrás de um caminhão com lixo. É uma das profissões em que eu vejo que o cara trabalha de verdade. Está lá correndo para cima e para baixo, carregando ali o que ninguém quer pegar.

Não são todos os policiais que são ruins, não são todos os professores que são ruins, não são todos os juízes que são ruins, mas eu não posso me utilizar de uma desculpa de não ter nada para não fazer nada. O mínimo que é um atendimento, o mínimo que é respeitar a pessoa, o mínimo que é dizer para ele assim: "Eu não tenho como fazer. Venha conhecer aqui minhas condições". Muitas vezes, a pessoa quer uma verdade, quer a sinceridade, Senador Paulo Paim, em vez de uma má educação, um mau atendimento porque você não tem condições. Então, eu avalio por esse lado.

Critérios, eu acho que já existem para a produtividade, para a questão de avaliação. Agora, só deixando, Senador Lasier, já que o senhor está com um projeto, a Senadora Selma, que já saiu, e o que é que a gente faz com aquele funcionário que, mesmo ameaçado, mesmo sem condições, mesmo com toda a adversidade, produz e produz muito bem?

Era só essa observação.

Obrigado, Lasier.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Esse foi o Senador Styvenson Valentim, que deu a sua contribuição ao debate.

O Senador Lasier Martins e, em seguida, o Senador Flávio Arns.

O SR. FLÁVIO ARNS (Bloco Parlamentar Senado Independente/REDE - PR) - Só, antes do Senador Lasier Martins, porque não é propriamente uma pergunta, nem nada. É que a gente tem aqui presente também a Liliane Moraes, que é do grupo Visibilidade Cegos Brasil e que é analista do CNPq. E ela aponta, de uma maneira, assim, importante, necessária, que a gente também tem que cada vez mais se dedicar à avaliação do desempenho da pessoa com deficiência, seja ela

cega, surda, com deficiência intelectual, deficiência física, para que seja uma coisa justa, boa, adequada. E temos que ter na legislação...

Ela até gostaria de comentar o assunto. Nós dissemos que não é possível na audiência pública, mas a gente ficaria muito feliz também se ela enviasse essa questão, para que a gente pudesse inserir, no projeto de lei, alguma coisa nesse sentido também. Eu acho que ficaria muito adequado.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem, Senador Flávio Arns.

O Senador Lasier Martins com a palavra.

O SR. LASIER MARTINS (PODEMOS - RS) - Obrigado, Presidente Paulo Paim.

Senhores e senhoras depoentes, que vieram aqui contribuir para o esclarecimento do que se debate, desse projeto de lei complementar. Eu quero também contestar a arguição que foi feita, de vício de origem, que foi aqui alegado.

Eu quero ler o art. 41 da Constituição:

São estáveis, após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargos de provimento em virtude de concurso público.

§1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - [que é o que nos interessa] mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Lei Complementar é o que nós estamos fazendo, cumprindo uma obrigação, 21 anos depois, quando houve esta emenda, a Emenda 19, de 1998. Até hoje não se conseguiu cumprir a Constituição, o que é dever do Legislativo, dos Senadores e Deputados, por lei complementar.

O art. 61 também fala em lei complementar, permitindo lei complementar de iniciativa de qualquer Deputado Federal, qualquer Senador, Presidente da República, Supremo Tribunal Federal, e por aí afora. Nada renega tanto o art. 61 quanto a hipótese de avaliação para demissão por avaliação periódica, art. 41, complementado lá pelo art. 61.

Agora, estamos aqui, há mais de duas horas, e em nenhum momento foi falado o que se exige para a avaliação periódica. Ninguém falou nisso. Até se falou no projeto original da Senadora Maria do Carmo. Depois, tivemos um substitutivo que foi discutido e aprovado, por ampla maioria, na Comissão de Constituição e Justiça. Aí chegou aqui, na Comissão de Assuntos Sociais, onde, durante os debates, o Senador Paulo Paim pediu uma audiência pública, que é o que estamos realizando agora.

Agora, não se disse, em momento algum, que, na avaliação, existem critérios de avaliação geral. São fatores avaliativos fixos, que são dois: qualidade e produtividade. Se, por exemplo, o servidor, já aqui nos fixos, tirar o mínimo de nota 4, ele nem vai para os fatores avaliativos variáveis, que são 12 e que estão aqui, aos quais cada um se submete. Dos doze, cinco são tirados para cada servidor, conforme as características da sua função. Estão aí: relacionamento funcional, foco no usuário, no cidadão; capacidade de iniciativa; responsabilidade; solução de problemas; tomada de decisão; aplicação de conhecimento; compartilhamento de conhecimento; compromisso com objetivos institucionais, e por aí afora, cada vez que se vai avaliar e são três avaliadores, não é um. No original era um, no substitutivo são três: o representante do departamento de recursos humanos ao qual esteja vinculado o servidor; um colega de trabalho, que é sorteado; e terceiro, o seu chefe imediato.

Outro item importante. No original, era de seis em seis meses. O substitutivo propõe avaliação por ano, anual. Mas as notas... Ninguém falou aqui em notas. Não está se desejando aqui servidores de excelência, que tirem nota 9 ou 10. Também a lei não está exigindo servidores bons, que tirem nota 7 ou 8. A lei também não está exigindo, Sr. Paulo Paim, servidor de qualidade média, que tire 4, 5 ou 6. Não se está exigindo um servidor medíocre, que tire apenas 3.

Ele pode tirar 3 e pode tirar por mais de um ano, porque, se ele for mal no primeiro exame anual, ele terá direito a um segundo ano. E aí, terá uma assistência, para que se corrija, para que se aprimore e, no ano seguinte, ele consiga galgar essa mísera nota 3. Isto é, para ir para o segundo ano, ele pode tirar nota 1, nota 2 ou nota 2,9. Ele não está aprovado, mas não está exonerado. Ele tem direito a um segundo ano, porque ele precisa do mínimo de nota 3. E, se no segundo ano ele tirar nota 3, ele permanece no trabalho.

Então, será isso que os contribuintes brasileiros merecem, que tenha funcionários medíocres, que não consigam galgar nota 3? Disse aqui o Sr. Uchôa que são necessários requisitos para que permita o desempenho do servidor, que ele precisa de ferramentas para que seja melhor. Não, é o contrário. O que nós estamos aqui discutindo é que o funcionário público, pago pelo contribuinte, não seja tão ruim, que não seja um funcionário de nota 2, o que o contribuinte não merece.

Então, é isso. Então, há um grande equívoco quando dizem: "Esse é um projeto de lei para acabar com a estabilidade". Ninguém quer acabar com a estabilidade. O que se está querendo, neste Brasil de problemas, de déficits, é que se tenha funcionários públicos eficientes, que nem precisem tirar 7, 8, 9 ou 10, que tirem 4 ou 5. Já está bom, pode ficar. Mas tem que ter o mínimo, como é na iniciativa privada, onde todo trabalhador precisa ter o mínimo de eficiência, senão o empresário manda embora. Então, é isso que prevê a lei. Nós estamos aqui cumprindo a lei.

Disse bem lá no início a nossa Renata Vilhena, que viveu a experiência como Secretária do Planejamento em Minas Gerais, no setor de gestão de desempenho: o objetivo não é desligar o servidor, mas esperar que ele seja mais produtivo. O que se quer é funcionário produtivo, não é negligente, não é relapso, não é vagabundo, não é isso que nós queremos. Queremos um funcionário que tenha, no mínimo, uma nota 3.

Então, é por isso que nós esperamos esse projeto de lei complementar, que não é inconstitucional, para que tenhamos um princípio de mais qualidade do nosso funcionalismo público federal, estadual e municipal, porque o projeto de lei é extensivo para todo o Brasil. E, ao contrário do que foi dito - não me lembro por quem - de que não atingia todas as instituições de Estado, ele não é para algumas categorias, para algumas atividades, ele é para atividades exclusivas de Estado de todo o Brasil e todas as atividades públicas de Estado, todas. Todos entrarão nesses exames. Então, é muito simples.

Agora, toda vez que houve uma tentativa, em 21 anos, para se cumprir a Constituição, sempre corporativismos bem localizados tentaram impedir - e impediram - e parece que pretendem levar para o além, para sempre, para que nunca haja regulamentação do serviço público e que o coitado do contribuinte se satisfaça com servidores que... Felizmente, são poucos; a maioria do servidor público é boa, a maioria. Muitos são excelentes e sabendo, muitas vezes, que, sendo excelentes, eles estão recebendo o mesmo salário que aquele medíocre lá que ganha nota 3.

Então, o que se deseja é que, finalmente, se tenha uma lei complementar para vingar neste País, que precisa melhorar, precisa prosperar em todos os sentidos e onde o funcionário público precisa se qualificar para dar a sua contribuição a um Brasil melhor.

Era isso, Presidente.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Esse foi o Senador Lasier Martins.

Agora nós vamos às considerações finais.

Como se faz em todas as audiências públicas, todos têm, nas considerações finais, cinco minutos cada um.

Como é de praxe, eu faço a leitura do e-Cidadania que me chegou aqui.

Matheus Souza, do Rio Grande do Norte: "Como garantir [e os painelistas responderão] que o superior hierárquico não use esse artifício para perseguir um servidor público?"

Francisco Chagas, de São Paulo: "Como se dará a indenização ao servidor [no caso, que for demitido], já que não há aviso prévio, FGTS, multa rescisória e seguro-desemprego?"

Luiz Alberto, do Rio de Janeiro: "Totalmente descabida essa proposta. Ela só servirá para evasão de profissionais capacitados e avaliados por concurso público - infeliz ideia".

Tudo que chega aqui eu leio.

Está com a palavra - voltamos aqui - a Sra. Renata Vilhena, ex-Secretária de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais.

Eu vou pedir a todos que fiquem nos cinco minutos.

A SRA. RENATA VILHENA - O.k. Eu vou, primeiro, responder à pergunta em relação à perseguição.

Eu registrei e eu acho que aqui, o tempo todo, nós já falamos que o processo traz, sim, alguma segurança. A própria Senadora Juíza Selma colocou que já está prevista uma comissão com a participação do servidor, ele jamais vai ser demitido no primeiro momento, ele tem oportunidade de se reciclar, como disse o Senador Lasier, e essa transparência que é dada ao processo. Além de que, nós temos também, na nossa legislação, a previsão do processo administrativo em que ele tem direito à ampla defesa. Então, ninguém aqui está sendo irresponsável.

Em relação à indenização do servidor, sinceramente, eu acho que, quando um servidor é desligado por insuficiência de desempenho, quem deveria ser indenizada é a sociedade, não o servidor, por todos os exemplos que foram aqui citados.

Eu sou totalmente favorável à avaliação de desempenho. Eu tive a alegria de poder conduzir esse processo em Minas Gerais, um processo bem-sucedido que, 16 anos depois, mesmo com outros partidos, com as mudanças de governo que são características da nossa democracia, o processo está lá, os servidores defendem esse processo, porque eles querem isto tudo que foi falado aqui: eles querem trabalhar com uma equipe que produz e não ter aqueles que são improdutivos. Então, é um processo de reconhecimento, é um processo de desenvolvimento, é um processo de alinhamento, é um processo de engajamento, mas é um processo também que permite o desligamento daquele servidor que não está contribuindo para a geração de produtos de entrega de valor público para a sociedade.

Tudo que foi falado aqui em relação à estabilidade, os Senadores já colocaram muito bem, a mesma Constituição que dá estabilidade ao servidor após o estágio probatório traz a possibilidade de desligamento por insuficiência de desempenho. Então, eu concordo que a gente tem que ter seriedade no processo para conduzir.

É uma mudança de cultura, o processo não pode ser estático, tem que ser revisto quando necessário, ele é dinâmico e, antes de qualquer coisa, tem que estar totalmente alinhado à estratégia governamental, como o Wagner falou, e que a gente não se prenda somente na avaliação de desempenho do servidor, que a gente possa prever ciclo de gestão do desempenho, avaliando inclusive as entregas que estão sendo feitas para a sociedade.

Por fim, não vou nem ocupar os meus cinco minutos, eu queria dizer que eu vim aqui, aceitando esse convite de livre e espontânea vontade, paguei a minha passagem, vim de Santos ontem e estou indo para sua terra, Senador Styvenson, para Natal, para um projeto que eu faço lá pela Fundação Dom Cabral, e eu vim porque acredito no Brasil, eu acredito no serviço público, como servidora pública eu acredito que nós podemos e devemos fazer a diferença. E a avaliação de desempenho faz parte desse processo.

Eu quero parabenizar a iniciativa. É com diálogo que nós vamos conseguir construir e aprimorar esse projeto, que já foi aprimorado e, se necessário, pode vir a receber outros aprimoramentos. Então, fico muito feliz pelo convite e por poder estar participando.

Obrigada.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Renata Vilhena, ex-Secretária de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais.

Passo a palavra para o Presidente da Confederação dos Servidores Públicos do Brasil, Sr. João Domingos Gomes dos Santos.

O SR. JOÃO DOMINGOS GOMES DOS SANTOS (Para exposição de convidado.) - Obrigada, Senador.

Primeiro, eu faço uma observação aqui. Em que pese a proposta inicial aqui ser falar a favor e falar contra, eu acho que não houve esse ambiente aqui. Eu não vi contradição entre o que ninguém propôs aqui. Quero pegar especialmente a palavra dos especialistas e a palavra do Governo.

Ela coincide em tudo com o que nós do movimento sindical reivindicamos, até porque se está querendo parecer que o movimento sindical está defendendo corporativamente que não se avalie, e não é isso. Eu disse explicitamente: "Nós não queremos avaliação; nós exigimos avaliação". Isso foi dito explicitamente aqui. Mas queremos uma avaliação nos parâmetros técnicos, modernos, etc., e, pela palavra do Governo e dos especialistas, não se enxerga no projeto toda essa gama que a especialidade, que a *expertise* técnica e científica recomenda para tal circunstância.

Quero dizer também, inclusive particularmente ao Senador Styvenson, que, igualmente, a maioria dos funcionários públicos é muito semelhante ao louvável e exemplar desempenho funcional do senhor. A maioria trabalha sem condições. O que o colega Uchôa falou é verdade.

O SR. STYVENSON VALENTIM (PODEMOS - RN. *Fora do microfone.*) - Eu concordo, estou falando da minoria.

O SR. JOÃO DOMINGOS GOMES DOS SANTOS - Pois é, aí eu queria falar da minoria. Deu a impressão que se falou aqui que se pode proteger vagabundo. O senhor nunca vai ver uma entidade sindical proteger vagabundo. Ao contrário, nós defendemos no serviço público muito mais do que os agentes públicos, porque nós somos perenes, o nosso projeto de vida é servir à população, através do nosso trabalho na função pública. Então, a chamada laranja podre, nós somos os primeiros a não defendê-la. Por exemplo, eu citei aqui que, nesse ano de 2018, houve 600 demissões por critério de insuficiência de desempenho. O senhor não viu nenhuma entidade sindical ser contra.

Por fim, eu disse que não vi nada em contrário ao que todo mundo disse, todo mundo está defendendo um critério de avaliação que seja eficiente e que seja sobretudo eficaz na avaliação do serviço público, para um serviço público melhor

em quantidade, em qualidade. Hoje nós pecamos por quantidade de serviço público e por qualidade, porque há pouco funcionário público; por isso, a qualidade é ruim.

E, finalmente, Senador, eu queria me permitir, o senhor me desculpe, insistir na questão das ilegalidades enxergadas no projeto. O senhor citou o art. 41, que estabelece os critérios pelos quais o servidor estável é demissível e a avaliação de desempenho mediante lei complementar. Pronto! O problema é a iniciativa dessa lei. O art. 61 diz que a iniciativa para esse tipo de lei, lei complementar, é exclusiva do Presidente da República. Infelizmente, eu não vejo contradição entre um e outro. Um diz dos critérios pelos quais eles podem ser demitidos; o outro diz a quem cabe a competência exclusiva da iniciativa da lei, que é do Governo. É um entendimento muito mais dos nossos técnicos, que eu corroboro, só para deixar aqui que eu permaneço ainda defendendo que o projeto tem esse vício de iniciativa, tem esse vício de ilegalidade, sim.

Por fim, eu não vejo...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS. *Fazendo soar a campainha.*) - O senhor tem mais um minuto.

O SR. JOÃO DOMINGOS GOMES DOS SANTOS - Não vejo por que não aproveitar este momento tão rico de debate e trazer as contribuições do Governo, dos especialistas, que só somariam a esse projeto.

Por que, então, não considerar tudo que foi aqui debatido, já que todos nós estamos do mesmo lado, do lado do serviço público eficiente, bom e suficiente para aquela parcela da população que precisa dos serviços públicos e da ação protetora do Estado?

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem! Esse foi o João Domingos, que falou pela Confederação dos Servidores Públicos do Brasil.

Passo agora a palavra para Ana Carla Abrão, economista.

Por favor, Sra. Ana, a palavra é sua.

O SR. LASIER MARTINS (PODEMOS - RS. *Fora do microfone.*) - Sr. Presidente...

O SR. STYVENSON VALENTIM (PODEMOS - RN) - Quero falar bem rápido, só para...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Calma! Eu só vou dizer que os Parlamentares, em toda audiência que eu presido, falam sempre e com preferência. Falará o Senador Lasier outra vez. O Senador Styvenson está com a palavra.

O SR. STYVENSON VALENTIM (PODEMOS - RN) - Lasier, falarei bem rapidinho.

Só quero dizer que ontem foi aniversário de 185 anos da PM-RN e que hoje é o Dia do Bombeiro Brasileiro. Era só essa a correção. Eu acho que confundi. Na pressa, eu falei em aniversário dos bombeiros, confundindo polícia com bombeiros, mas os dois estão dentro do meu coração.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Antes de passar a palavra à Sra. Ana Carla Abrão, que é economista, o Senador Lasier pediu a palavra.

O SR. LASIER MARTINS (PODEMOS - RS) - Serei bem sucinto.

O Sr. João Domingos disse que é a favor de que realmente se faça a avaliação, mas ele voltou a invocar que é iniciativa do Presidente da República, ou seja, o Sr. João Domingos não quer que o Senado Federal crie essa lei. Ele quer que passe para lá, mas aí eu vou ler o art. 61 da Constituição brasileira: "Art. 61. A iniciativa das leis complementares e ordinárias cabe a qualquer membro ou Comissão da Câmara dos Deputados, do Senado Federal ou do Congresso Nacional, ao Presidente da República, ao Supremo Tribunal Federal [...]". Não há nenhuma incondicionalidade! Isso cabe a qualquer membro, e aqui a Sra. Maria do Carmo, Senadora de Sergipe, propôs isso, e, depois, veio o nosso substitutivo. Isso está perfeitamente enquadrado dentro da Constituição.

Agora, eu louvo que o Sr. João Domingos queira isso, mas, então, colabore com a avaliação, meu Deus! Colabore para que tenhamos em todas as áreas da função pública gente dedicada, que tenha um mínimo - um mínimo! - de eficiência, que alcance uma notinha três, que é o que nós brasileiros merecemos. Temos percebido que todos os bons funcionários estão festejando esse projeto de lei complementar, porque eles se sentem injustiçados, pois trabalham muito, estudam, se dedicam e estão no mesmo nível salarial daquele que é relapso.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Por favor, tem a palavra a Sra. Ana Carla Abrão, economista.

A SRA. ANA CARLA ABRÃO - Obrigada, Presidente.

Eu queria só botar alguns pontos em relação ao que foi falado, inclusive com base na experiência, nos modelos que a gente vê de avaliação de desempenho, que são muito importantes.

De fato, as metas são fundamentais para que a gente case a avaliação de desempenho com os resultados e com a avaliação do serviço lá na ponta, mas há um ponto muito importante. Quando observamos a avaliação de desempenho já feita em vários órgãos, em vários Estados, em vários Municípios, na Administração Federal, em que ela já existe, o que se observa é que ela não está funcionando. Então, o modelo é muito importante.

Tenho até discutido isso com o Governo, porque há casos... Eu vou citar um caso aqui, sem citar o ente subnacional, em que a avaliação vai de 0 a 1 mil. Mais de cem mil servidores são avaliados anualmente de 0 a 1 mil, ou seja, o servidor pode receber 0, 10, 15, 100, 200, 500, 1 mil. A média nessas avaliações é de 997, ou seja, todo mundo recebe 1 mil; eventualmente, só não recebeu essa nota aquele que não compareceu no dia da avaliação ou que, na verdade, nem estava lá.

Então, o desenho do modelo é muito importante para evitar que a gente simplesmente replique uma situação que hoje já existe, em que, no final das contas, Senador Lasier, a gente vai ter um resultado em que todo mundo recebe 1 mil e a gente continua sem diferenciar as pessoas. Então, o desenho do modelo é muito importante para garantir que os bons de fato recebam a nota 4 ou a nota 5 e que os ruins de fato sejam avaliados de forma diferenciada.

Há outro ponto. Rudinei, vou só levantar um dado que você colocou que eu estranhei. Eu conheço os números. Mais uma vez, eu acho que não vem ao caso se o servidor público ganha muito ou ganha pouco, a gente quer melhores serviços públicos. Os dados que eu conheço da OCDE, que foram recentemente publicados no relatório de 2018, são os de que, no Brasil, salários e benefícios do serviço público representam 13,1% do PIB. Esse é o dado. Na Inglaterra, que, repito, é considerado o país com melhor serviço público do mundo, esse número equivale a 6%. Então, mais uma vez, eu só queria colocar um dado que é dado oficial, público - no *site* da OCDE, você consegue checar essa informação.

Finalmente, só para concluir, eu também não vou gastar os meus cinco minutos aqui, eu queria agradecer a fala do Senador Styvenson. Eu estou há mais de dois anos trabalhando com esse tema e sempre digo que o bom servidor público - e o Senador Lasier também acabou de falar isto -, aquele policial que segura a porta da viatura na mão, aquele professor que compra material escolar para os alunos, quer ser reconhecido. Ele faz isso com espírito público, ele faz isso com vontade, mas ele quer ser reconhecido. Todo mundo quer isso. E esse conceito de avaliação, ao mesmo tempo em que ele pune, vai reconhecer. Ele vai dar mérito aos bons, vai identificar os bons, vai reconhecer e valorizar os bons. E é isso de que a gente precisa. O servidor público precisa de incentivos. Senão, chega uma hora em que ele cansa, chega uma hora em que ele olha e fala: "Por que eu estou aqui segurando a viatura enquanto está um monte ali sentado e que não está nem aí, usando como desculpa para não fazer o serviço a situação precária em que a gente vive hoje? Eu estou dando murro em ponta de faca".

Então, eu queria cumprimentar o senhor, agradecer pela sua fala, porque é isso de que a gente precisa. Muitas vezes, quando a gente fala isso, a gente é atacado como não querendo reconhecer o servidor público, como sendo ofensivo ao servidor público. Ao contrário, a gente está defendendo o servidor público. E é isso de que a gente precisa. Então, eu queria agradecer ao senhor e realmente fazer uma reverência aqui ao senhor, que viveu isso e que hoje está defendendo uma pauta tão importante para o nosso Brasil.

O SR. STYVENSON VALENTIM (PODEMOS - RN. *Fora do microfone.*) - O pior ataque, Sra. Ana Carla Abrão, vem da própria instituição.

A SRA. ANA CARLA ABRÃO - Exatamente, exatamente!

(Soa a campainha.)

(Intervenção fora do microfone.) **A SRA. ANA CARLA ABRÃO** - E é isso que a avaliação de desempenho, ao dar transparência, ao diferenciar as pessoas, vai evitar, vai combater, para que a gente valorize o bom servidor público, para que a gente o aplauda, para que a gente o remunere direito, destaque e identifique.

E agora, só finalizando, Senador...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Você tem 30 segundos ainda.

A SRA. ANA CARLA ABRÃO - Eu vou, nesses 30 segundos, fazer só uma referência. Vou pedir licença e fazer uma referência à Senadora Lúcia Vânia, minha mãe, que honrou esta Casa por 16 anos.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Grande Senadora!

A SRA. ANA CARLA ABRÃO - Eu não podia passar por aqui sem fazer essa referência a ela.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Vamos dar uma salva de palmas à Senadora Lúcia Vânia. (*Palmas.*)

A SRA. ANA CARLA ABRÃO - Foi justamente com ela que eu aprendi a respeitar esta Casa, a reverenciar esta Casa, e é por isso que eu tenho muita honra de estar aqui hoje.

Muito obrigada.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Parabéns!

Essa foi Ana Carla Abrão, filha da Senadora Lúcia Vânia, uma Senadora que sempre caminhou ao nosso lado aqui nas atividades, em todas.

Passo a palavra agora para o Sr. Gilberto Cordeiro, Diretor da Central Única dos Trabalhadores (CUT).

O SR. GILBERTO CORDEIRO - Senador, eu queria reafirmar a questão do vício de origem. Acho que esse é um debate jurídico que nós vamos ter.

Quero dizer também para os Senadores que esse debate não vem de agora, não. O PLC nº 248 está dentro desta Casa, está na Câmara. Ele foi iniciativa do Executivo. Em 1998, Fernando Henrique mandou o debate para cá. Está aqui. Não foi arquivado, não foi retirado. Está aqui.

Eu queria levantar algumas considerações.

A Ana levantou agora a questão da avaliação de desempenho, que hoje existe no Governo Federal.

Você levantou alguns exemplos, e eu vou levantar outros. Em várias avaliações, o servidor foi avaliado para baixo. E não há essa de proteção nas avaliações dos servidores, não! Servidores do Governo Federal que hoje trabalham nos Municípios, avaliados até por servidores do próprio Município, têm avaliação abaixo. E a avaliação dos servidores não é de 0 a 1 mil. Ela não é de 0 a 1 mil. A avaliação dos servidores são 20 pontos, e 80 pontos institucionais.

Aí eu faço uma pergunta. Um servidor que faz o controle epidemiológico em nível nacional, que combate a dengue, a malária, etc., que vai atender aos ribeirinhos, esse servidor defende a avaliação de desempenho, sim; agora, ele defende também a qualificação no serviço público, defende também o direito de ele, como servidor, ter mais qualidade. Há outro exemplo que eu vou trazer aqui para os Senadores. O Senador levantou ali o caso dele como policial. Os servidores que combateram a malária por muitos anos, em nível nacional, trabalharam com DDT. Sabe o que o Governo Federal faz com esses servidores? A maioria está morrendo, intoxicada. O Governo não olha sequer para esses trabalhadores. Digo isso do Governo Federal! E esses servidores são avaliados, em uma avaliação a que nós fomos contrários, feita pelo Fernando Henrique. O Fernando Henrique fez essa avaliação de desempenho colada com gratificação de desempenho, coisa a que nós sempre fomos contrários. Nós sempre fomos defensores de avaliação de desempenho junto à qualificação e carreira!

Quero parabenizar a equipe do Governo, que está levantando alguns dados importantes. Levantou alguns dados importantes. Falta muito mais - e eu espero que vocês levanten! - sobre como discutir as carreiras hoje no serviço público! E foi na época de Fernando Henrique, quando ele separou os militares dos servidores civis, que se dividiram todas as carreiras no serviço público. E veio a chamada discussão da gratificação de desempenho, aliada à avaliação de desempenho.

(Soa a campanha.)

O SR. GILBERTO CORDEIRO - Então, para concluir, ninguém é contra a avaliação de desempenho.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Tem mais um minuto.

O SR. GILBERTO CORDEIRO - Agora, a avaliação de desempenho tem que ser aliada à qualificação, à carreira, para dar realmente ao servidor público o respeito que ele merece.

Não se trata de fazer isso, Senador. O senhor sabe muito bem que há servidores morrendo em nível nacional, e o Governo Federal não cuida desses trabalhadores, que cuidaram muitos anos da saúde da população brasileira. Digo mais: se fizerem uma pesquisa, em nível nacional, com a sociedade, verão que a sociedade conhece muito bem os servidores da antiga Sucam, que trabalharam e deram a vida pela saúde da população brasileira.

Obrigado.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Esse foi o Sr. Gilberto Cordeiro, Diretor da Central Única dos Trabalhadores (CUT).

Agora, o Sr. Wagner Lenhart, Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

O SR. LASIER MARTINS (PODEMOS - RS) - Permita-me só dar uma informação, Presidente, bem rápida, para o Sr. Gilberto. Esse projeto passou pela Comissão do Senado que analisa a constitucionalidade, sem nenhum óbice, de tal modo que é constitucional, exatamente porque essa Comissão existe para discutir constitucionalidade.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Eu, como Presidente, estou presidindo aqui, mas nem tudo que passa por uma CCJ, seja da Câmara ou do Senado, é constitucional. Por exemplo, quanto à reforma trabalhista, já caiu uma meia dúzia no Supremo. É só para mediar aqui o debate, porque eles não podem falar de novo, mas os Senadores podem. Mas quero só colaborar com o debate.

Vamos em frente!

Por favor, tem a palavra o Sr. Wagner.

O SR. WAGNER LENHART (Para exposição de convidado.) - Senador Paulo Paim, primeiro, eu queria saudar a iniciativa desta audiência pública, juntamente com a Senadora Juíza Selma. Eu tenho a convicção de que esse tipo de debate, com esse tipo de oportunidade, é fundamental para que a gente consiga construir melhores soluções não só para a Administração Pública, em sentido mais estrito, mas para a sociedade brasileira de maneira geral.

Há um filósofo que eu considero extremamente relevante, que é Karl Popper. Ele coloca que uma das grandes vantagens da sociedade aberta é essa possibilidade de você colocar as ideias, os conceitos, os projetos à prova. Então, ter esse tipo de oportunidade de debater um projeto dessa relevância nesta Casa é extremamente importante. Por isso, meu agradecimento, inclusive como brasileiro, por ter esta oportunidade.

Em segundo lugar, Senador Lasier Martins e Senadora Selma, expressei o meu agradecimento também por estarem liderando e pautando esse tema, esse projeto aqui no Senado Federal. É extremamente importante que a gente faça este debate. Como a gente colocou anteriormente, a gestão de desempenho, se feita de maneira sólida e verdadeira, é transformadora para a gestão pública. A gente precisa enfrentar esse tema, porque, como a Ana Carla bem comentou, em boa parte dos entes, a avaliação de desempenho é uma avaliação pró-forma, não é uma avaliação que realmente identifica os pontos fortes e os pontos fracos do servidor e identifica aqueles servidores de excelência ou aqueles que estão deixando a desejar. Então, enfrentar essa pauta é algo importantíssimo para o pagador de impostos, é algo importantíssimo para os 200 milhões de brasileiros que esperam - e muitos deles disto dependem - por bons serviços públicos.

Além disso, eu só gostaria de também fazer outro agradecimento ao Senador Styvenson. Como a Ana Carla também trouxe, ouvir o relato do Senador como servidor público é extremamente importante. Eu, desde que fiz essa jornada e migrei da gestão privada para a gestão pública, tenho conhecido diversos servidores tal qual o Senador Styvenson, comprometidos, dedicados, que, em que pesem muitas vezes as dificuldades que o serviço público impõe ou mesmo as condições de trabalho, são exemplares na sua postura, na sua entrega e naquilo que constroem para a sociedade. Então, ouvir um relato como esse realmente é muito importante. Eu, ao ouvi-lo, me lembrei de muitos servidores com os quais eu tive a oportunidade e o privilégio de trabalhar, tanto na Prefeitura de São Paulo, quanto agora no Governo Federal. Eu tenho a certeza de que são esses servidores que vão mudar o Brasil e vão transformar a gestão pública brasileira em algo muito melhor. A gente tem condição de avançar.

Finalmente, eu gostaria de destacar aqui o último ponto. Esta Casa existe para servir a população brasileira, o Executivo federal existe para servir a população brasileira, os servidores públicos estão nas suas posições e foram aprovados em concurso público para servirem a população brasileira. Eu tenho a mais absoluta convicção de que nós só vamos conseguir prestar um serviço melhor à população, atender as demandas principalmente daqueles que mais precisam, se nós encararmos de frente esse tema da gestão de desempenho, para que sejamos capazes de fazer uma gestão de desempenho verdadeira. Falo de uma gestão de desempenho verdadeira com modelo e conceitos bem estabelecidos, sólidos, em que haja a percepção de justiça tanto por quem avalia como por quem é avaliado.

Que, no fim das contas, nós sejamos capazes de, primeiro, em especial, reconhecer os servidores de excelência, aqueles que entregam o serviço acima do que é esperado deles, que se comprometem, que estão dispostos a fazer mais. Como eu falei, eu conheço diversos servidores assim, tanto fora da Administração Federal, quanto dentro dela. Segundo, que a gente dê oportunidade para aqueles servidores que não estão entregando o resultado que se espera deles para eles poderem entregá-lo.

(Soa a campanha.)

O SR. WAGNER LENHART - Aí, volto ao ponto do *feedback* claro, objetivo...

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Tem mais um minuto.

O SR. WAGNER LENHART - ... transparente, honesto, para que cada um possa ser um servidor melhor dia após dia. Então, dar essa oportunidade aos servidores é fundamental. É uma questão de honestidade colocar todos os pontos fortes e fracos, para que eles possam se desenvolver e entregar melhor esses serviços.

Em última instância, sim, é preciso responsabilizar aqueles servidores que, mesmo sendo dada a oportunidade, não estão entregando o resultado que a sociedade espera.

Então, eu gostaria de deixar esta mensagem e de agradecer novamente a oportunidade de estar aqui.

Quero dizer que a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal está aberta a ouvir, a dialogar e a construir as melhores soluções não só nessa pauta de gestão e desempenho, mas em todas as pautas relacionadas à gestão de pessoas. Nós temos a convicção de que, com esse diálogo, nós vamos construir as soluções de que o País precisa.

Obrigado.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem! Esse foi Wagner Lenhart, que falou em nome da Secretaria Digital do Ministério da Economia.

Agora vamos conceder a palavra para Rudinei Marques, Presidente do Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (Fonacate).

O SR. RUDINEI MARQUES (Para exposição de convidado.) - Senador Paim, corroborando as palavras dos que me antecederam, também agradeço a oportunidade.

Quero esclarecer para a Ana o que eu disse: o emprego público no Brasil representa 12% das pessoas ocupadas, enquanto, na OCDE, esse percentual é de 22%. Eu vou deixar um sumário executivo, um seminário internacional que fizemos em 2017 aqui no Nereu Ramos, e os dados estão todos explicitados.

A SRA. ANA CARLA ABRÃO (*Fora do microfone.*) - São 4% do PIB.

O SR. RUDINEI MARQUES - Em 2002, eram 4,8% e hoje são 4,2%, 4,3%.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Rudinei, está no seu tempo agora.

O SR. RUDINEI MARQUES - Vamos lá!

O que eu acho é que a gente converge em muita coisa. No entanto, o PLS 116 parte de uma visão estereotipada do servidor público, de que tem que punir, de que vagabundo tem que ser expulso da Administração Pública. Esse não é um bom ponto de partida para um projeto dessa envergadura. Foi isso que nós tentamos mostrar aqui. E, desde já, assumimos o compromisso com o Secretário Wagner: se é para construirmos um projeto novo, os servidores públicos são parceiros, mas um projeto que realmente projete a Administração Pública para um novo patamar.

Eu volto a dizer que não há referências a estudos acadêmicos ou científicos que fundamentem o projeto do qual nós estamos tratando. Não há nenhuma referência científica que possa dizer que esse projeto é um projeto bom para o serviço público; pelo contrário, há referências científicas dizendo que a cultura da ameaça não promove a produtividade, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Há um trabalho sobre isso num livro chamado *A Ciência da Produtividade*, de David Rock. E é o que o PLS procura fazer, é esta a cultura: "Se não houver desempenho, você vai para a rua". Então, isso não é bom.

Além disso, é interessante que, se nós partimos de uma visão estereotipada, a população também tem uma visão estereotipada com relação aos Parlamentares - dizem que o Congresso não serve para nada; eventualmente, há algum discurso querendo fechar o Congresso -, mas eu lembro que, quando tramitou aqui a PEC 21, de 2015, que propõe o *recall* para políticos, ela foi substancialmente amputada, quer dizer, naquele *recall* que deveria valer para Vereador, Deputado Estadual, Deputado Federal, Senador, acabou ficando só o Presidente da República. Se é para nós avaliarmos, vamos avaliar o agente público *lato sensu*, vamos avaliar todo mundo. Por que avaliar só o servidor? Por que não avaliamos os comissionados também?

Por último, eu repito: esse projeto não está em sintonia com as melhores técnicas de avaliação de desempenho. É um projeto analógico quando estamos vivendo na era digital. Ele é um projeto ruim em essência. Aliás, para ficar ruim, ele

tem de melhorar muito. Por isso, como já foi dito, nós queremos este debate, somos parceiros neste debate, mas em outro patamar, em um patamar que não parta de um estereótipo de servidor público que temos de superar.

(Soa a campanha.)

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Agora, tem mais um minuto.

O SR. RUDINEI MARQUES - Por fim, parece-me que a lei complementar em Minas Gerais, Renata, que instituiu a avaliação de desempenho, a Lei Complementar 71, de 2003, não teve origem no Parlamento, mas teve origem no próprio Executivo. Talvez, o Senador Anastasia possa ajudar. Isso joga um pouco de luz na discussão que estamos tendo sobre o risco de origem.

Muito obrigado.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem, Sr. Rudinei Marques, que falou pelo Fonacate.

Agora falará a Srs. Flávia Nasser Goulart, complementando o que disse o Sr. Wagner, que falou em nome da Secretaria do Ministério da Economia.

A SRA. FLÁVIA NASSER GOULART (Para exposição de convidado.) - Muito obrigada, Senador.

Há um ponto que eu gostaria de colocar - não vou usar os cinco minutos completos - e que surgiu em vários comentários que foram feitos ao longo da audiência pública.

Talvez, realmente, venha a ser necessário que a gente inclua e considere na avaliação dos servidores uma avaliação dos seus clientes. No caso, os Parlamentares são avaliados a cada quatro anos ou a cada oito anos, no caso dos Senadores, quando vão para o pleito eleitoral. Há os servidores públicos que prestam um trabalho, um serviço diretamente ao cidadão. Eles podem ser eventualmente avaliados de imediato pelo cidadão que foi atendido, como é feito em muitas empresas - hoje, já é praxe esse tipo de avaliação imediata. E aqueles servidores da área meio, como, por exemplo, a área de gestão de pessoas, prestam serviço para outros servidores, para os outros órgãos, para os RHs descentralizados - eles são os nossos clientes.

Então, que isso pudesse servir também como inspiração e como uma diretriz a ser estudada, até buscando, como colocou aqui o Rudinei, as melhores práticas internacionais, estudos acadêmicos internacionais. Que a gente possa realmente fazer essa busca e incluir isso para informar as decisões e os desenhos das soluções que são colocadas aqui.

Eu mesma tive a oportunidade de estudar em Harvard, onde fiz dois mestrados. Então, tenho acesso a muitas pessoas, a muitos especialistas e a experiências internacionais, que procuro trazer, na medida do possível, para os projetos que estamos desenvolvendo aqui na Secretaria de Gestão de Pessoas. Então, acho que cabe a nós, como entes públicos aqui empossados, tomar decisões e desenhar políticas. E que o façamos pensando naquilo que pode trazer informações de imediato, informações ricas sobre a avaliação dos nossos clientes!

Então, é preciso saber quem são os clientes hoje do serviço público, seja a população na ponta, usuária de um serviço de saúde, de uma escola pública ou de um atendimento policial em uma delegacia, e internamente também, para que a gente possa criar uma cultura, contribuir para uma cultura verdadeira de avaliação, como foi falado aqui também, para que, inclusive ao diluir essa avaliação perante tantos clientes e tantas pessoas com quem a gente interage ao longo de um ano, a gente possa garantir a blindagem e a neutralidade da avaliação.

Acho que essa é outra forma de também evitar as perseguições, de evitar as perseguições políticas, como foi colocado aqui. A gente dilui. Imaginem, por exemplo, uma pessoa que está na linha de frente do atendimento de uma agência do INSS. Com quantos cidadãos ela interage ao longo de um dia, ao longo de um mês, ao longo de um ano? Se cada uma dessas pessoas pudesse apertar um botão e dizer "eu fui bem atendida", "eu fui mais ou menos bem atendida", "eu não fui bem atendida", se isso estivesse atrelado ao CPF e ao Siape daquele servidor que a atendeu, isso nos traria uma riqueza muito grande e resolveria vários dos pontos que foram colocados aqui como possivelmente impeditivos para uma avaliação dos servidores.

É isso.

Obrigada.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem! Essa foi a Sra. Flávia Nasser Goulart, que falou pela Secretaria de Pessoal do Ministério da Economia.

Por fim, tem a palavra o Sr. Roberto Uchôa de Oliveira Santos, representante da Federação Nacional dos Policiais Federais.

O SR. ROBERTO UCHÔA DE OLIVEIRA SANTOS (Para exposição de convidado.) - Volto a falar, como todos nós falamos aqui desde o início: estamos de acordo com a avaliação. Diferentemente do que parece que foi entendido, a gente não está aqui defendendo o mau servidor, defendendo a permanência do servidor improdutivo, defendendo a permanência do servidor que não comparece ao trabalho, defendendo a permanência do servidor que burla a legislação para se evadir do serviço, em nenhum momento. Com o que a gente se preocupa aqui é com o bom servidor no sentido da estabilidade, porque esse bom servidor tem a estabilidade para protegê-lo - disso a gente não pode esquecer. A gente quer punir, só buscar o mau servidor pode acarretar outro problema.

Uso exemplo do Senador Styvenson. Ele citou que foi preso por 15 dias porque abordou um superior. Se isso estivesse em vigor, ele não poderia ter sido demitido? Em vez de prendê-lo, não poderiam ter avaliado mal o serviço prestado por ele? Foi falado também que haveria critérios objetivos. Aqui cabe destacar um ponto até no resumo do projeto, que diz: "A chefia imediata do avaliado deve definir os fatores variáveis e seus respectivos critérios objetivos para atribuição de nota". Então, os critérios objetivos dos fatores variáveis serão estabelecidos pela chefia imediata. Não há uma subjetividade nesta decisão de quais são os critérios objetivos? É isso que eu quero levantar, porque, se cabe ao chefe decidir quais serão os critérios objetivos, eu entendo que há subjetividade nessa decisão, e isso enfraquece o servidor. Eu acho que isso deixa o servidor enfraquecido.

Mas volto a dizer: a ideia não é proteger o mau servidor. Esse deve ser punido, deve ser exonerado.

Volto a falar sobre a crítica que foi feita à avaliação atual, de que se dá 10 para todo mundo, de que todo mundo recebe 1 mil, 10. Quem garante que no sistema novo não vão continuar dando 10 para todo mundo também? Pela avaliação, pelo que eu vi aqui, seria o chefe, um colega de serviço sorteado e um representante dos recursos humanos. Quem garante que esse vício que afirmam que está ocorrendo não poderá se repetir dessa forma?

Eu acho que é viável, é interessante, mas precisa de um pouquinho mais de aprimoramento. Eu acho que o debate é importante porque ele mostra essa necessidade.

Há a visão do Estado, que quer garantir uma prestação do serviço ideal para a população. Parabéns! É isso! Nós, como servidores públicos, também queremos isso. Por isso, a gente clama também por estrutura.

A ideia de trazer este debate é excelente. O projeto tem que ser aprimorado. Por isso, falo da importância disso.

Eu parabenizo os Senadores por propiciarem este debate, por trazerem pessoas qualificadas, para a gente trocar ideias e - quem sabe? - aprimorar um projeto que possa ser bom para todos, para o serviço público e para o cidadão.

É isso aí.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem! Esse foi o Roberto Uchôa de Oliveira Santos, representante da Federação Nacional dos Policiais Federais.

Senador Anastasia, quer fazer algum comentário? Não há como não lhe passar a palavra. V. Exa. tem sido um *gentleman* aqui em todos os setores.

O SR. ANTONIO ANASTASIA (Bloco Parlamentar PSDB/PSL/PSDB - MG) - Muito obrigado, Presidente Paulo Paim. Acabei de ser comunicado da presença no Plenário do Presidente, Senador Davi Alcolumbre, o que significa que a sessão já vai começar.

Mas, rapidamente, eu estive aqui, primeiro, para cumprimentar V. Exa., para parabenizá-lo por esta audiência. V. Exa. sabe que é um tema que me apraz muito sob o ponto de vista acadêmico. A Secretária Renata Vilhena foi minha Secretária de Estado, estava aqui até instantes, teve que viajar.

Cumprimento a Secretária Ana Carla, cara amiga.

Cumprimento o meu amigo João Domingos. Tivemos tantos empenhos juntos no nosso belo projeto! V. Exa. ajudou tanto na negociação coletiva! Lamentavelmente, o Governo passado não teve a grandeza de perceber a sua relevância. E eu o rerepresentei agora, com a relatoria do Senador Jaques Wagner.

Cumprimento o Gilberto, todos os eminentes convidados que aqui se pronunciaram e o Senador Lasier, que é o Relator desse projeto.

Eu tinha dito ao Lasier na CCJ, da qual eu sou membro, que esse projeto era um projeto complexo e que ele teria, naturalmente, como a maioria dos projetos de alta indagação que temos nesta Casa, uma tramitação que não seria tão simples, o que é positivo, porque é desse esforço que nasce um projeto positivo.

Acredito que o substitutivo do Senador Lasier avançou bastante. Não há dúvida de que todo projeto, como é feito por homens, não é perfeito. Então, merece sim o aperfeiçoamento, mas acho que ele avançou muito.

Pelo que eu percebi - desculpem-me, porque não acompanhei toda a audiência, acompanhei alguma coisa pela televisão; eu estava na CPI de Brumadinho, que concluiu hoje -, quero dizer, meu caro Presidente, que eu acredito que todos nós somos a favor, até porque é um mandamento constitucional. Temos de saber como fazer isso. A lei jamais vai prever o caso concreto de todas as situações, *in factum*, em que há o mau desempenho. Que a desídia existe, ela existe. Ela é excepcional. Eu sou servidor de carreira do meu Estado, de uma família de servidores públicos. Sei o que significa ser servidor, as dificuldades. Compreendo as pressões. Foi lembrado aqui por um dos distintos convidados que, quando estávamos no Governo do Estado de Minas, eu era Secretário de Planejamento, encaminhamos a lei à Assembleia Legislativa criando um processo de avaliação que funcionou bem no Estado e que deu, inclusive, uma gratificação, uma remuneração extraordinária aos servidores, mas sabemos que isso é um processo delicadíssimo. E mesmo a experiência no estrangeiro que nós estudamos nunca é perfeita. Mas não podemos também, e fizemos aqui...

Abro um parêntese para dizer à distinta representante do Ministério da Economia mencionada que eu fui Relator da lei que se transformou no Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, e já se prevê pelas notas que o usuário participe dessa avaliação. É uma lei federal importante. Nós temos de, de fato, afastar o mau servidor, que é uma exceção, felizmente.

Eu defendo de maneira veemente o serviço público, o serviço público brasileiro, defendo os servidores. Acho que, sem os servidores, o serviço não funciona, mas, por outro lado, eu sei também, Senador Lasier, que nós não podemos nunca aquiescer que o mau servidor vá conspurcar exatamente o funcionamento do serviço público. Ele tem de ser afastado, agora também com seus direitos e com o devido processo legal. E é esse o procedimento que o Relator está tentando colocar.

Nós não podemos também dizer: "Não há lei possível para isso". Isso seria um vexame. Então, nós temos de identificar um texto, e eu acredito que a base do texto do Senador Lasier é positiva, para avançarmos, recebendo contribuições, sugestões, diminuindo, ao máximo possível, a subjetividade. Isso é viável e é exequível.

Eu não estava aqui, mas ouvi, pela televisão, o debate sobre a iniciativa. Acho que o Parlamento tem iniciativa nesse caso. Debates isso no projeto da negociação coletiva. Acho que há a iniciativa, mas acho que nós temos de tentar identificar isso, para superar, ao máximo, a subjetividade. É claro que algum laivo de subjetividade no âmbito do ato concreto haverá, mas há o controle judicial para isso, se houver perseguição.

Comentava o Senador Lasier sobre a figura do abuso de autoridade. Pelo caso citado pelo Senador Styvenson, é abuso, é evidente; aí é um ato até ilegal. Mas essa dificuldade que nós temos é própria não só desse projeto, mas de muitos outros que afetam instituições e que têm de ser vistos dentro de um processo de aperfeiçoamento.

Senador Lasier, certamente, esta audiência deve ter contribuído muito para que V. Exa. colha aqui sugestões, manifestações, mas o projeto tem de avançar, porque nós não podemos também recusar cumprimento a um ditame constitucional. E fazemos uma lei que, ao longo do tempo, vai ser objeto de aperfeiçoamento, ou seja, no meio da sua aplicação, a jurisprudência, quer administrativa, quer pretoriana, própria dos tribunais, chegará a um consenso sobre qual será, de fato, a ideia, a inteligência, a interpretação, a exegese de cada uma daquelas normas.

Então, defendo o projeto. É claro que reitero que nem a Constituição é perfeita. Então, evidentemente, temos de lutar ao máximo para ser a mais justa das normas possível.

Cumprimento, Presidente Paulo Paim, V. Exa. pela iniciativa, com vista à democracia, à liberdade, que é a nossa posição e que V. Exa. aqui sempre defende, ouvindo os segmentos, que têm toda a legitimidade para apresentar suas sugestões e suas críticas. Temos de ouvi-los com todo o respeito, para nos apropriar daquilo que for possível, mas também para avançar, para que votemos o projeto no momento oportuno. Parabéns a V. Exa.!

Agradeço muito a todos os distintos convidados.

O SR. PRESIDENTE (Paulo Paim. Bloco Parlamentar da Resistência Democrática/PT - RS) - Muito bem! O Senador Anastasia é um *gentleman*. Ele consegue, em um projeto polêmico como esse, fazer uma construção coletiva, que deu até luz, eu diria, ao Plenário.

V. Exa. diz - e eu concordo com a sua tese - que não há lei perfeita. Isso não existe! Floriceno Paixão, gaúcho, que já faleceu, sempre dizia para mim: "Paim, sabes qual é o projeto bom? Não é aquele que tu sonhas como o ideal, mas é o projeto que a gente consegue aprovar buscando o que for melhor para todos". E nem sempre é um lado ou o outro.

Entendo que vocês todos que estão aqui poderiam contribuir com algumas propostas e ideias, e a gente as apresenta para a Relatora, para ver o que é possível ou não acatar no dia da votação. Sempre digo que uma das metas de uma audiência pública é ver o *day after*, o dia depois. Qual é o encaminhamento? O encaminhamento pode ser, nessa linha aqui apresentada pelo nosso querido Senador que encerrou, que a gente apresente algumas propostas que possam fazer com que o projeto avance.

Permitam-me também apresentar uma questão rápida aqui. É claro que os servidores, no seu conjunto, têm um receio muito grande de se flexibilizar a estabilidade. Foi um termo até que eu usei. Vou dar um exemplo: quando muda uma empresa, quando se ganha uma concorrência, eles botam na rua todos os funcionários e não fazem avaliação de desempenho de nenhum deles! Quando se ganha uma concorrência aqui, no Congresso, a Presidência da Casa, na maioria dos casos, demite todos os servidores que estão aqui. Quando ganha um Parlamentar, na maioria dos casos, ele demite todos os servidores - isso ocorre na maioria dos casos, não em todos os casos - e coloca outros. Qual o receio que fica no seio dos servidores, se passa uma lei que flexibiliza isso?

Eu entendo que nós vamos caminhar aqui, talvez, para um grande entendimento. Vou torcer para isso.

Se um Prefeito ganha em um Estado, se nós chegarmos ao ponto de não darmos mais a garantia para o servidor, o que ele faz? Não adianta, ele vai botar os cabos eleitorais dele. Não vai ser um cargo de excelência. Não vai passar por concurso. Eu digo isso porque, quando passou aqui a lei da terceirização, que apontava nesse sentido, eu já dizia isso. E muito Prefeito já dizia: "Na minha prefeitura, eu não farei mais concurso nenhum. Vou terceirizar tudo". Calculem: cada vez que o rei ganha, ele bota os seus amigos a governar com ele. São preocupações que eu tenho. É claro que o projeto não diz isso, mas são preocupações que suscitaram esse debate e, por isso, a audiência pública.

Enfim, todos contribuíram. Foi feito em alto nível o debate. Vamos torcer para que as emendas que porventura sejam apresentadas, a Senadora Selma, que é a Relatora nesta Comissão, possa aproveitá-las, em parte ou algumas. O.k.?

Muito obrigado a todos.

Estão encerrados os trabalhos. *(Palmas.)*

Só me pediram para informar, ainda, antes de concluir, que, amanhã, quarta-feira, às 9h30, teremos reunião extraordinária desta Comissão, destinada à discussão e à votação das emendas deste Colegiado ao projeto que dispõe sobre as diretrizes e bases.

Nada mais havendo a tratar, declaro encerrada a reunião.

(Iniciada às 14 horas e 45 minutos, a reunião é encerrada às 17 horas e 35 minutos.)