

FISCALIZAÇÃO DE ORIENTAÇÃO CENTRALIZADA EM GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

No âmbito da presente Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), foram realizadas dezessete auditorias com os seguintes objetivos: aferir a qualidade de informações prestadas por organizações participantes do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas – Ciclo 2013; conhecer e avaliar os critérios utilizados por elas para dimensionamento e alocação da força de trabalho; contribuir para o aperfeiçoamento da governança e gestão de pessoas; e identificar bons exemplos a serem disseminados.

Os dezessete órgãos e entidades auditados e os respectivos Órgãos Governantes Superiores (OGS) foram:

OGS	Órgãos e entidades auditados
Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério do Planejamento (DEST-MP).	Eletrobras Amazonas Energia (AME), Banco da Amazônia (BASA), Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF), Hospital das Clínicas de Porto Alegre (HCPA) e Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras).
Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento (SEGEP/MP).	Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAPA), Ministério da Fazenda (MF), Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa).
Ministério da Defesa.	Comando da Aeronáutica (COMAER).
Conselho Nacional de Justiça (CNJ).	Tribunal Regional Eleitoral do Amapá (TRE-AP), Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso (TRE-MT), Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA), Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4), Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região (TRT-MS) e Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região (TRT-AL).

Principais situações encontradas

Quanto à aferição da qualidade de informações prestadas no Levantamento de 2013, foram selecionados oito itens do questionário utilizado naquele ano, totalizando 136 informações declaradas, que foram validadas nesta FOC. Concluiu-se que, de modo geral, foi boa a qualidade das informações prestadas no levantamento pelas organizações auditadas. Ressalta-se que as inconsistências decorreram de dificuldades no entendimento de práticas descritas e da escala de resposta, apontando necessidades de aperfeiçoamento do questionário para os próximos ciclos do levantamento.

Em relação ao objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento da governança e da gestão de pessoas, constatou-se que:

- em 53% das organizações auditadas, o planejamento para a área de gestão de pessoas está restrito a determinadas funções da área, com carência de indicadores de desempenho e metas. Assim, recomendou-se à SEGEP/MP, ao DEST/MP e ao CNJ que adotem ações para que as unidades sob suas jurisdições realizem planejamento da gestão de pessoas, que deverá: estar alinhado à estratégia organizacional; assegurar a definição de metas para a área e de ações necessárias para alcançá-las; e abranger as principais funções de recursos humanos.
- em cerca de 71% das auditadas, não há programas que contemplem o desenvolvimento de potenciais líderes. As recomendações foram para que a SEGEP/MP, o DEST/MP e o CNJ adotem ações para estimular, nas unidades sob suas jurisdições, a existência de programas gerenciais, com ênfase na identificação e no desenvolvimento de potenciais líderes para as ocupações críticas de liderança.
- as ações de capacitação e a avaliação de desempenho não são complementares entre si, visto que a avaliação de desempenho não é utilizada como diagnóstico de necessidades de capacitação (53%); a avaliação de desempenho não abrange todos os gestores, inclusive os membros da alta administração e demais servidores (59%); e a avaliação de desempenho é desvinculada dos resultados institucionais (41%). Concluiu-se que é necessário recomendar: à SEGEP/MP que adote medidas para induzir, no âmbito do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), a utilização da avaliação de desempenho como mecanismo de identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos servidores, inclusive dos ocupantes de cargos DAS 4 a 6; ao Ministério da Defesa que

adote medidas para implementar, nos órgãos das Forças Armadas, a avaliação de desempenho individual dos oficiais gerais, assegurando a identificação de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, bem como a formalidade e a periodicidade do processo avaliativo; e ao CNJ que adote medidas para implementar, no âmbito do Poder Judiciário, a avaliação de desempenho individual de servidores e gestores, estendendo, no que couber, aos membros da alta administração, assegurando a vinculação com as metas organizacionais e a identificação de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento.

- em 65% das organizações não foi identificada a definição de perfis profissionais desejáveis para os cargos gerenciais. Portanto, recomendou-se à SEGEP/MP e ao CNJ que orientem as unidades sob suas jurisdições acerca da importância e da necessidade de definirem o perfil profissional desejado para posições críticas de liderança e de adotarem mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize, preferencialmente, o perfil definido.

Quanto ao objetivo relacionado ao dimensionamento e alocação da força de trabalho, quatro situações chamam atenção: as organizações não possuem, ou possuem parcialmente, a definição de quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional (65%); as decisões sobre necessidade de concursos públicos não se baseiam em critérios técnicos suficientes (59%); a inexistência de procedimentos estabelecidos de alocação inicial embasados em critérios adequados (59%); e a inexistência de procedimentos estabelecidos de movimentação embasados em critérios adequados (65%). Recomendou-se à SEGEP/MP, ao DEST/MP e ao CNJ que orientem as unidades sob suas jurisdições acerca da importância de manter um processo de trabalho referente ao planejamento da força de trabalho, que deverá abranger: a definição e a atualização, com base em critérios técnicos, de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, entre outras ações de gerenciamento dessas tabelas; a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho; e a definição de estratégias de gestão de pessoas com base nas análises realizadas.

Benefícios esperados

Os benefícios potenciais da presente fiscalização são o aumento da agregação de valor dos recursos humanos utilizados pela APF, a redução de riscos associados a esses recursos, o aumento da eficiência na sua utilização e a prestação de melhores serviços à sociedade.

Deliberação no TCU

Acórdão: 2.212/2015-TCU-Plenário

Data da sessão: 2/9/2015

Relator: Ministro Vital do Rêgo

TC 010.507/2014-0

Unidade Orientadora: Sefip

Unidades Executoras: Secex-AP, Secex-ES, Secex-MT, Secex-PE, Secex-PR, Secex-RO e Secex-SE