



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

II Simpósio de Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas

Oportunidades de melhoria na área de pessoal e Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário

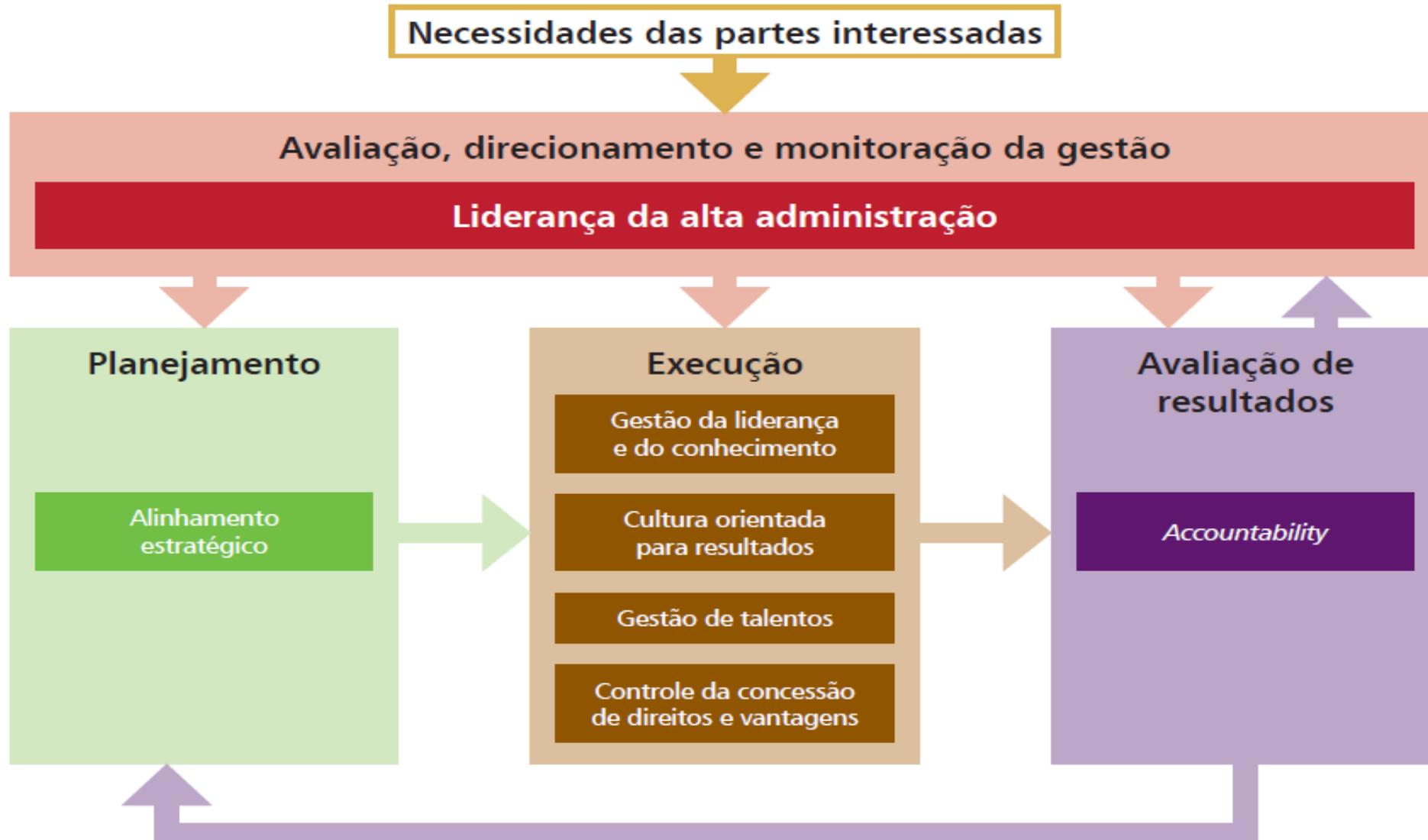
Fabiano Nijelschi G. Fernandes

Diretor de Auditoria

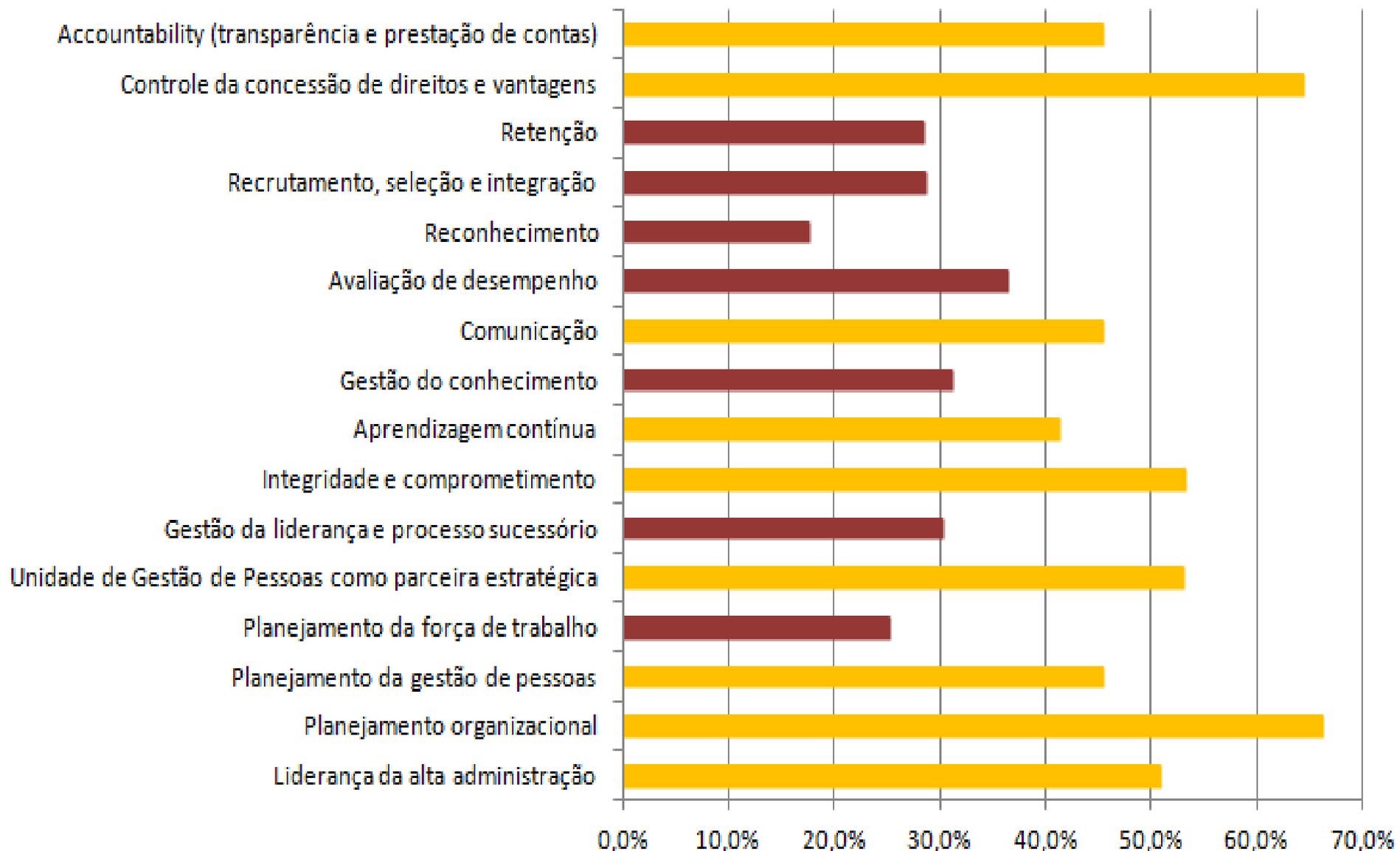
Secretaria de Fiscalização de Pessoal

Brasília, 31 de março de 2016

Levantamento do Perfil GovPessoas 2013



Capacidade da APF por fator de sucesso (n=310)



Objetivos do conjunto de auditorias (FOC) decorrentes do levantamento

- Aferir a qualidade de informações declaradas 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
- Identificar bons exemplos a serem disseminados

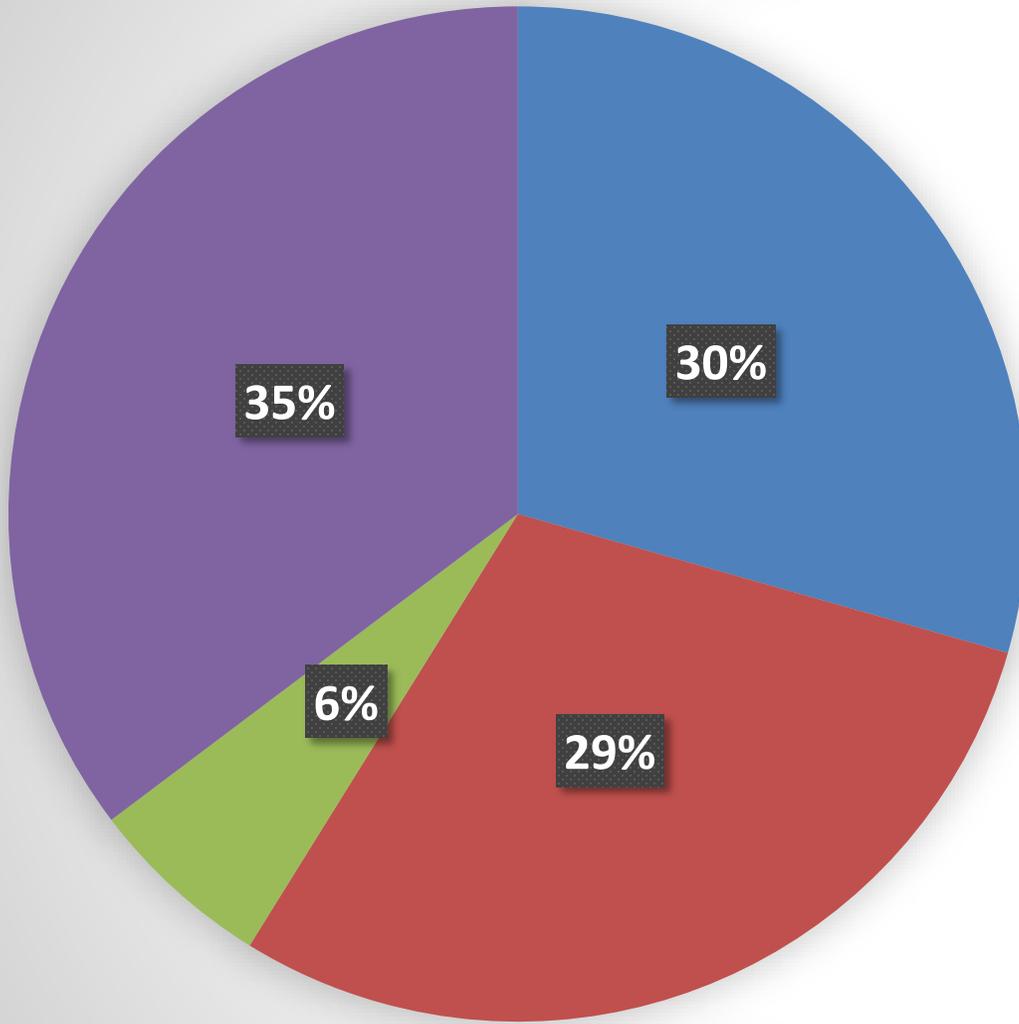
Auditados

Órgão/entidade	OGS a que se vincula	Unidade do TCU que realizou a fiscalização
TRE/AP	CNJ	Secex-AP
BASA	DEST/MP	Secex-AP
CVM	SEGEP/MP	Secex-ES
Petrobras	DEST/MP	Secex-ES
TRE/MT	CNJ	Secex-MT
TRT/MS	CNJ	Secex-MT
CHESF	DEST/MP	Secex-PE
Sudene	SEGEP/MP	Secex-PE

Auditados

Órgão/entidade	OGS a que se vincula	Unidade do TCU que realizou a fiscalização
TRF-4	CNJ	Secex-PR
HCPA	DEST/MP	Secex-PR
Suframa	SEGEP/MP	Secex-RO
AME	DEST/MP	Secex-RO
TRT-AL	CNJ	Secex-SE
TRE-BA	CNJ	Secex-SE
COMAER	Ministério da Defesa	Sefip
MF	SEGEP/MP	Sefip
MAPA	SEGEP/MP	Sefip

Distribuição dos auditados por segmento (n=17)



- Exec-SIPEC: órgãos e entidades do Poder Executivo que fazem parte do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC)
- Exec-DEST: empresas públicas e sociedades de economia mista
- Exec-MIL: órgãos das Forças Armadas
- JUD: órgãos do Poder Judiciário

Técnicas utilizadas nas auditorias

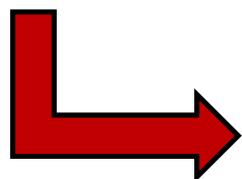
- ❖ Exame documental
- ❖ Entrevista
- ❖ Análise de conteúdo (apenas na consolidação dos resultados)

Principais critérios das auditorias

- ✓ Acórdão 3.023/2013-TCU-Plenário
- ✓ Referencial Básico de Governança (TCU)
- ✓ Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC)
- ✓ Human Capital Assessment and Accountability Framework: Practitioners' Guide (U.S OPM)
- ✓ International Framework: Good Governance in the Public Sector (IFAC)
- ✓ Workforce Planning Model (U.S OPM)

Situações recorrentes encontradas

- 53% dos auditados não possuem planejamento para a área de gestão de pessoas ou possuem planejamento incipiente, com definição de poucos indicadores e metas, que não abrangem funções relevantes de recursos humanos (p. ex., seleção, retenção, gestão do desempenho).



Efeitos

- Reduz a agregação de valor dessas funções para o negócio da organização
- compromete o monitoramento e a avaliação do desempenho da área de pessoal

Situações recorrentes encontradas

- Em 71% não há programa que contemple o desenvolvimento de potenciais líderes.



- aumenta a exposição ao risco de falta de sucessores qualificados para posições críticas de liderança
- pode comprometer o desempenho organizacional, que depende muito da adequada capacitação dos gestores

Situações recorrentes encontradas

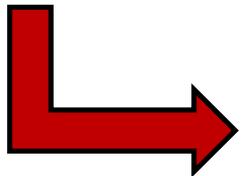
- 53% não identificam as necessidades de treinamento e desenvolvimento na avaliação de desempenho. Em muitas esta avaliação tem sido utilizada apenas para fins financeiros.



- ações de capacitação que não atendam às reais necessidades dos servidores ante as competências requeridas pela organização
- impede que o avaliado assuma a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional
- reduz a agregação de valor dessa importante função de RH e dos recursos nela investidos

Situações recorrentes encontradas

- Em 59% há limitação da abrangência da avaliação de desempenho. Muitas não avaliam seus gestores, outras avaliam parte deles, deixando de avaliar, por exemplo, os membros da alta administração.



Efeitos

- não identificar pessoas com baixo desempenho;
- carecer de subsídios que possibilitem a perda de cargo por insuficiência de desempenho;
- promover pessoas com desempenho insatisfatório;
- prejudicar o alcance de metas organizacionais;

Situações recorrentes encontradas

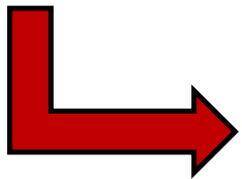
- Em 41% a avaliação de desempenho é desvinculada dos resultados institucionais.



- pagamentos de gratificações independentemente do alcance de resultados institucionais
- menor comprometimento dos servidores com o alcance desses resultados

Situações recorrentes encontradas

- 65% das organizações não possuem definição de perfis profissionais desejados/requeridos para orientar a seleção de gestores



Efeitos

- escolha de gestores sem as competências adequadas para o bom desempenho do cargo;
- desmotivação dos servidores, que não vislumbram possibilidade de crescimento profissional no órgão;
- desconfiança da sociedade e de outras partes interessadas quanto à qualificação dos gestores públicos;

Situações recorrentes encontradas

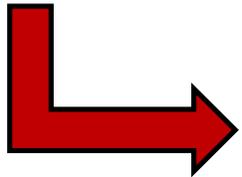
- 65% não possuem, ou possuem parcialmente, a definição de quantitativo necessário de pessoal



- capacidade de definir estratégias de gestão de pessoas significativamente comprometida
- maior risco de excesso ou falta de mão-de-obra em determinadas áreas
- maior risco de não cumprimento das estratégias organizacionais, dado que a força de trabalho pode não estar adequadamente dimensionada para isso

Situações recorrentes encontradas

- Em 59% as decisões sobre necessidade de concursos públicos não se baseiam em critérios técnicos suficientes

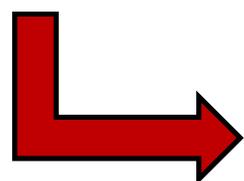


Efeitos

- seleção de pessoas sem o perfil profissional necessário;
- seleção de pessoas em quantidade inadequada;
- impacto financeiro por décadas (no caso de pessoas em excesso);

Situações recorrentes encontradas

- Inexistência de procedimentos estabelecidos de alocação inicial e de movimentação embasados em critérios adequados em 59% e 65% das organizações, respectivamente.



Efeitos

- carência de pessoas em determinadas áreas e excesso em outras;
- contratações desnecessárias;
- pessoas ocupando postos sem o perfil requerido;
- desmotivação das pessoas por não vislumbrarem formas de mudança e de enfrentarem novos desafios;

Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário

- 1) Recomendações para os Órgãos Governantes Superiores (OGS):
 - adote ações para que as unidades sob sua jurisdição realizem planejamento da gestão de pessoas, que deverá estar alinhado à estratégia organizacional, assegurar a definição de metas para a área e ações necessárias para alcançá-las e abranger as principais funções de recursos humanos; (CNJ, SEGEP/MP e DEST/MP)
 - adote medidas com vistas a implementar a avaliação de desempenho individual de gestores, assegurando a identificação de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento; (CNJ e SEGEP/MP)

Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário

- 1) Recomendações para os OGS orientarem as unidades sob sua jurisdição:
 - acerca da necessidade de definirem o perfil profissional desejado para posições críticas de liderança e adotarem mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize o perfil definido; (CNJ, SEGEP/MP e DEST/MP)
 - acerca da importância de manterem 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; (CNJ, SEGEP/MP e DEST/MP)

Benefícios potenciais das auditorias

- Aumento da agregação de valor dos recursos humanos utilizados pela APF
- Redução de riscos associados a esses recursos
- Aumento da eficiência na sua utilização
- Prestação de melhores serviços à sociedade

Validação das informações declaradas em 2013

Opções de resposta do questionário do levantamento			
Questões	Grupo	Subgrupo	Código
Q1 a Q21	Não	-	1
	Sim	-	5
Q22 a Q88	Não adota a prática	Não prevê adotar	1
		Pretende adotar	2
		Iniciou ou concluiu plano de ação para adotar	3
	Adota a prática	Adota parcialmente	4
		Adota integralmente	5

Validação das informações declaradas em 2013

- ❑ 136 informações declaradas (8 x 17 auditados)
- ❑ 40 inconsistências (29%) na análise por subgrupo (erro de apenas 1 pt na escala em 60% delas)
- ❑ 25 inconsistências (18%) na análise por grupo (em 6 auditados não foi identificada inconsistência alguma)
- ❑ as inconsistências decorreram de erro de interpretação das questões e de dificuldade de compreensão da escala de resposta

Obrigado!

Fabiano Nijelschi G. Fernandes

Diretor de Auditoria

Secretaria de Fiscalização de Pessoal

Tribunal de Contas da União

Fone: (61) 3316-7670

E-mail: diaup@tcu.gov.br