



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Sumários Executivos
**Levantamento de Governança
e Gestão de Pessoas**

Relator
Ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa

Brasília, 2013

© Copyright 2013, Tribunal de Contas da União
Impresso no Brasil / Printed in Brazil

<www.tcu.gov.br>

Para leitura deste Sumário Executivo, acesse a página do TCU na internet, no seguinte endereço: <www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal>

Permite-se a reprodução desta publicação,
em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo,
desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Brasil. Tribunal de Contas da União.

Levantamento de governança e gestão de pessoas / Tribunal de Contas da União; Relator Ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa.

– Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.

32 p. – (Sumários Executivo)

O processo relativo a esse levantamento (TC 022.577/2012-2) foi apreciado em sessão do Plenário de 13/11/2013 e resultou no Acórdão 3.023/2013-TCU-Plenário.

1.Gestão de pessoas. 2.Gestão do conhecimento. 3.Liderança.
4.Administração pública. I. Título. II. Série.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
RESUMO	7
O QUE FOI AVALIADO PELO TCU	8
COMO SE DESENVOLVEU O TRABALHO	8
O QUE O TCU ENCONTROU	10
Perfil de Governança e Gestão de Pessoas	10
Liderança da alta administração	11
Alinhamento estratégico	12
Gestão da liderança e do conhecimento	13
Cultura orientada a resultados	15
Gestão de talentos	16
Controle da concessão de direitos e vantagens	17
Accountability	18
Índice de Governança de Pessoas (iGovPessoas)	19
Definição	19
Resultado da avaliação com base no iGovPessoas	20
CONCLUSÃO	22
O QUE PODE SER FEITO PARA MELHORAR A SITUAÇÃO ENCONTRADA	23
ACÓRDÃO 3.023/2013-TCU-PLENÁRIO	24
BENEFÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU	30
REFERÊNCIAS	31

APRESENTAÇÃO

Os sumários executivos da Secretaria de Fiscalização de Pessoal (Sefip) têm por objetivo divulgar os resultados das suas principais fiscalizações. As publicações contêm, de forma resumida, situações encontradas nas fiscalizações, além de recomendações e determinações com vistas a induzir a melhoria da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal.

O foco dos trabalhos da Sefip é a verificação da conformidade e do desempenho das ações governamentais na área de pessoal, utilizando normas e boas práticas como critérios. O seu principal objetivo é contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, assegurando a legalidade, eficiência, efetividade e transparência da gestão de pessoas nos órgãos e entidades federais.

Com a divulgação desses trabalhos, pretende-se oferecer aos parlamentares, aos órgãos governamentais, à sociedade civil e às organizações não governamentais informações suficientes e fidedignas para que possam exercer o controle das ações de governo.

Este número traz as principais informações obtidas no levantamento de auditoria realizado no ano de 2013, que teve por objetivo avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal. O processo relativo a esse levantamento (TC 022.577/2012-2) foi apreciado em sessão do Plenário de 13/11/2013 sob a relatoria do Ministro-Substituto Marcos Bemquerer Costa, resultando no Acórdão 3.023/2013-TCU-Plenário.

João Augusto Ribeiro Nardes
Ministro-Presidente

RESUMO

Desde 2007, o TCU realiza avaliações periódicas da situação de governança e gestão de tecnologia da informação, contribuindo de forma consistente para o aperfeiçoamento do desempenho da Administração Pública Federal (APF) na referida área. Em vista disso e considerando que os resultados de qualquer organização pública dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham, o TCU decidiu promover levantamento semelhante na área de pessoal.

Nesse sentido, buscou-se conhecer e avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra abrangente de organizações da APF com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área. O trabalho se baseou em informações coletadas por meio de questionário, sendo que 305 organizações o responderam (92% da amostra selecionada).

O resultado da avaliação revelou, de modo geral, um cenário preocupante. Em regra, os respondentes apresentaram baixa capacidade em quase todos os componentes do modelo de avaliação utilizado neste levantamento. Há significativas deficiências nos sistemas de governança e gestão de pessoas da maioria das organizações avaliadas, o que certamente está comprometendo a capacidade delas de gerar resultados e benefícios para a sociedade, além de expô-las a riscos relevantes.

A fim de induzir melhoria da situação encontrada, o TCU proferiu o Acórdão 3.023/2013-Plenário, na sessão do dia 13/11/2013, recomendando a adoção de medidas para promover maior comprometimento da alta administração com a eficiência, efetividade e transparência da gestão de pessoas, de sorte que o esforço laborativo de cada organização possa ser mais bem alocado para a produção de melhores resultados para a sociedade.

O QUE FOI AVALIADO PELO TCU

Avaliou-se a situação da governança e da gestão de pessoas em 305 organizações de diversos segmentos da APF, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área, assim como de auxiliar o TCU no planejamento das suas ações de controle e na identificação de bons exemplos a serem disseminados.

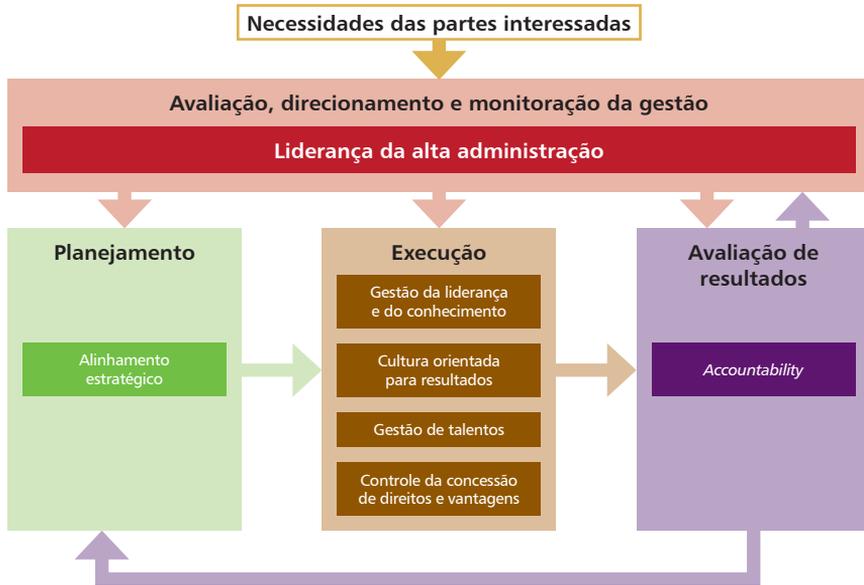
Componente fundamental da governança corporativa, a governança de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.

Vale lembrar que o capital humano é o principal ativo de qualquer organização pública, pois são as pessoas que detêm o conhecimento organizacional e que determinam a capacidade de prestação de serviços à sociedade. Portanto, a boa governança de pessoas é fundamental para assegurar que os agentes públicos, incluindo os membros da alta direção, sejam governados de modo que os interesses da sociedade sejam atendidos a custos e riscos mínimos razoáveis.

COMO SE DESENVOLVEU O TRABALHO

Durante a fase de planejamento, a equipe de fiscalização elaborou questionário de autoavaliação e selecionou 337 organizações da APF para respondê-lo. O modelo de avaliação, apresentado no quadro abaixo, e os critérios utilizados fundamentam-se em legislação e em boas práticas reconhecidas.

Figura 1. Modelo de avaliação utilizado no levantamento



Fonte: *The Human Capital Assessment and Accountability Framework - HCAAF* (EUA, 2005, adaptado)

O questionário foi elaborado com o apoio de especialistas do TCU, de outros órgãos federais e de órgãos governamentais dos Estados Unidos e do Canadá.

Na fase de execução do levantamento, foi criada uma página na internet (www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal) que disponibilizava o questionário e documentos de ajuda. Para esclarecimento das dúvidas e outras comunicações, foi divulgado o endereço eletrônico perfilgovpessoal2013@tcu.gov.br. Nesta fase, foram excluídas sete organizações da amostra, pois informaram não possuir autonomia suficiente na área de pessoal. Considerando essas exclusões, até a conclusão do relatório da fiscalização, 305 organizações haviam atendido à solicitação de remessa de informações, restando 25 organizações inadimplentes.

Note-se que o levantamento se baseou em informações declaradas pelos dirigentes das organizações avaliadas, sem a necessidade de

encaminhamento de evidências. Portanto, a situação real pode não guardar estrita observância com aquela apresentada nos resultados adiante relatados.

Ao final dos trabalhos, o TCU encaminhou relatório individualizado para cada organização, comparando a sua situação aos resultados consolidados do respectivo segmento e do grupo de organizações assemelhadas, assim como ao resultado geral da avaliação.

O QUE O TCU ENCONTROU

Perfil de Governança e Gestão de Pessoas

Com base em metodologia definida pela equipe do TCU, foram calculados valores que representam a capacidade das organizações em cada um dos sete componentes do modelo de avaliação. Como o modelo prevê a subdivisão de alguns componentes em fatores de sucesso, também foram calculadas as capacidades nos fatores que os integram.

Em síntese, as capacidades nos componentes variam de 0 a 100% e são calculadas a partir da média aritmética simples dos valores apurados nos respectivos fatores de sucesso, os quais, por sua vez, resultam da média aritmética simples dos valores apurados nas respectivas questões. No caso dos componentes que não são subdivididos em fatores, a capacidade resulta diretamente da média nas respectivas questões.

A fim de facilitar a análise das informações geradas, as organizações foram agrupadas segundo estágios de capacidade, que, de forma simplificada, podem ser assim descritos:

- **Inicial** (0 a 39.99%) – predomina na organização a não adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas constantes no questionário.
- **Intermediária** (40 a 70%) – predomina na organização a adoção parcial das referidas práticas.

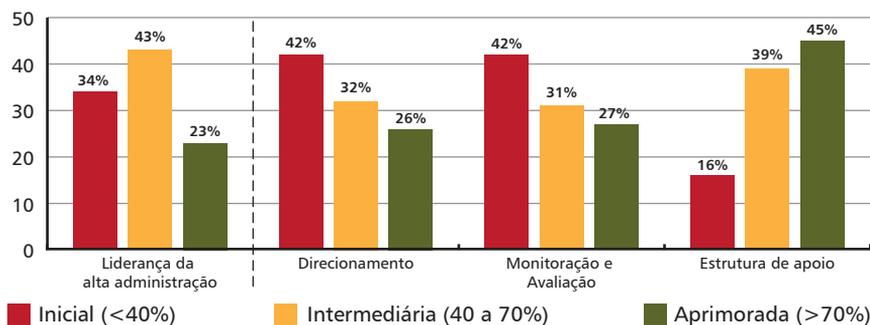
- **Aprimorada** (70.01 a 100%) – predomina na organização a adoção integral das referidas práticas.

A seguir são apresentados os resultados do levantamento por componente, considerando o universo de 305 organizações.

Liderança da alta administração

A figura abaixo apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade no componente “Liderança da alta administração”, cujo objetivo é avaliar a capacidade da alta administração em assumir a responsabilidade pela adoção de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoração da gestão de pessoas:

Figura 2. Capacidade em “Liderança da alta administração” (n=305)



Observa-se que apenas 23% das organizações declararam estar em estágio de capacidade aprimorada em “Liderança da alta administração”. Esse resultado indica que a alta administração de muitas organizações não se responsabiliza ou se responsabiliza de forma inadequada pelo estabelecimento de estratégia e instrumentos de governança de pessoas. Entre as situações encontradas, destacam-se as seguintes:

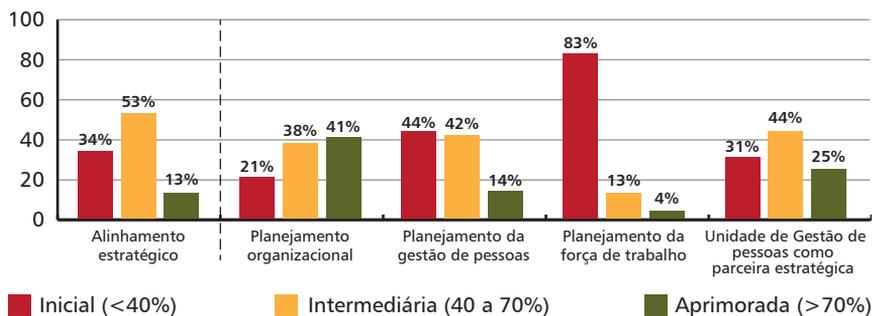
- 54% das organizações declararam não possuir comitê para auxiliar a alta administração nas decisões relativas à gestão de pessoas e, entre as que declararam possuí-lo, 28% não o monitoram regularmente;

- 75% das organizações adotam código de ética, sendo que, entre essas, 67% monitoram o seu cumprimento e 63% investem na sua divulgação periódica;
- somente 34% publicaram modelo de competências como base para a gestão de pessoas;
- 86% não publicaram diretrizes que contemplem a gestão de riscos relacionados ao capital humano;
- 49% não aprovam plano de auditoria interna que contemple a avaliação periódica desses riscos e a eficácia dos respectivos controles;
- apenas 54% monitoram regularmente o cumprimento das diretrizes relativas à gestão de pessoas;
- apenas 51% monitoram regularmente o desempenho da área, atuando quando as metas não são alcançadas.

Alinhamento estratégico

Por meio do componente “Alinhamento estratégico”, buscou-se avaliar a capacidade de alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais. A figura a seguir apresenta a distribuição das organizações nesse componente e nos quatro fatores de sucesso que o integram:

Figura 3. Capacidade em “Alinhamento estratégico” (n=305)



Apenas 13% das organizações foram classificadas na faixa aprimorada neste componente. Percebe-se que, nos três fatores diretamente relacionados à gestão de pessoas, poucas organizações apresentam indicadores de boa capacidade. Tal resultado indica elevada probabilidade de políticas e práticas de gestão de pessoas não estarem alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações avaliadas.

A situação no fator “Planejamento da força de trabalho” é a que mais chama a atenção, com 83% dos respondentes na faixa inicial. Essa informação indica a existência de grandes oportunidades de melhoria no que diz respeito ao aproveitamento e dimensionamento da força de trabalho da APF, assim como no que se refere aos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

Abaixo, são apresentadas as principais situações encontradas:

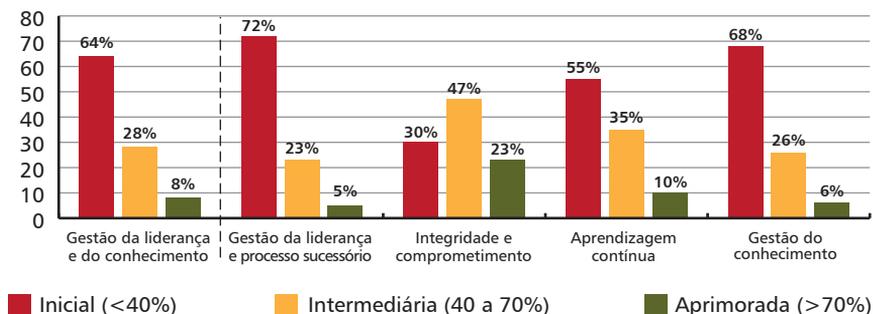
- somente 43% estabelecem, de forma sistemática, objetivos de curto prazo e processos de planejamento alinhados com o plano estratégico, sendo que 18% não executam processo de planejamento estratégico;
- apenas 15% executam, sistematicamente, processo de planejamento da gestão de pessoas, aprovando e publicando objetivos, indicadores de desempenho e metas para a área;
- 74% não utilizam o mapeamento de processos como subsídio para o planejamento da força de trabalho, 76% não identificam lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências e 60% não realizam análises estatísticas da força de trabalho.

Gestão da liderança e do conhecimento

O componente “Gestão da liderança e do conhecimento” se refere à capacidade das organizações de garantirem a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem. Essa parte do modelo de avaliação também é avaliada no questionário por meio de quatro fatores de sucesso.

A Figura 4 apresenta a distribuição das organizações em “Gestão da liderança e do conhecimento” e nos quatro fatores que integram esse componente:

Figura 4. Capacidade em “Gestão da liderança e do conhecimento” (n=305)



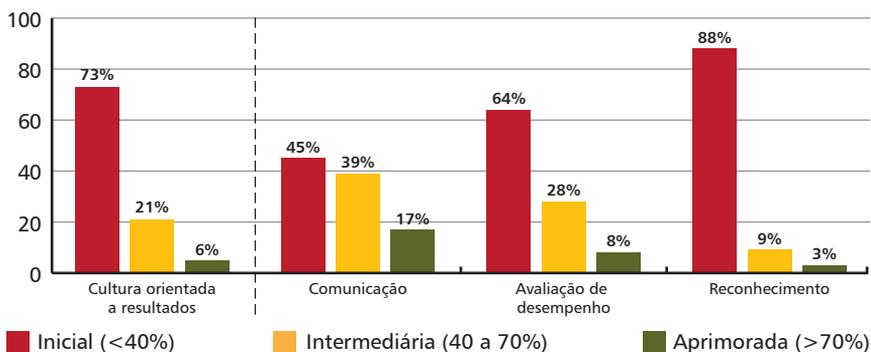
Apenas 8% dos respondentes informaram estar na faixa aprimorada em “Gestão da liderança e do conhecimento”, sendo que a maioria deles se encontra na faixa inicial. Essa distribuição se repete nos fatores que avaliam esse componente, à exceção do fator “integridade e comprometimento”, no qual há mais organizações na faixa intermediária que na inicial. Listam-se abaixo as principais situações encontradas:

- 76% não desenvolvem processo sucessório para posições de liderança;
- 36% não oferecem programas de treinamento ou desenvolvimento aos seus líderes;
- somente 23% verificam, de modo sistemático, a opinião dos servidores quanto ao ambiente de trabalho, utilizando os resultados para orientar eventuais mudanças;
- 46% não identificam necessidades individuais de capacitação e 59% não avaliam os resultados das ações de capacitação;
- 77% não publicaram diretrizes para a gestão do conhecimento, 63% não executam processo de gestão do conhecimento e 49% não orientam a força de trabalho em relação ao compartilhamento do conhecimento.

Cultura orientada a resultados

A finalidade deste componente é avaliar a capacidade das organizações de manterem uma força de trabalho de alta performance, por meio da utilização de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados. A figura seguinte apresenta a distribuição de frequência em “Cultura orientada a resultados” e nos respectivos fatores de sucesso:

Figura 5. Capacidade em “Cultura orientada a resultados” (n=305)



Observa-se que, em todos os fatores avaliativos, a maior parte das organizações se encontra em estágio inicial, revelando que, de modo geral, a cultura na APF ainda não é orientada para resultados. A seguir, são mencionados os aspectos mais críticos identificados no levantamento:

- 54% não estabelecem metas de desempenho individuais ou de equipes;
- apenas 17% verificam, sistematicamente, se os servidores estão cientes das metas estratégicas e entendem como elas se relacionam com a missão da organização e com as suas atribuições individuais;
- 65% não avaliam o desempenho dos membros da alta administração ou dos demais gestores (por exemplo, diretores, supervisores, gerentes), e 46% não avaliam o desempenho dos servidores;

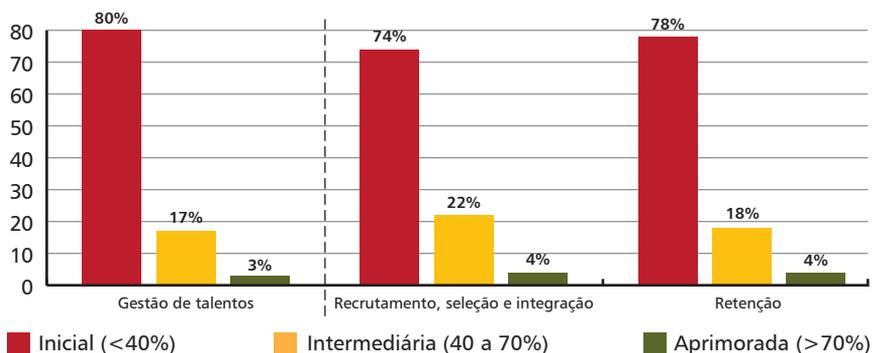
- 64% não treinam gestores em gestão de desempenho e 83% não executam programa de reconhecimento por alto desempenho.

Gestão de talentos

Esta parte do questionário avalia a capacidade das organizações de reduzirem lacunas de competência, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com as competências desejadas.

Na Figura 6, apresenta-se a distribuição das organizações em “Gestão de talentos”, discriminando o resultado nos dois fatores de sucesso que integram esse componente:

Figura 6. Capacidade em “Gestão de talentos” (n=305)



Nos dois fatores, percebe-se que, aproximadamente, 75% da amostra se encontram em estágio inicial. Importa registrar que a média das organizações nesse componente foi de apenas 29% (desvio-padrão = 17%). Essas informações indicam que é muito baixa a capacidade da APF de atrair, selecionar e reter profissionais com as competências desejadas. Entre as deficiências encontradas, são destacadas as seguintes:

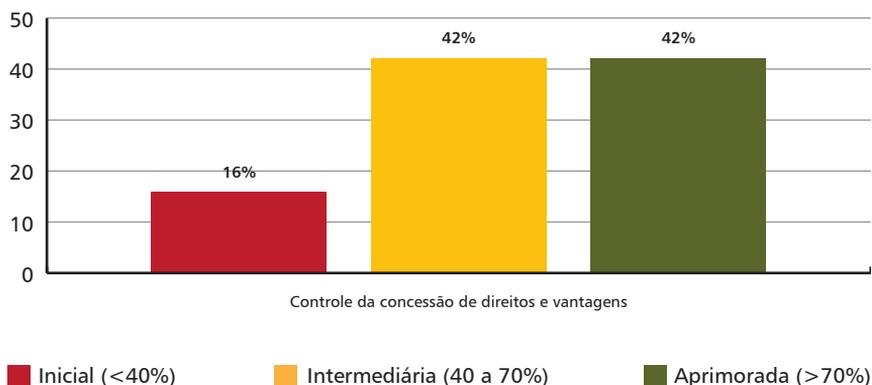
- 75% não executam processo formal, baseado em competências, para selecionar gestores;

- 70% não executam tal processo para alocar ou movimentar internamente os servidores;
- 39% não promovem programas de qualidade de vida no trabalho;
- entre as organizações que promovem esses programas, apenas 36% avaliam os seus custos e benefícios.

Controle da concessão de direitos e vantagens

A figura abaixo apresenta a distribuição em “Controle da concessão de direitos e vantagens”, cujo objetivo é avaliar a capacidade das organizações de assegurarem o cumprimento do princípio da legalidade, de forma que os direitos e vantagens concedidos por elas estejam em conformidade com a legislação, a jurisprudência dos tribunais superiores e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas:

Figura 7. Capacidade em “Controle da concessão de direitos e vantagens” (n=305)



Esse é o único componente do modelo em que poucas organizações foram avaliadas com capacidade inicial. O resultado era esperado, uma vez que os gestores e os órgãos de controle da APF costumam concentrar mais esforços no aspecto da legalidade que nos da eficiência e da efetividade da gestão de pessoas.

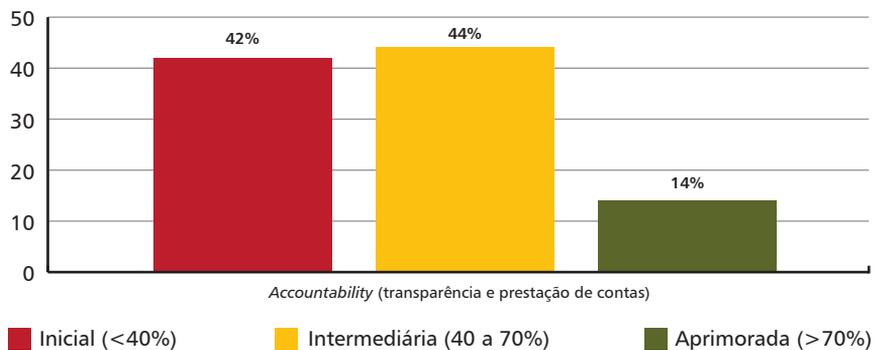
A situação merecedora de destaque é que 42% das organizações informaram não realizar auditorias internas na folha de pagamento de forma sistemática. Entre essas, 7% não têm previsão para adotar a prática, 9% pretendem adotá-la, 4% iniciaram ou concluíram planejamento para adotá-la e 22% adotam-na de forma assistemática.

Accountability

O último componente do modelo de avaliação – “*Accountability*” (transparência e prestação de contas) – se refere à capacidade das organizações de prestarem contas e aperfeiçoarem o desempenho da gestão de pessoas, por meio da avaliação dos resultados obtidos e da identificação de oportunidades de melhoria. Envolve o senso de transparência, responsabilidade e a capacidade de responsabilização pela gestão de pessoas.

A figura a seguir apresenta a distribuição de frequência das organizações no referido componente:

Figura 8. Capacidade em “Accountability” (n=305)



Observa-se que 42% das organizações encontram-se na faixa inicial e apenas uma pequena parcela, na faixa aprimorada. Esse resultado aponta que a APF apresenta baixa capacidade de transparência, prestação de contas e responsabilização pela gestão de pessoas, assim como de aperfei-

çoamento do desempenho da área. Abaixo, são listadas as situações mais preocupantes:

- somente 31% estabelecem sistematicamente responsabilidade clara pelo planejamento, aprovação, execução e avaliação das práticas de gestão de pessoas;
- 66% não avaliam ou mensuram a contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desempenho organizacional;
- apenas 21% monitoram sistematicamente, por meio de sistema informatizado de gestão de pessoas, algum conjunto de informações relevantes sobre a força de trabalho.

Índice de Governança de Pessoas (iGovPessoas)

Definição

A fim de orientar as organizações avaliadas no seu esforço de melhoria da governança e da gestão de pessoas, o TCU criou o índice iGovPessoas. Ele foi calculado por meio de média aritmética ponderada. A fórmula é apresentada abaixo, onde “Q” é a resposta obtida na questão e “P” é o peso da questão:

$$\text{iGovPessoas} = \frac{(Q_1 \times P_1) + (Q_2 \times P_2) + (Q_3 \times P_3) + (\dots) + (Q_{88} \times P_{88})}{85}$$

Três questões foram excluídas da fórmula: Q₅₉, Q₆₉ e Q₇₉. Para decidir quais questões seriam incluídas na fórmula e quais seriam os respectivos pesos, a equipe do TCU utilizou técnica estatística de análise fatorial. A metodologia de cálculo do índice é apresentada de forma detalhada no relatório da fiscalização, disponível no endereço <www.tcu.gov.br/perfilgovernanca>.

O iGovPessoas não deve ser percebido como uma medida precisa da governança de pessoas de uma dada organização, devendo ser entendido

apenas como uma referência e um instrumento de autoavaliação da sua capacidade nessa área. Isso porque os índices calculados para as organizações avaliadas baseiam-se, exclusivamente, nas respostas fornecidas por elas a um questionário.

Embora abrangente, o questionário utilizado obviamente não é capaz de contemplar todas as variáveis que interferem na capacidade das organizações de governarem as pessoas. Assim, se fossem incluídos no questionário outros indicadores de boa governança, o valor do índice poderia ser diferente.

Além do que, as respostas de algumas organizações podem não estar representando adequadamente a realidade, em função de erros no processo de autoavaliação, problemas na interpretação de questões, entre outros fatores que poderiam contribuir para tornar os dados menos precisos.

Há também a possibilidade de que certas práticas constantes do questionário não sejam perfeitamente aplicáveis à realidade de algumas organizações. Ainda, a relação custo-benefício de certas práticas pode ser ruim em determinados contextos, sendo razoável não as implementar.

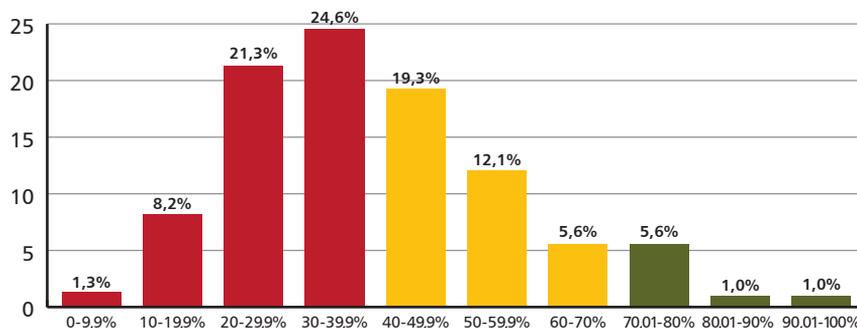
Nesse sentido, é muito importante compreender que não é obrigatório almejar o valor máximo no iGovPessoas. Entretanto, à semelhança das orientações da ABNT NBR ISO/IEC 31000, é responsabilidade do dirigente máximo decidir – por meio de análise crítica dos riscos relevantes e das necessidades da organização – qual a meta mais adequada a ser alcançada em cada questão do instrumento de autoavaliação. O conjunto de metas deve ser formalizado como parte de um plano, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório.

Resultado da avaliação com base no iGovPessoas

A distribuição de frequência das organizações com base no iGovPessoas é apresentada na Figura 9. A maioria delas (55,4%) encontra-se

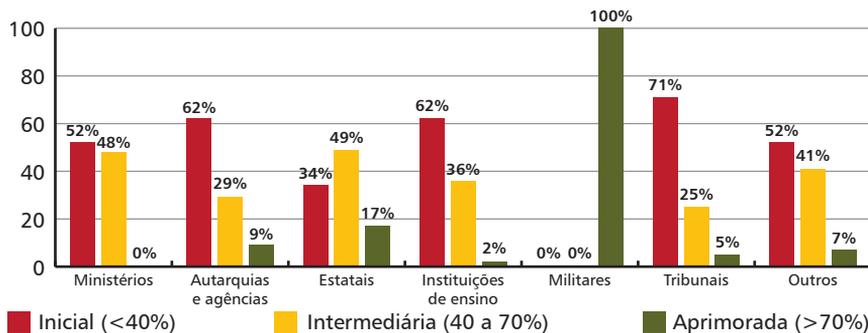
em estágio inicial de capacidade em governança de pessoas (menor que 40%). Somente 7,6% estão em estágio de capacidade aprimorada (maior que 70%). Observa-se também que a maior concentração está na faixa compreendida entre 30% e 39,9%.

Figura 9. Distribuição de frequência do iGovPessoas na Administração Pública Federal (n=305)



Nas figuras abaixo, é possível comparar a distribuição do índice entre diferentes tipos de organização e entre diferentes funções de governo.

Figura 10. Distribuição de frequência do iGovPessoas em diferentes tipos de organização¹ (n=305)



¹ Na categoria “Outros”, constam: fundações, casas legislativas, órgãos do Ministério Público, órgãos executivos e órgãos singulares.

Figura 11. Distribuição de frequência do iGovPessoas em diferentes funções de governo² (n=305)

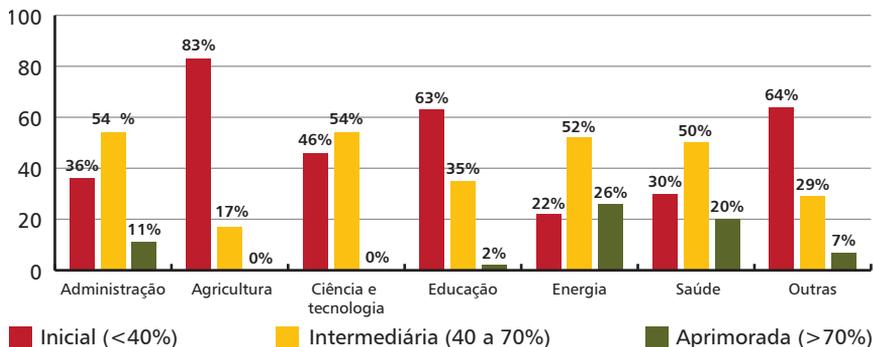
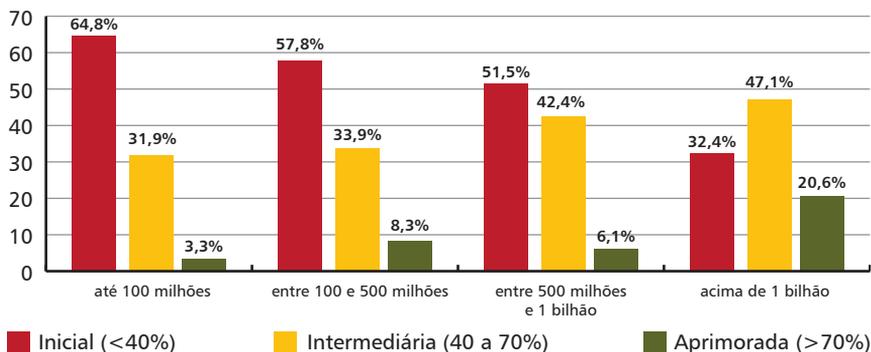


Figura 12. Distribuição de frequência do iGovPessoas por faixa de despesa com pessoal em 2012 – R\$ (n=267)



CONCLUSÃO

Ante o cenário apresentado, fica claro que não é adequada a situação da governança de pessoas na Administração Pública Federal. De forma geral, os órgãos e as entidades participantes apresentaram baixa capacidade em quase todos os componentes do modelo de avaliação utilizado neste levantamento.

² Na categoria “Outras”, constam: transporte, defesa nacional, indústria, cultura, judiciária, legislativa, previdência social, etc.

Há significativas deficiências nos sistemas de governança e gestão de pessoas da maioria das organizações avaliadas, o que certamente está comprometendo a capacidade delas de gerar resultados e benefícios para a sociedade, além de expô-las a diversos riscos relevantes, tais como: descumprimento de leis; corrupção; gastos com ações ou servidores que não agregam valor para a organização; falta de pessoal qualificado em áreas críticas; excesso de pessoal em outras áreas; desmotivação e falta de comprometimento com o trabalho.

Na maior parte do governo federal, parece haver deficiência na profissionalização da gestão de pessoas. As atividades típicas de departamento de pessoal parecem ser bem administradas, mas a gestão estratégica de pessoas parece ser incipiente, na maioria dos casos.

O QUE PODE SER FEITO PARA MELHORAR A SITUAÇÃO ENCONTRADA

A fim de induzir a melhoria da situação encontrada, recomenda-se a adoção de medidas para promover maior comprometimento da alta administração com a eficiência, a efetividade e a transparência da gestão de pessoas, de sorte que o esforço laborativo de cada organização possa ser mais bem alocado para a produção de melhores resultados para a sociedade.

Nesse sentido, buscando alavancar a governança e a gestão de pessoas na APF, o TCU, por meio do Acórdão 3.023/2013-Plenário, expediu recomendações aos órgãos governantes superiores (OGS) para que orientem as organizações sob sua jurisdição sobre a necessidade de: formalizarem objetivos, metas e mecanismos de monitoramento do desempenho da gestão de pessoas; estabelecerem comitê estratégico de gestão de pessoas; fundamentarem os processos de recrutamento e seleção em perfis de competências, assegurando concorrência e transparência nos processos; propiciarem amplo acesso e divulgarem as respostas ao questionário deste levantamento e às informações do relatório individual com os resultados da avaliação.

Outras importantes recomendações foram proferidas no referido acórdão, transcrito adiante.

Cabe destacar que, com o objetivo de permitir que cada organização avalie como está sua situação em relação às boas práticas e às demais organizações avaliadas, o TCU encaminhou relatório com os resultados individuais comparados ao resultado do segmento de negócio da organização e ao resultado geral da avaliação. Essa avaliação, se devidamente aproveitada, é um valioso insumo na definição de objetivos e na estruturação de ações de melhoria em termos de governança e gestão de pessoas.

Os próximos passos planejados pelo TCU são:

- auditar amostra de organizações para verificar a qualidade das informações prestadas por elas no presente levantamento;
- auditar as organizações que dispõem quantias vultosas em pessoal e não dispõem de capacidade adequada de governança de pessoas, pois, nesses casos, o risco de mau uso do dinheiro público e as oportunidades de melhoria do desempenho são provavelmente maiores;
- realizar levantamentos periódicos bienais, o próximo em 2015, com o intuito de acompanhar e manter base de dados atualizada com a situação da governança e da gestão de pessoas na APF.

ACÓRDÃO 3.023/2013-TCU-PLENÁRIO

1. Processo n. 022.577/2012-2
2. Grupo I; Classe de Assunto: V – Levantamento.
3. Interessado: Tribunal de Contas da União.
4. Órgãos/Entidades: 330 unidades jurisdicionadas.
5. Relator: Ministro-Substituto Marcos Bemquerer Costa.
6. Representante do Ministério Público: não atuou.
7. Unidade Técnica: Secretaria de Fiscalização de Pessoal – Sefip.
8. Advogados constituídos nos autos: não há.

9. Acórdão:

Vistos, relatados e discutidos estes autos de Levantamento realizado pela Secretaria de Fiscalização de Pessoal, no período de 10/09/2012 a 27/09/2013, com o objetivo de avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra de organizações da Administração Pública Federal.

ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em Sessão Plenária, ante as razões expostas pelo Relator, e com fundamento no disposto pelo art. 43, inciso I, da Lei n. 8.443/1992, c/c o art. 250, inciso II, do Regimento Interno do TCU, em:

9.1. recomendar:

9.1.1. ao Conselho Nacional de Justiça, ao Conselho Nacional do Ministério Público, à Secretaria de Gestão Pública e à Comissão Intermunicipal de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União que, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da ciência deste Acórdão, orientem as unidades sob sua jurisdição sobre a necessidade de:

9.1.1.1 a alta administração, em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, estabelecer formalmente: (i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio; (iii) metas para cada indicador definido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas;

9.1.1.2. publicar, em atenção ao art. 6º da Lei n. 12.527/2011, as informações acima, os planos a elas relacionados, as respostas ao questionário deste levantamento e as informações do relatório a ser encaminhado oportunamente pelo TCU, com exceção daquelas classificadas como não públicas nos termos da lei;

9.1.1.3. estabelecer comitê estratégico de gestão de pessoas, observando as boas práticas sobre o tema, e monitorarem o cumprimento dos papéis e responsabilidades estabelecidos;

9.1.1.4. fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos;

9.1.1.5. adotar medidas para garantir a realização sistemática de auditorias internas na folha de pagamento das unidades sob sua jurisdição;

9.1.1.6. articular-se com a Escola Nacional de Administração Pública e outras escolas de governo para garantir a oferta de ações de capacitação em planejamento estratégico da força de trabalho para as unidades sob sua jurisdição;

9.1.2. à Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que priorize a elaboração dos atos previstos nos arts. 155, § 1º, 156, § 2º, e 159, parágrafo único, da Lei n. 11.890/2008;

9.1.3. à Secretaria de Orçamento Federal que, em atenção ao art. 7º, inciso III, da Lei n. 10.180/2001, defina critérios de alocação de recursos públicos para investimento em pessoal segundo a capacidade das organizações de converter tais recursos nos benefícios pretendidos, utilizando como subsídio métricas de risco e os planos de melhoria da governança e da gestão de pessoas das organizações com maiores riscos;

9.2. determinar:

9.2.1. ao Conselho Nacional de Justiça, ao Conselho Nacional do Ministério Público, à Secretaria de Gestão Pública e à Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União que encaminhem, no prazo de 60 (sessenta) dias, a

este Tribunal plano de ação para implementar as recomendações descritas no subitem 9.1.1, especificando as medidas a serem adotadas, os respectivos prazos e os responsáveis, ou justificativa sobre a decisão de não implementar tais recomendações;

9.2.2. à Secretaria-Geral de Administração do Tribunal de Contas da União, à Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados e à Diretoria-Geral do Senado Federal que implementem, no âmbito das respectivas casas, as providências descritas no subitem 9.1.1, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da ciência deste Acórdão;

9.2.3. à Secretaria de Fiscalização de Pessoal que:

9.2.3.1. conceda às organizações que não responderam ao questionário do levantamento novo prazo para essa finalidade, alertando-as que o desatendimento injustificado da diligência sujeita o responsável à multa prevista no art. 58, inciso IV, da Lei n. 8.443/1992;

9.2.3.2. remeta às organizações participantes deste levantamento relatório contendo sua avaliação individualizada e comparação com os resultados consolidados do respectivo segmento de atuação, como forma de subsidiar o planejamento dessas organizações;

9.2.3.3. divulgue as informações consolidadas e os dados públicos coletados no presente levantamento, sem a identificação individual das organizações respondentes;

9.2.3.4. revise, em conjunto com a Secretaria-Geral de Controle Externo, as informações atualmente solicitadas por este Tribunal no Relatório de Gestão, no que concerne à área de pessoal;

9.2.3.5. realize fiscalização, com o apoio de outras unidades técnicas da Secretaria-Geral de Controle Externo, com o propósito de aferir a qualidade

das informações prestadas pelas organizações no presente levantamento, de forma a aumentar a sua confiabilidade;

9.2.3.6. apresente propostas de fiscalização nas áreas consideradas mais críticas da governança de pessoas e organize futuros levantamentos com o intuito de acompanhar e manter base de dados atualizada com a situação da governança de pessoas na Administração Pública Federal;

9.3. remeter cópia deste Acórdão, acompanhado do Relatório e da Proposta de Deliberação que o fundamentam:

9.3.1. à Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados;

9.3.2. à Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade vinculada ao Conselho de Governo da Presidência da República;

9.3.3. à Casa Civil da Presidência da República;

9.3.4. à Controladoria-Geral da União;

9.3.5. à Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União;

9.3.6. ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais da Secretaria-Executiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;

9.3.7. à Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;

9.3.8. à Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;

9.3.9. à Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados;

9.3.10. à Diretoria-Geral do Senado Federal;

9.3.11. à Secretaria-Geral de Administração do Tribunal de Contas da União;

9.3.12. ao Conselho Nacional de Justiça;

9.3.13. ao Conselho da Justiça Federal;

9.3.14. ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho;

9.3.15. ao Conselho Nacional do Ministério Público.

10. Ata nº 45/2013 – Plenário.

11. Data da Sessão: 13/11/2013 – Ordinária.

12. Código eletrônico para localização na página do TCU na Internet: AC-3023-45/13-P.

13. Especificação do quorum:

13.1. Ministros presentes: Augusto Nardes (Presidente), Valmir Campelo, Walton Alencar Rodrigues, Benjamin Zymler, Aroldo Cedraz, Raimundo Carreiro, José Jorge e José Múcio Monteiro.

13.2. Ministro-Substituto convocado: Weder de Oliveira.

13.3. Ministros-Substitutos presentes: Marcos Bemquerer Costa (Relator) e André Luís de Carvalho.

BENEFÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU

Os benefícios do presente trabalho são a indução de melhorias na estrutura de governança de pessoas por meio de recomendações aos órgãos governantes superiores. A partir da divulgação dos resultados de cada organização e dos comparativos com organizações similares, também espera-se induzir o aperfeiçoamento dos participantes do levantamento em termos de governança e gestão de pessoas. Além disso, as unidades técnicas do TCU serão beneficiadas em seus processos de planejamento de ações de controle, em função da disponibilidade de informações importantes sobre a área de pessoal das organizações públicas federais.

REFERÊNCIAS

BRANCO, C.S.C; CRUZ, C.S. *A prática de governança corporativa no setor público federal*. Revista do TCU, Brasília, DF, ano 45, n.127, p.20-27, mai./ago. 2013. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2591385.PDF>>. Acesso em: 20 setembro 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP. *Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2008/2009*. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, Brasília: MP, 2008. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento_para_avaliacao_da_gestao_publica_-_ciclo_2008-2009.pdf>. Acesso em: 24 outubro 2012.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Office of Personnel Management - OPM. *The Human Capital Assessment and Accountability Framework – HCAAF: Practitioners’ Guide*. EUA, 2005. Disponível em: <<http://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/reference-materials/#url=Practitionerrsquos-Guide>>. Acesso em: 25 novembro 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em:<<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 23 outubro 2012.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. *Governance in the Public Sector: a Governing Body Perspective*. International Public Sector Study n° 13. New York: IFAC, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 23 outubro 2012.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. *Good Governance in the Public Sector - Consultation Draft for an International Framework*. IFAC, 2013. Disponível em: <<https://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf>>. Acesso em: 02 agosto 2013.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS - OCDE. *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal*. ISSN 2074-3327, 2010. Disponível em: < http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/ocd/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt#>. Acesso em: 11 setembro 2013.