

Relatório AUDIN nº 09/2017

UNIDADE(S) ENVOLVIDA(S): Superintendência de Gestão de Pessoas. -
SUGEPE

Ação de Auditoria nº 14 – PAINT 2017



1. ESCOPO DOS EXAMES

Os trabalhos em campo transcorreram no período de 20/10/2017 a 15/12/2017, por meio de análise documental e entrevista, com o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento da governança e gestão de pessoas, bem como mitigar o risco da alocação de profissionais desalinhada ao modelo de competências. Foram avaliadas a aplicação do instrumento da Gestão por Competências, iniciado em 2011, e a utilização dos dados do Processo de Avaliação de Desempenho para melhoria da gestão organizacional.

Para tanto, destacam-se as seguintes questões de auditoria:

- I. *Há relatório final do Grupo de Trabalho para o Mapeamento de Competências e Apoio a Estruturação Organizacional da UFABC – GTCEO, instituído pela Portaria PROAD nº 174, de 16 de junho de 2011, publicado no Boletim de Serviço nº 169 de 22 de junho de 2011? Qual a situação atual da Gestão de Competências na UFABC?*

- II. *As informações da avaliação de desempenho, bem como os demais indicadores relevantes, tais como os índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, causas de movimentação interna, desligamentos voluntários, etc., são utilizados para promover melhorias na gestão organizacional?*

Foram respeitadas as normas de auditoria aplicáveis à administração pública, não havendo, por parte do auditado, restrição aos trabalhos da Auditoria Interna (AUDIN).

2. INFORMAÇÕES

2.1. Levantamento preliminar

No intuito de subsidiar o programa de auditoria, a equipe utilizou as respostas do questionário Levantamento de Governança Organizacional Pública, referentes à matéria de gestão de pessoas, encaminhadas ao Tribunal de Contas da União – TCU no exercício de 2017. A avaliação institucional da governança e gestão de pessoas foi comparada a critérios presentes no Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, especialmente nos artigos 5º, III, 3º, VII; nos acórdãos 3023/2013, 2212/2015, 1172/2015, 358/2017 do TCU – Plenário; bem como no Referencial de Governança elaborado pelo referido órgão federal de controle.

Ademais, foi necessário pesquisar o posicionamento das funções administrativas ora examinadas na estrutura organizacional da UFABC. Verificou-se, então, que a SUGEPÉ contempla em suas atribuições o apoio a gestão de processos de avaliação de desempenho e gestão por competências, por intermédio da Divisão de Estruturação e Organização Funcional – DEOF¹, tendo por base as Diretrizes Institucionais Gerais da UFABC para Gestão de Pessoas, conforme preconiza o artigo 3º da Portaria da Reitoria nº 546, de 04 de julho de 2014.

2.2. Histórico da gestão por competências na Universidade

O conhecimento do histórico desta matéria foi de suma importância para o entendimento da situação evidenciada na resposta ao levantamento de governança realizado pelo TCU em 2017. Nesse sentido, identificou-se no Ofício nº 090/2014/REIT, de 29 de maio de 2014, manifestação institucional sobre a matéria,

¹ Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/servidor/portal-do-servidor/conheca-a-sugepe>.

em razão de recomendação específica formulada no Acórdão TCU nº 3308/2013

Plenário:

(...) *Por seu turno, a implantação do modelo de Gestão por Competências na UFABC teve início em abril de 2011. Segundo informações da Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH), responsável pelo projeto e sua implementação, o desenvolvimento compreendeu as seguintes fases:*

1- *Criação de Grupo de Trabalho (GT) composto por servidores de cada macro área da UFABC. Este GT foi capacitado em Gestão por Competências e foi responsável pelo mapeamento dos descritivos das funções existentes em suas áreas e subáreas correlatas (atribuições, competências técnicas e comportamentais);*

2- *Os descritivos funcionais foram validados por cada gestor das áreas. Neste passo definiram-se também informações complementares sobre os descritivos funcionais, tais como nível decisório e complexidade de cada função;*

3- *Mapeamento e validação de Inventário Comportamental Organizacional. Este Inventário foi modelado pelo mesmo GT da fase 1, com base no MVV e vivência da rotina da Instituição;*

4- *Avaliação de servidores quanto à sua Competência para Função e Competência para Organização, identificando GAPS e Banco de Talentos;*

5- *Processo de Feedback que consistiu no alinhamento entre servidor e respectivo gestor sobre desempenho e competências. Neste momento a UFABC tem seu primeiro ciclo de mapeamento e avaliações finalizado, e utiliza o modelo como ferramenta de levantamento de indicadores de dimensionamento, alocação de novos servidores e mobilidade de competências, identificação de necessidades de capacitação e posicionamento hierárquico. Inicia-se, agora, o processo de vinculação das avaliações de desempenho para progressão funcional ao modelo de competências. (...)*

Em posicionamento mais recente da Superintendência de Gestão de Pessoas, mediante a Comunicação Interna nº 121/2017/SUGEPE, em resposta à Solicitação de Auditoria nº 79/2017, foram destacadas duas etapas bem definidas do Projeto de Gestão por Competências: implantação e manutenção.

De acordo com a SUGEPE, a fase de implantação, compreendida de 2011 a 2013, foi a mais intensa, quando ocorreu o processo de imersão dos conceitos teóricos e o reconhecimento das ferramentas administrativas do projeto junto aos membros da Coordenadoria Geral de Recursos Humanos (CGRH), hoje SUGEPE, gestores e servidores sem função de chefia. No período em questão, transcorreram ações de capacitação de servidores da CGRH e o 1º ciclo de mapeamento de competência junto aos gestores das áreas administrativas. Ainda em 2013, foi

UFABC
Fls. n.º 81
CGRH



realizado o 1º ciclo de Avaliação de Competências, do qual participaram todos os servidores ocupantes de funções administrativas da UFABC.

A SUGEPE mencionou também que a avaliação de competências foi possível devido ao uso temporário do sistema GCA da empresa contratada, um *software* de Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências que permitia tanto a gestão dos descritivos funcionais (produto do mapeamento) quanto dos ciclos avaliativos de gestão por competências. Dessa forma, a fase de implantação cumpria integralmente todas as etapas previstas.

A manutenção (segunda etapa), por sua vez, iniciou-se em 2014, coincidindo com a posse da nova gestão para o quadriênio 2014-2017. Segundo orientação da alta administração nomeada à época, a SUGEPE, criada em julho de 2014, deveria concentrar esforços da Gestão por Competências em âmbito local, ou seja, a partir de solicitação das áreas ou chefias que quisessem fazer uso desse instrumento de gestão, para que a DEOF pudesse auxiliar numa possível adequação ou atualização dos descritivos funcionais de suas respectivas funções.

A SUGEPE informou ainda que durante o período de 2014 a 2016, a DEOF retomou tentativas de contato com as áreas administrativas para novo ciclo de mapeamento de competências, todavia poucas áreas se interessaram em realiza-lo. A gestão por competências passou então a ser utilizada pela SUGEPE em seus procedimentos internos e quando houvesse demanda das áreas/gestores interessados neste instrumento à SUGEPE.

2.3. Descritivos funcionais mapeados

A SUGEPE apresentou descritivos funcionais mapeados ao longo do processo descrito no item 2.2, relativos à amostragem aleatória definida durante reunião realizada com a Auditoria Interna no dia 24 de novembro de 2017.

3. CONSTATAÇÕES

3.1. QUESTÃO I: *Há relatório final do Grupo de Trabalho para o Mapeamento de Competências e Apoio a Estruturação Organizacional da UFABC – GTCEO, instituído pela Portaria PROAD nº 174, de 16 de junho de 2011, publicado no*

Boletim de Serviço nº 169 de 22 de junho de 2011? Qual a situação atual da Gestão de Competências na UFABC?



3.1.1. Constatação 1: gestão por competências em âmbito local, de forma facultativa às áreas que queiram fazer uso do instrumento.

A UFABC informou ao TCU, no Levantamento de Governança Organizacional Pública versão 2017, que não adota, atualmente, práticas formais de definição e documentação dos perfis profissionais desejados, para fins de seleção de gestores e alocação de servidores com base em modelo de gestão por competências, embora a instituição disponha de dados resultantes dos mapeamentos de competências realizados. Os requisitos avaliados pelo órgão de controle externo foram formulados da seguinte maneira:

Item avaliado	Opção assinalada pela UFABC
4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores	
4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores	Não adota
4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão	Não adota
4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes.	
4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados	Não adota
4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais	Não se aplica por outras razões: descontinuidade por decisão da alta administração



4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização

Adota parcialmente: apesar de as lacunas estarem documentadas, a gestão por competências não está em prática

Fonte: Levantamento de Governança Pública versão 2017.

O Mapeamento de Competências chegou, de fato, a ser implantado, mas perdeu intensidade quando ingressou na fase de manutenção, conforme histórico descrito pela SUGEPE na Comunicação Interna nº 121/2017:

(...) durante o período de 2014-2016, a DEOF agiu proativamente e retomou um novo ciclo de mapeamento de competências junto às unidades administrativas. Todavia, mesmo após intensa troca de e-mails e tentativas de reuniões com os gestores, poucas áreas interessam (sic) em realizar o "remapeamento" de competências.

Dessa forma, a SUGEPE passou a atuar a partir de demandas pontuais, desde que exista interesse das áreas/gestores na utilização do instrumento.

Outro sinal da descontinuidade do projeto é o fato de o tema da gestão por competências deixar de ser mencionado com a mesma frequência no Relatório de Gestão da UFABC. A equipe de auditoria observou que a temática obteve ênfase nas prestações de contas relativas aos exercícios 2012 e 2013, especialmente por integrar o planejamento estratégico situacional da Pró-Reitoria de Administração à época, contudo deixou de ter posicionamentos atualizados nos relatórios subsequentes.

Verificou-se também que o modelo proposto para viabilizar o futuro da gestão por competências na UFABC previa três passos operacionais básicos, constantes de apresentação realizada pelo gestor da área de recursos humanos durante reunião dos dirigentes ocorrida em 2014:

- 1 – Apoio e gestão de dirigentes para que o processo seja executado com a devida dedicação e cuidado (viés protecionista, retrabalho);
- 2 – Institucionalizar políticas para criação de cargos e funções por competências, evitando a volatilidade desordenada das estruturas (inviabilização da lógica organizacional);
- 3 – Ampla divulgação, conscientização e treinamento aos servidores e gestores.



Ademais, por se tratar de projeto que abrange toda a instituição, o apoio (patrocínio) da alta administração, no exercício das funções de governança, é condição essencial para operacionalização dos três passos operacionais citados. Segundo o Referencial de Governança do Tribunal de Contas da União², são funções básicas da governança:

- a) **avaliar** o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;
- b) **direcionar** e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e
- c) **monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. (Grifos adicionados).

Apesar da descontinuidade, a Gestão de Competências foi uma meta citada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFABC 2013-2022 (p. 49):

Institucionalizar o modelo de Gestão por Competências, para proporcionar as atribuições mais adequadas aos profissionais da instituição, garantindo a excelência dos resultados e o aproveitamento dos talentos. (Grifos adicionados).

Caracterizado, inclusive, como um dos projetos estruturantes para a gestão educacional da UFABC:

O outro projeto iniciado é mapeamento de competências. Para dar vida ao projeto foi criado um Grupo de Trabalho para o Mapeamento de Competências e Apoio a Estruturação Organizacional da UFABC – GTCEO. A Gestão por Competências vem sendo implantada através de metodologia objetiva, transparente, referenciada, e que proporciona a máxima participação da comunidade no processo. O objetivo é estabelecer um modelo de gestão de recursos humanos a partir do conceito de competências, visando melhorar os processos de seleção, retenção e desenvolvimento do quadro de servidores.

Preconiza uma nova forma de organizar os recursos humanos da instituição, ajudando a alavancar o desempenho dos colaboradores e tornando-a mais eficiente e eficaz. Essa proposta de melhoria dá-se

² Brasil. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública - Versão 2* - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014, p.30.

a partir da possibilidade de alocar o servidor com a competência certa, no lugar certo para executar o trabalho certo, em todos os níveis hierárquicos; transformar a maneira de se encarar a aprendizagem e o aperfeiçoamento profissional, e de se avaliar a experiência do colaborador; aperfeiçoar o dimensionamento do número de servidores, seus graus de responsabilidades e auxiliar na adequação do organograma das áreas, propondo e definindo o posicionamento dos colaboradores dentro do quadro referencial, aproveitando ao máximo os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos. Já foram realizadas diversas etapas desse projeto e a partir desses avanços, deverão ser consolidadas metas que permitam que a UFABC passe a gerenciar a estrutura realizadora das ações que permitem que o ensino, pesquisa e extensão aconteçam de maneira integrada com as estratégias a serem alcançadas na instituição em suas atividades primordiais, buscando a melhor integração entre as exigências de um projeto com as competências, capacidades e habilidades necessárias à equipe que irá desenvolvê-lo. A visão de uma gestão por competências é algo inovador na gestão pública por se trazer novos elementos na forma de gestão, mas principalmente por quebrar paradigmas da gestão pública de qualidade.

É pertinente ressaltar, entretanto, que as propostas das duas chapas concorrentes aos cargos de Reitor e Vice-reitor, para o quadriênio a se iniciar em 2018, previam iniciativas no campo da gestão por competências, predisposição a qual pode ir ao encontro das recomendações de auditoria relativas à matéria.

3.1.2. Recomendações:

À Superintendência de Gestão de Pessoas

1- Propor a retomada do Projeto Mapeamento de Competências à Reitoria, com vistas a alinhar a gestão de pessoas no âmbito da UFABC às boas práticas de gestão por competências;

À Reitoria

2- Fomentar a gestão por competências na instituição, em observância aos preceitos estabelecidos para esse fim no Plano de Desenvolvimento Institucional vigente, assegurando, para tanto, a disponibilização dos recursos necessários à retomada do Mapeamento de Competências;

3.1.3. Constatação 2: necessidade de definir, documentar e dar transparência às competências desejáveis, bem como os critérios de seleção a serem observados, inclusive os relativos a cargos e funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial.

A Constituição Federal de 1988 estabelece no artigo 37, II, a maneira segundo a qual ocorre a investidura em cargo ou emprego público, bem como prevê a hipótese de que o cargo em comissão declarado em lei seja de livre nomeação e exoneração.

*Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência** e, também, ao seguinte:*

(...)

*II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, **ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;***

No entanto, o *caput* do mesmo artigo contém os princípios basilares da administração pública, cuja redação foi atualizada pela Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Sobre o último, Gasparini argumenta que: “o princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com **rapidez, perfeição e rendimento**, além, por certo, de observar outras regras, a exemplo do princípio da legalidade”.³ Na visão de Di Pietro, a eficiência pode estar relacionada à forma de atuação do agente público ou ao modo racional de se organizar a administração pública:

*(...) o princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à **forma de atuação do agente público**, do qual se **espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados**, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também **com o intuito de alcance de***

³ Gasparini, Diógenes. *Direito Administrativo*. 10ª edição, Editora Saraiva, São Paulo, 2005, p.21.

resultados na prestação do serviço público (...) ⁴ (Grifos adicionados).

Pode-se dizer que a EC nº 19/1998, ao inserir a eficiência em meio aos demais princípios constitucionais, não menos relevantes, reforçou a ideia de um modelo de administração pública gerencial, focado na melhoria do desempenho e no alcance dos resultados. A gestão de pessoas assume, pois, destaque na transição para um novo paradigma de administração pública.

De acordo com o artigo 5º, III, do Decreto nº 5.707/2006, o sistema de gestão por competências integra os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Para fins do artigo 2º, II, do Decreto citado, entende-se por gestão de competência a *“gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.”*

Cumpre salientar que o TCU tem realizado fiscalizações com a finalidade de avaliar a governança e a gestão de pessoas em organizações públicas. Entre as boas práticas ressaltadas no Acórdão nº 2.212/2015 – Plenário estão: o cumprimento das diretrizes constantes dos artigos 3º, III, e 6º do Decreto nº 5.707/2006; a definição do perfil profissional desejado para posições críticas; e a adoção de mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize, preferencialmente, o perfil definido.

9. Acórdão:

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de relatório consolidado da Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC) envolvendo a realização de auditorias em dezessete organizações públicas com vistas a avaliar a governança e a gestão de pessoas em órgãos e entidades da administração pública federal;

ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em Sessão do Plenário, ante as razões expostas pelo Relator, em:

9.2. recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, à Secretaria de Gestão Pública (art. 23 do Decreto 7.675/2012) que: (...)

⁴ Di Pietro, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 30ª edição, Editora Forense, Rio de Janeiro, 2017, p. 156.

9.2.2. monitore de forma efetiva o cumprimento das diretrizes constantes dos arts. 3º, inciso III, e 6º do Decreto 5.707/2006, estimulando a existência de programas gerenciais, com ênfase na identificação e desenvolvimento de potenciais líderes para as ocupações críticas de liderança; (...)

9.2.5. oriente as unidades integrantes do SIPEC acerca da importância 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, preferencialmente, o perfil definido; (...)

No Acórdão nº 1.172/2015 – Plenário, por sua vez, o TCU recomendou ao Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE/BA):

(...) 9.1.3 aprimore o mapeamento de lacunas de competências gerenciais, com o aprimoramento da ferramenta Banco de Talentos, bem assim divulgue e incentive seu uso pelos servidores, de forma a facilitar a identificação de candidatos potenciais ao exercício de cargos em comissão de natureza gerencial, potenciais líderes/sucessores, competências e habilidades de servidores; (...)

9.1.7 estabeleça, preferencialmente, processo de seleção para funções e cargos de natureza gerencial, assegurando a avaliação dos perfis de competência dos candidatos, a transparência e a concorrência; (...) (Grifos adicionados).

Devido aos diferenciais observados na Tabela 1, entre a situação da UFABC e os padrões considerados boas práticas pelo TCU no tocante à gestão por competências, bem como em razão das diretrizes preconizadas no PDI UFABC 2013-2022, cumpre-nos recomendar a adoção de providências no sentido de aprimorar a governança e gestão de pessoal na UFABC.

Um aspecto que também merece destaque, relatado pela SUGPEPE, é a necessidade de ferramenta de Tecnologia da Informação para apoiar a atualização dos mapeamentos e avaliações de competências. Com o encerramento do contrato, o sistema fornecido pela contratada ficou indisponível, dessa forma a UFABC precisa de sistema próprio para atualizar os dados mapeados, uma vez que houve modificações nas áreas como criações, fusões e cisões na estrutura. Mesmo sem a existência de um sistema próprio, a SUGPEPE informou que dispõe dos relatórios salvos produzidos na etapa de avaliação das competências.

3.1.4. **Recomendações:**

À Superintendência de Gestão de Pessoas

3- Definir, documentar e propiciar transparência ao perfil profissional desejado para posições críticas de liderança e adotar mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize, preferencialmente, o perfil definido;

4- Solicitar ao Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) a realização conjunta de estudo de viabilidade acerca do desenvolvimento e da implantação de sistema próprio para gestão dos mapeamentos e avaliações de competências;

5- Promover, com o apoio da Reitoria, capacitações sobre o tema gestão por competências voltadas aos dirigentes das áreas;

6- Elaborar, em parceria com a Reitoria, normativo interno que institucionalize a gestão por competências, prevista no PDI vigente, o qual deve contemplar os critérios a serem observados, inclusive os relativos a cargos e funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, com o objetivo de atender aos princípios constitucionais da impessoalidade, moralidade e eficiência;

3.2. QUESTÃO II: *As informações da avaliação de desempenho, bem como os demais indicadores relevantes, tais como os índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, causas de movimentação interna, desligamentos voluntários, etc., são utilizados para promover melhorias na gestão organizacional?*

3.2.1. **Constatação 3: incompletude da avaliação de desempenho dos gestores com vinculação direta ao dirigente máximo.**

Verificou-se que aspecto relevante da avaliação de desempenho 360° do quadro de pessoal da UFABC não está sendo realizado, qual seja: a avaliação dos ocupantes de cargo de direção pelo dirigente máximo, a quem respondem diretamente na hierarquia.

A Auditoria Interna indagou a SUGEPE, em reunião ocorrida em 24/11/2017, sobre o fato identificado. Em resposta, a área de pessoal explicou que a avaliação



dos dirigentes pela Reitoria é feita, atualmente, de modo simplificado, ou seja, caso o gestor avaliado permaneça no cargo, recebe nota máxima. Por outro lado, os dirigentes são avaliados pela sua equipe, mas neste caso seguindo critérios definidos para aferir o seu desempenho.

Todavia, o Decreto nº 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAs), prevê no seu artigo 8º:

*Art. 8o O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e **garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.***

§ 1o O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e

V - aferir o mérito para progressão.

*§ 2o O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, **abrangerá, de forma integrada, a avaliação:***

I - das ações da IFE;

II - das atividades das equipes de trabalho;

III - das condições de trabalho; e

*IV - das atividades individuais, **inclusive as das chefias.***

Ainda no que concerne aos TAs, a Resolução ConsUni nº 13 definiu sistemática para o Programa de Avaliação de Desempenho da categoria. Segundo o artigo 36, "*participação da Avaliação desempenho **todos** os servidores técnico-administrativos em educação, **ocupantes ou não de função gerencial**, os **docentes ocupantes de funções administrativas** e funcionários contratados e terceirizados que estiverem compondo equipes mistas.*" (Grifos adicionados).



Ademais, o normativo interno estabelece, na seção 7, a metodologia a ser utilizada no processo, com destaque para o artigo 42:

*O programa de Avaliação será implementado por meio de formulários que serão disponibilizados para preenchimento. Serão utilizados seis formulários, a saber: Auto-avaliação do Servidor, Avaliação do Servidor, Auto-avaliação do Servidor com Cargo de Chefia, **Avaliação do Servidor com Cargo de Chefia**, Avaliação da Equipe de Trabalho e Avaliação do Serviço pelo Usuário. (Grifo adicionado).*

Os pesos das avaliações, por sua vez, são delineados no artigo 47, com as seguintes medidas: auto-avaliação (peso 2,5); **avaliação do superior (peso 2,5)**; avaliação da equipe (peso 2,5); avaliação institucional das equipes (peso 1,5) e avaliação dos usuários (peso 1,0). Dessa forma, não há como dissociar a avaliação realizada pelo superior imediato do TA do programa de avaliação de desempenho, inclusive no caso do servidor ocupante de cargo de chefia.

Cabe também ressaltar a jurisprudência do TCU relativa a governança e gestão de pessoas, a exemplo do Acórdão nº 1.172/2015 – Plenário. A Corte de Contas entende que a boa governança no setor público está condicionada ao desempenho de seus gestores e servidores, conforme trecho transcrito do Relatório que fundamenta o Acórdão nº 1.172/2015 – Plenário:

(...)

83. Na presente auditoria foi analisado somente o fator de sucesso “Avaliação de desempenho”, que se refere à adoção de sistema de avaliação de desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos de baixos níveis de desempenho.

*84. **A boa governança no setor público depende da capacidade das organizações, a qual está condicionada ao desempenho de seus gestores e servidores.** Dessa forma, busca-se identificar a adoção de modelo de avaliação de desempenho, que preveja a formulação de planos com metas individuais e/ou de equipes, no qual tanto servidores quanto gestores são avaliados.*

85. Além disso, tendo em conta que todas as funções de gestão de pessoas estão interligadas, as funções de avaliação de desempenho e de capacitação devem ser complementares entre si, com a identificação de lacunas de competência durante o processo avaliativo e oferta de ações de desenvolvimento e capacitação para suprir essas lacunas. (Grifo adicionado).

Como resultado da análise, o TCU recomendou ao Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE/BA):

(...)

9.1.4 adote medidas para desenvolver um **sistema de avaliação de desempenho amplo**, contemplando avaliações individuais e institucionais, **vinculado ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos no plano estratégico**;

9.1.5 assegure que as necessidades de capacitação e desenvolvimento sejam também identificadas quando da avaliação de desempenho e consideradas no planejamento anual de capacitação;

9.1.6 adote medidas com vistas à efetiva instituição do **Programa de Seleção e Avaliação de Desempenho de Gestores**; (...)



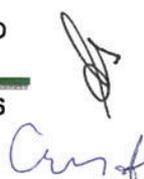
No Referencial do TCU para Governança Pública, os mecanismos considerados se subdividem em: liderança, estratégia e controle. Cada um dos três se desmembra em componentes e estes em diversas práticas de governança, entre as quais a **“L1.3 – Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.”** Esta prática pressupõe *“definir diretrizes para a avaliação de desempenho de membros da alta administração, bem como indicadores e metas de desempenho. Ademais, implica que a avaliação seja realizada com base nos indicadores e metas previamente definidos e que seus resultados sejam divulgados.”*

Portanto, entende-se que a avaliação dos gestores da alta administração, tanto TAs como docentes, deve ser realizada seguindo critérios que permitam aferir o desempenho do avaliado em termos do cumprimento dos objetivos e metas previamente definidos. Para tanto, à luz da Resolução ConsUni nº 13, da jurisprudência do TCU e do seu Referencial de Governança Pública, não se deve deixar de incluir a percepção do dirigente máximo quanto ao desempenho, de modo a tornar a avaliação mais completa, que possibilite identificar as oportunidades de melhorias e necessidades de capacitação e desenvolvimento.

3.2.2 **Recomendação:**

À Superintendência de Gestão de Pessoas;

7- Aprimorar, em parceria com a Reitoria, a avaliação de desempenho dos membros da alta administração (com vinculação direta ao dirigente máximo), sejam eles TAs ou docentes, com base em metodologia e critérios que possibilitem aferir o



desempenho do avaliado em termos do cumprimento dos objetivos e metas previamente definidos, bem como identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se refere ao escopo analisado, existem oportunidades de melhoria na por meio da retomada e desenvolvimento do modelo de gestão por competências na UFABC. Quanto ao processo de avaliação de desempenho, sugere-se aprimorar os critérios e metodologia de avaliação dos gestores diretamente vinculados ao dirigente máximo da UFABC.

Santo André, 29 de dezembro de 2017.

À apreciação superior,



Cristiane Tolentino Fujimoto
Auditora



Leandro Gomes Amaral
Economista

De acordo. Encaminhe-se, conforme o proposto.



Adriana Maria Couto Caruso
Gerente da Auditoria Interna