



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria de Fiscalização de Pessoal

Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas na APF

Fabiano Nijelschi Guercio Fernandes
Auditor Federal de Controle Externo

Brasília-DF, 25 de fevereiro de 2013

O que é Governança no setor público?

“compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para **avaliar, direcionar e monitorar** a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.”

(TCU, 2013)

Governança

- definir o direcionamento estratégico;
- supervisionar a gestão;
- envolver as partes interessadas;
- gerenciar riscos estratégicos
- auditar e avaliar o sistema de gestão e controle;
- promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência

Gestão

- implementar programas;
- garantir a conformidade com as regulamentações;
- revisar e reportar o progresso de ações;
- garantir a eficiência administrativa;
- manter a comunicação com as partes interessadas
- avaliar o desempenho

O que é Governança de Pessoas?

- 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.
- Componente fundamental da governança das organizações, compreende os sistemas pelos quais a **supervisão e a liderança** são exercidas, com vistas à aplicação efetiva de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na consecução dos objetivos organizacionais.

Objetivos da Governança de Pessoas

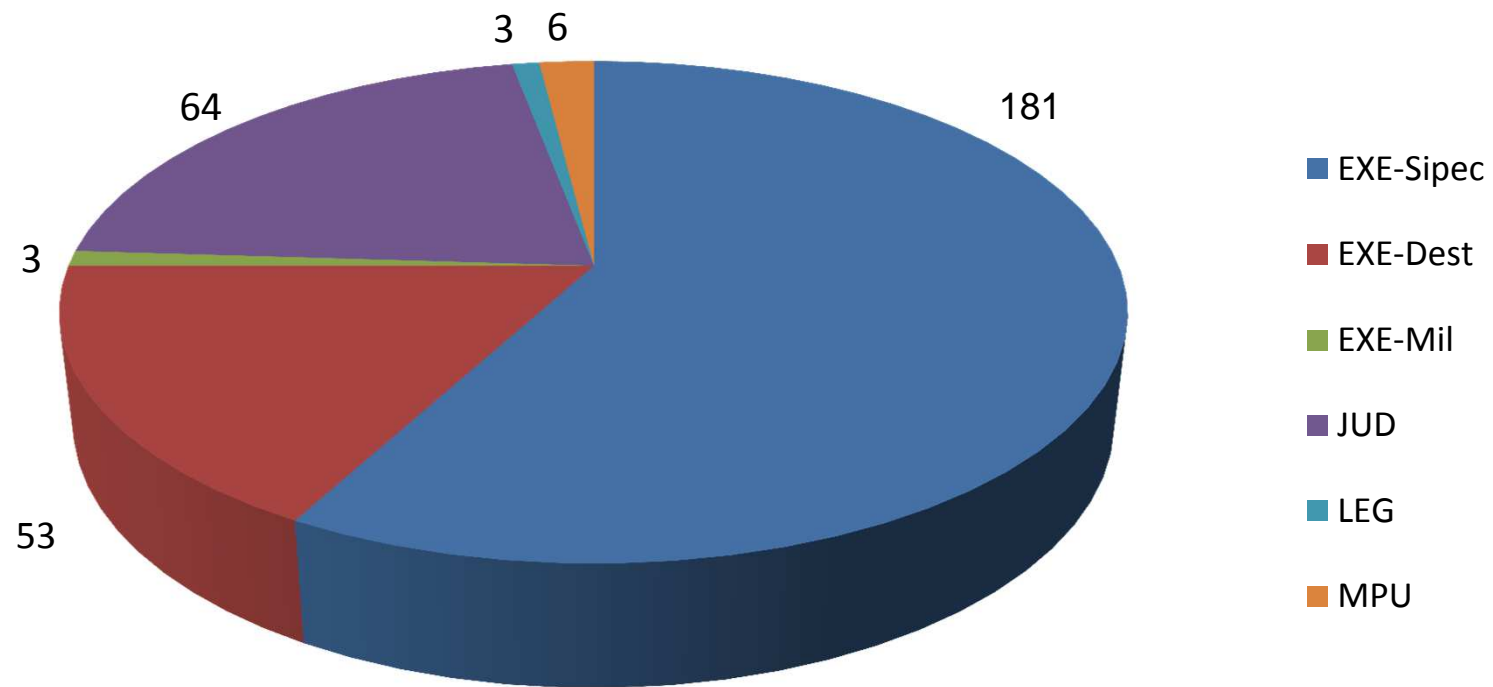
- Alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados;
- Assegurar a utilização eficiente de recursos;
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas;
- Mitigar riscos;
- Auxiliar a tomada de decisão;
- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas

Finalidade - conhecer e avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra de organizações da APF, com o intuito de:

- induzir melhorias na área;
- Identificar os pontos mais vulneráveis;
- auxiliar o TCU no planejamento das suas ações de controle e na identificação de bons exemplos a serem disseminados.

Distribuição por segmento das organizações avaliadas



Total de respondentes = 310 (94% da amostra)

Distribuição por tipo de organização

Tipo de Organização	Quantidade
Agência	11
Autarquia	23
Banco	5
Casa Legislativa	2
Específico Singular	8
Tribunal	65
Estatal	48
Fundação	14
Instituição de ensino	85
Militar	3
Ministério	25
Ministério Público	5
Órgão executivo	16
Total	310

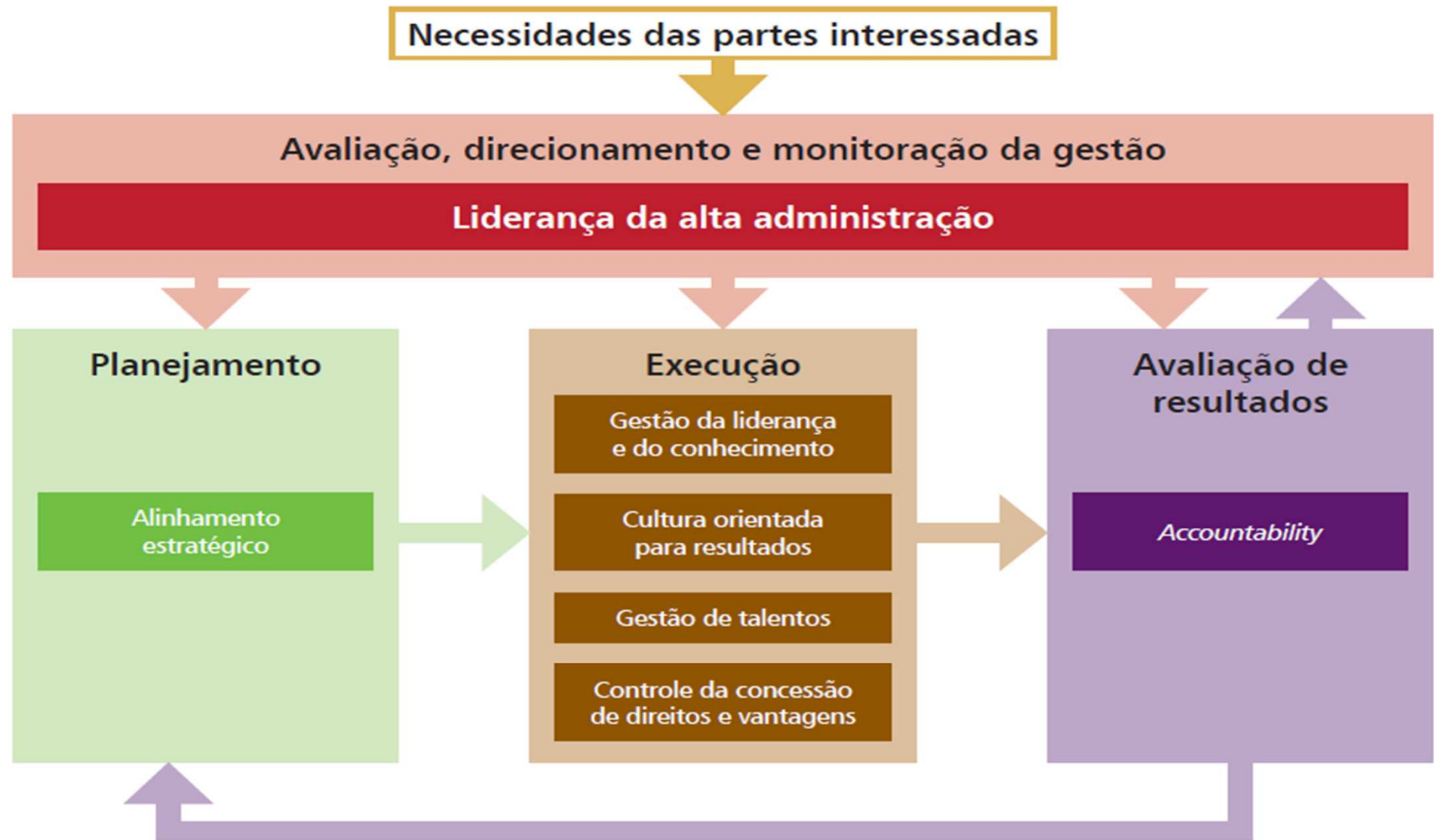
Etapas do Levantamento

- 1) Encaminhamento do questionário para as organizações (email);
- 2) Devolução do questionário preenchido (email e impresso, assinado pelo dirigente máximo);
- 3) Análise das informações, diagnóstico da situação e elaboração do índice iGovPessoas;
- 4) Recomendações para os órgãos governantes superiores e *feedback* para os respondentes.

Perfil de Governança e Gestão de Pessoas

Segmento: EXE-Dest (estatais)

Modelo de avaliação

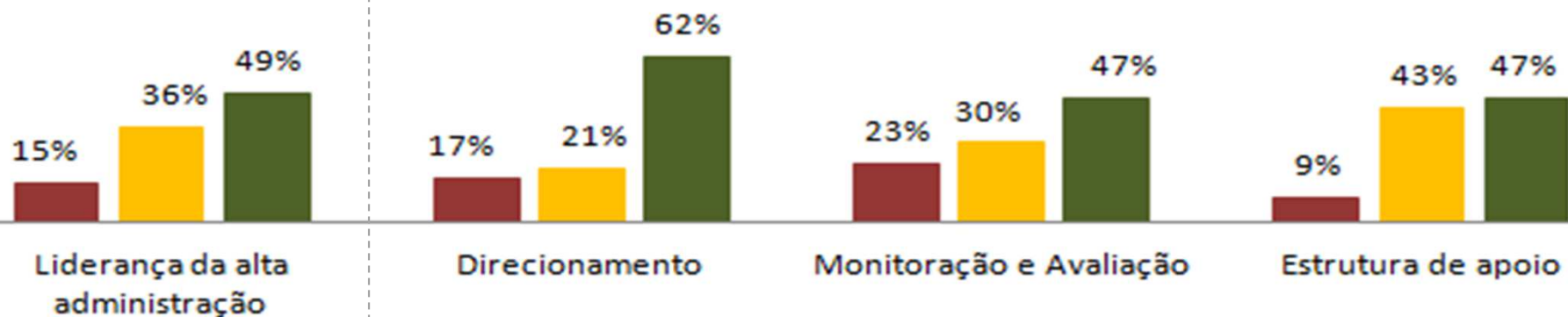


Liderança da alta administração

Avalia a capacidade da alta administração em assumir a responsabilidade pela adoção de mecanismos de **avaliação, direcionamento e monitoração** da gestão de pessoas.

Capacidade em "Liderança da alta administração" (n=53)

■ Inicial (< 40%) ■ Intermediária (40 a 70%) ■ Aprimorada (> 70%)



- **53% não têm comitê de gestão de pessoas (GP)**
- **68% não possuem diretrizes que contemplem a gestão de riscos de RH**
- **36% não monitoram o cumprimento das diretrizes**
- **38% não monitoram o desempenho da gestão de pessoas**
- **96% adotam código de ética, 83% divulgam-no e 77% monitoram o seu cumprimento**

Alinhamento estratégico

Avalia a capacidade de alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais.

Fatores de sucesso:

- Planejamento organizacional;
- Planejamento da gestão de pessoas;
- Planejamento da força de trabalho;
- UGP como parceira estratégica.

Capacidade em "Alinhamento estratégico" (n=53)

■ Inicial (< 40%) ■ Intermediária (40 a 70%) ■ Aprimorada (> 70%)



- 55% não executam processo de planejamento da gestão de pessoas
- 65% não utilizam o mapeamento de processos como subsídio para o planejamento da força de trabalho,
- 66% não identificam lacunas de competências
- 46% não realizam análises estatísticas da força de trabalho
- 33% não envolvem a UGP no processo de planejamento organizac.

Gestão da liderança e do conhecimento

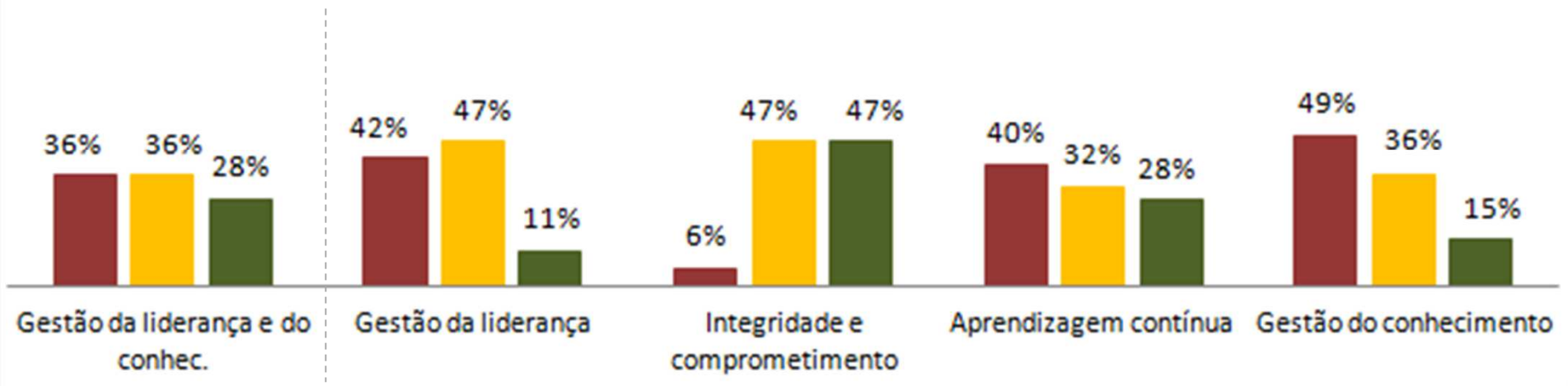
Avalia a capacidade da organização de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem.

Fatores de sucesso:

- Gestão da liderança e processo sucessório;
- Integridade e comprometimento;
- Aprendizagem contínua;
- Gestão do conhecimento.

Capacidade em "Gestão da liderança e do conhecimento" (n=53)

■ Inicial (< 40%) ■ Intermediária (40 a 70%) ■ Aprimorada (> 70%)



- **77% não desenvolvem processo sucessório para posições de liderança**
- **74% oferecem programas de treinamento/desenvolvimento de competências de liderança**
- **46% não executam processo para avaliar os resultados das ações de treinamento/desenvolvimento**

Cultura orientada para resultados

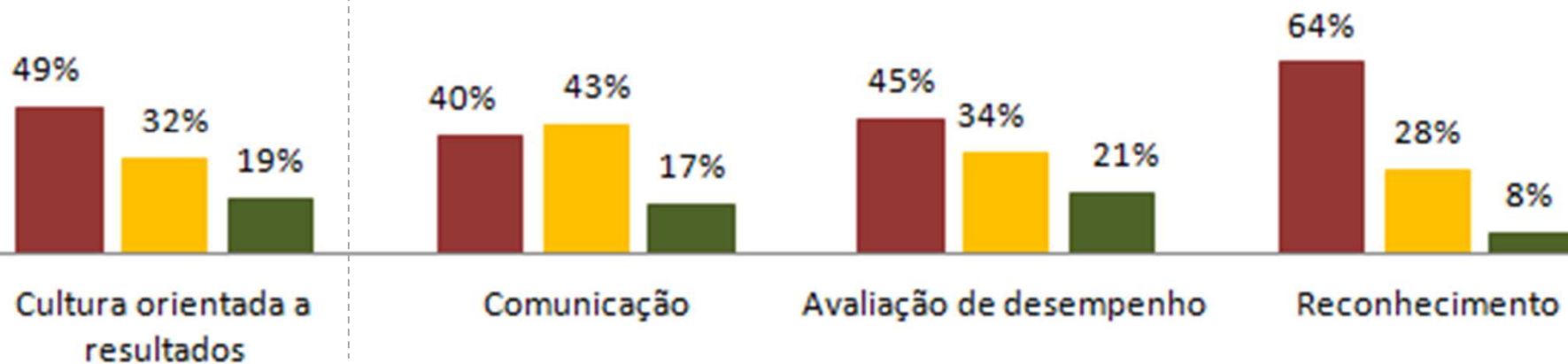
Avalia a capacidade da organização de manter uma força de trabalho de alta performance, por meio da utilização de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados.

Fatores de sucesso:

- Comunicação;
- Avaliação de desempenho;
- Reconhecimento.

Capacidade em "Cultura orientada a resultados" (n=53)

■ Inicial (< 40%) ■ Intermediária (40 a 70%) ■ Aprimorada (> 70%)



- **49%** não estabelecem metas de desempenho individuais ou de equipes
- **38%** não avaliam o desempenho dos gestores
- **44%** não treinam os gestores em gestão de desempenho
- **70%** não executam programa de reconhecimento por alto desempenho

Gestão de talentos

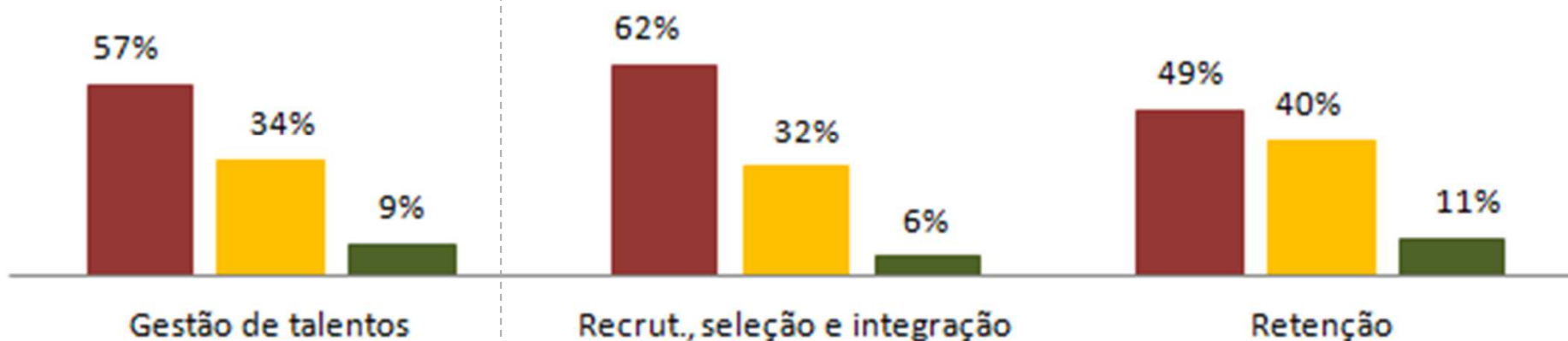
Avalia a capacidade da organização de reduzir lacunas de competência, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com as competências desejadas.

Fatores de sucesso:

- Recrutamento, seleção e integração;
- Retenção.

Capacidade em "Gestão de talentos" (n=53)

■ Inicial (< 40%) ■ Intermediária (40 a 70%) ■ Aprimorada (> 70%)



- **67% não executam processo formal, baseado em competências, para selecionar gestores**
- **54% não executam tal processo para alocar/movimentar os empregados**
- **38% não verificam a opinião dos empregados quanto ao ambiente de trabalho**

Controle da concessão de direitos e vantagens

Avalia a capacidade da organização de assegurar o cumprimento do princípio da legalidade, de forma que os direitos e vantagens concedidos por ela estejam em conformidade com a legislação, a jurisprudência dos tribunais superiores e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas.

Capacidade em "Controle da concessão de direitos e vantagens" (n=53)

■ Inicial (< 40%) ■ Intermediária (40 a 70%) ■ Aprimorada (> 70%)



- **81% realizam auditorias internas na folha de pagamento de forma sistemática**

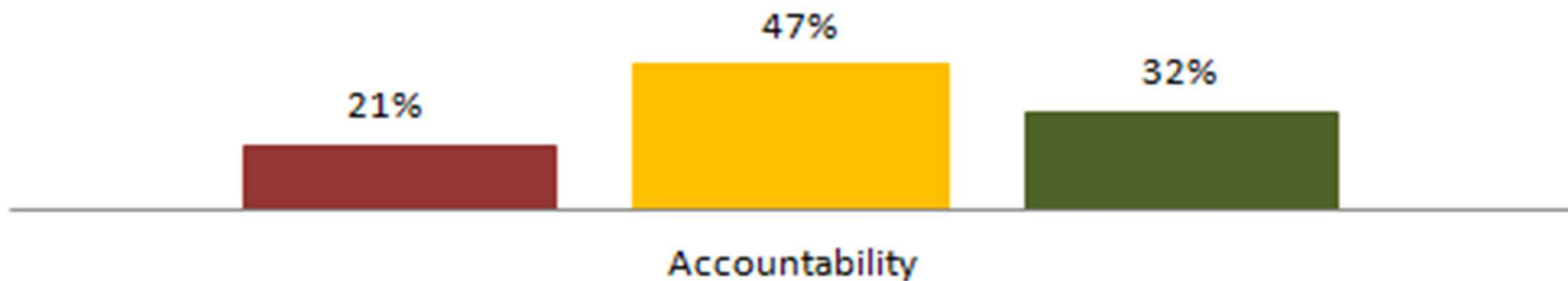
Accountability

(transparência e prestação de contas)

Avalia a capacidade da organização de prestar contas e aperfeiçoar 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.

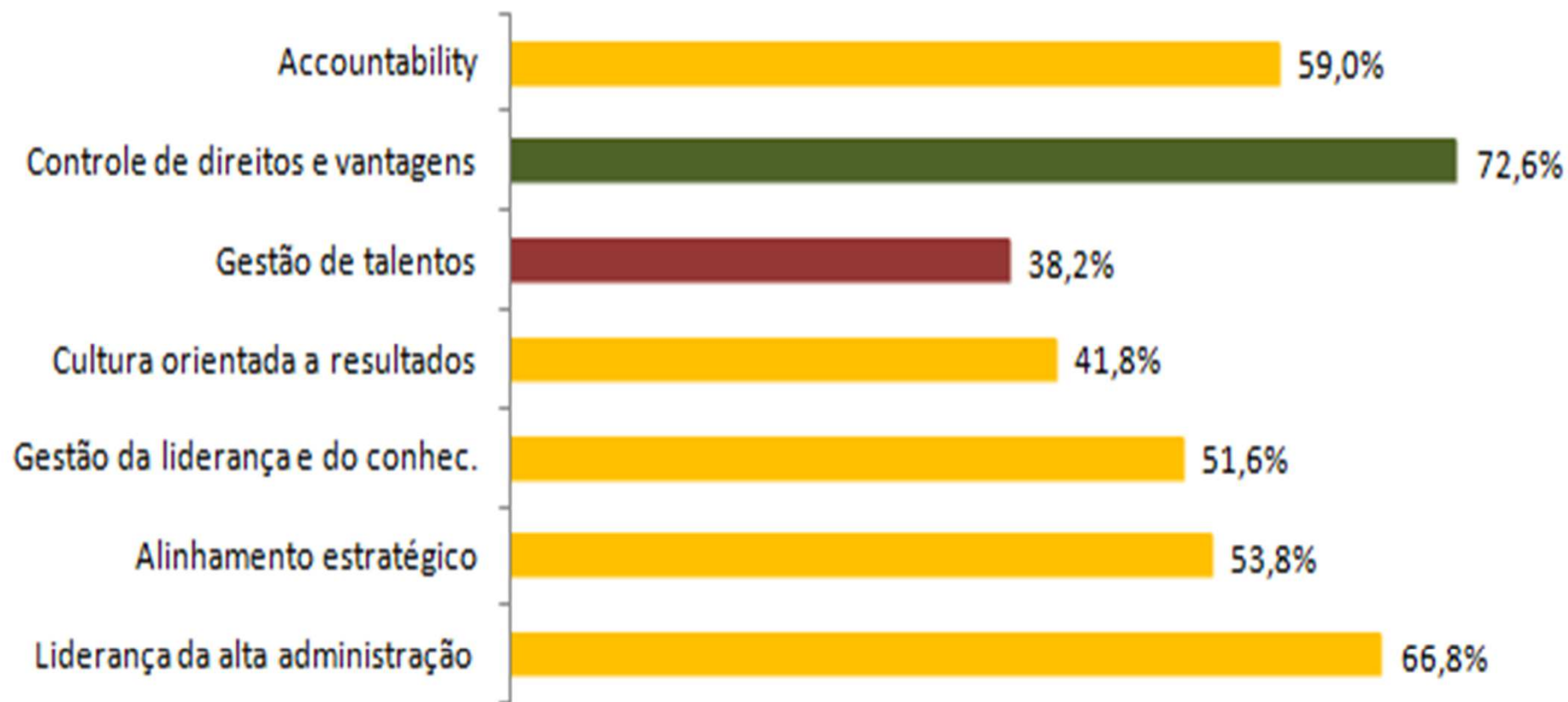
Capacidade em "Accountability" (n=53)

■ Inicial (< 40%) ■ Intermediária (40 a 70%) ■ Aprimorada (> 70%)

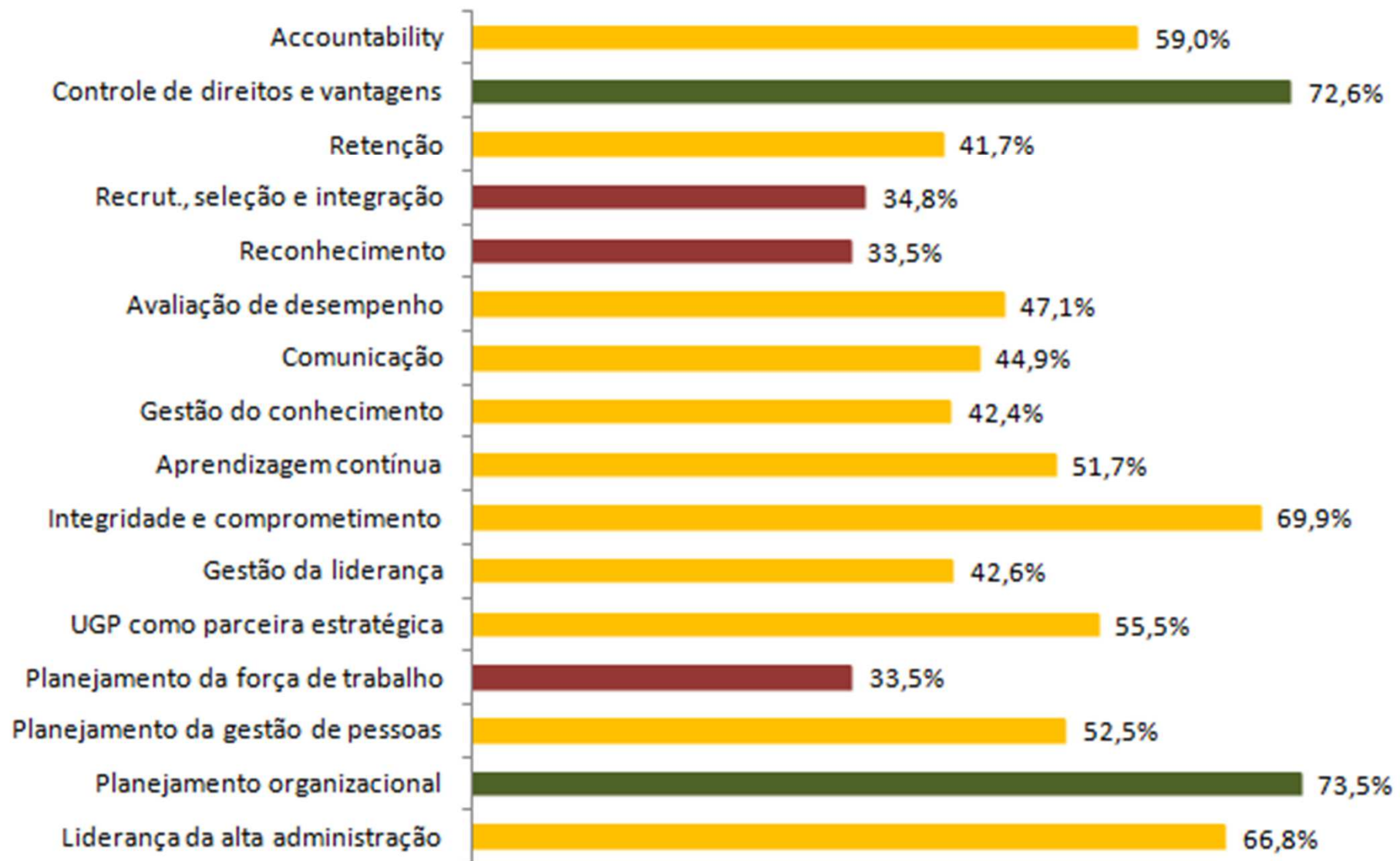


- **51% estabelecem sistematicamente responsabilidade pelo planejamento, aprovação, execução e avaliação das práticas de GP**
- **50% não avaliam ou mensuram a contribuição das práticas de GP para o desempenho organizacional**
- **40% monitoram sistematicamente, por meio de sistema informatizado de GP, algum conjunto de informações sobre a força de trabalho**

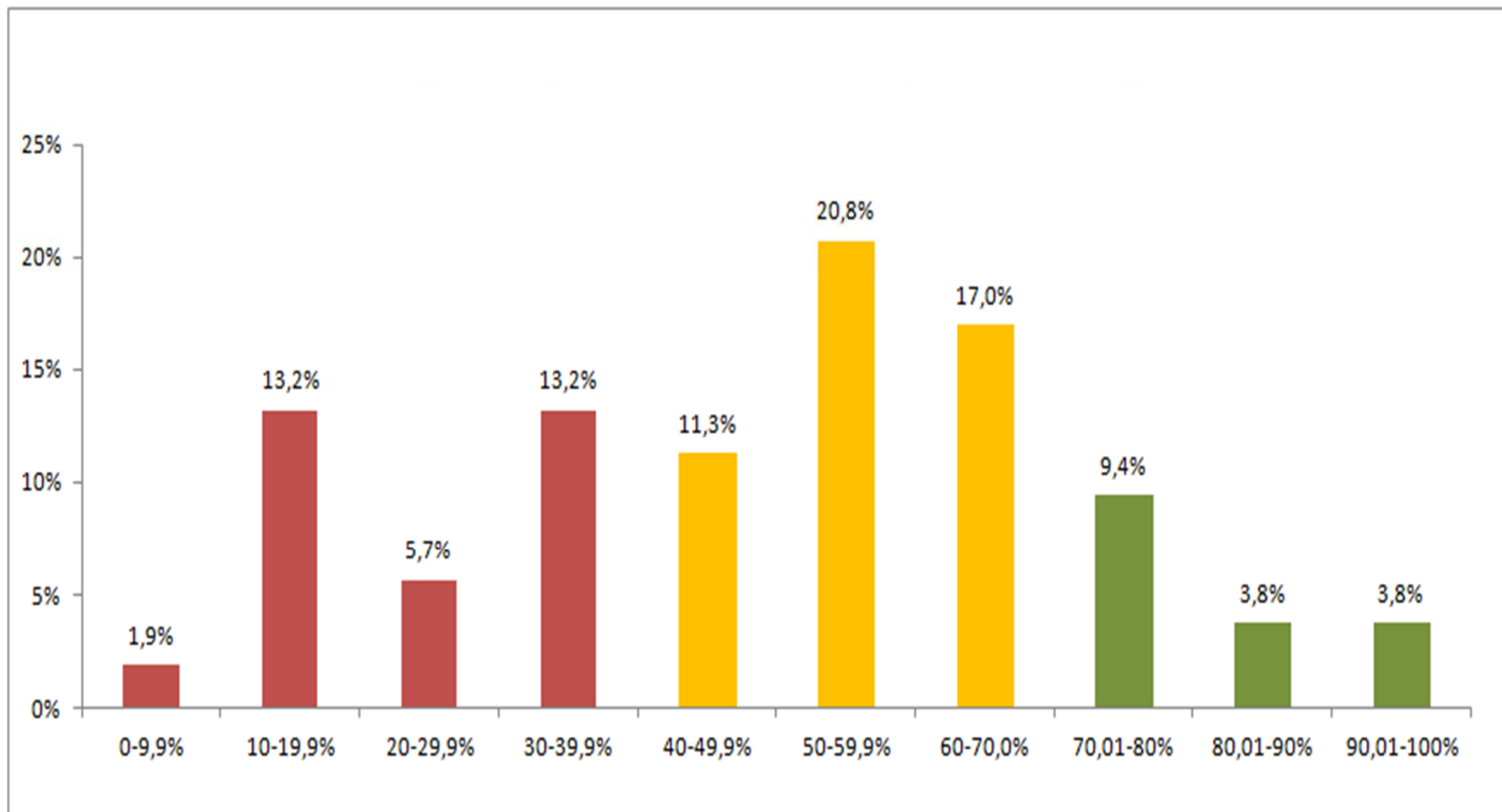
Capacidade do segmento EXE-Dest por componente do modelo de avaliação (n=53)



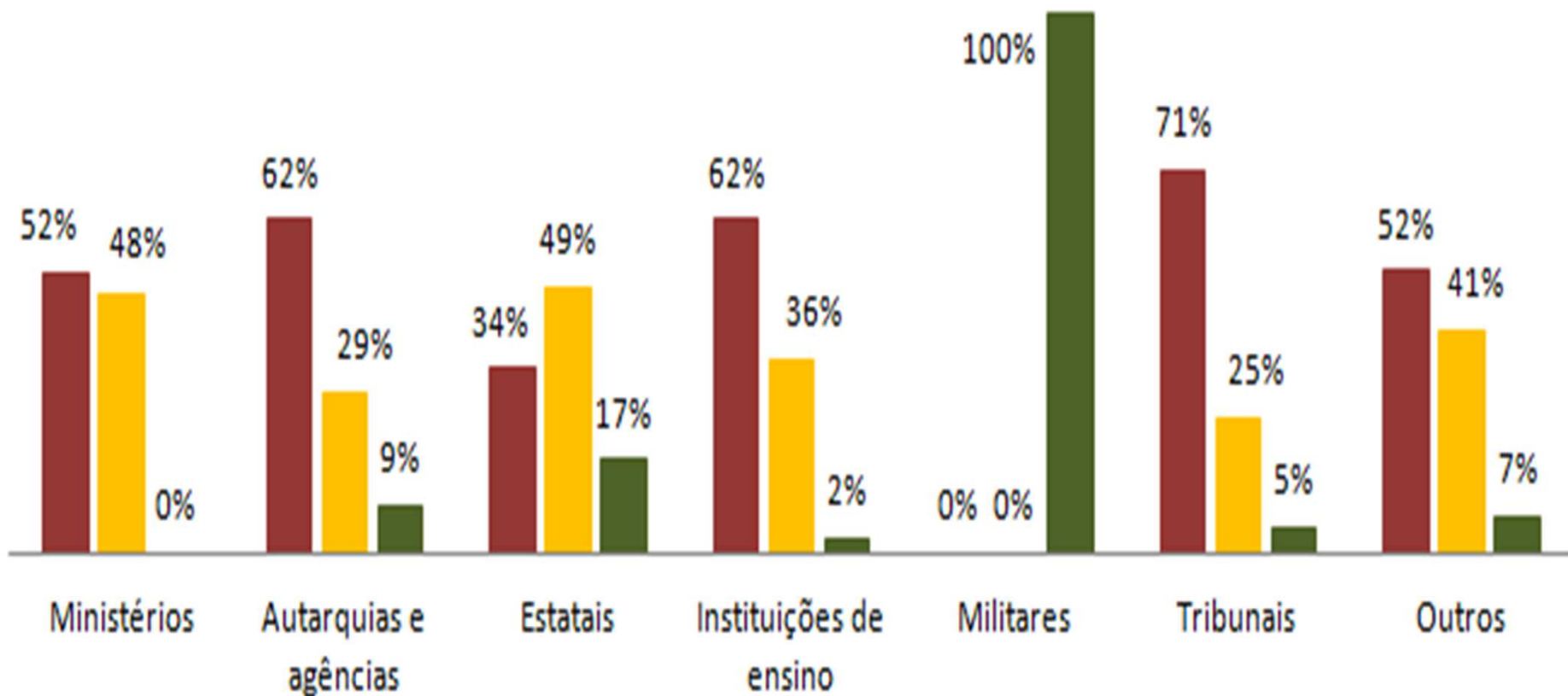
Capacidade do segmento EXE-Dest por fator de sucesso



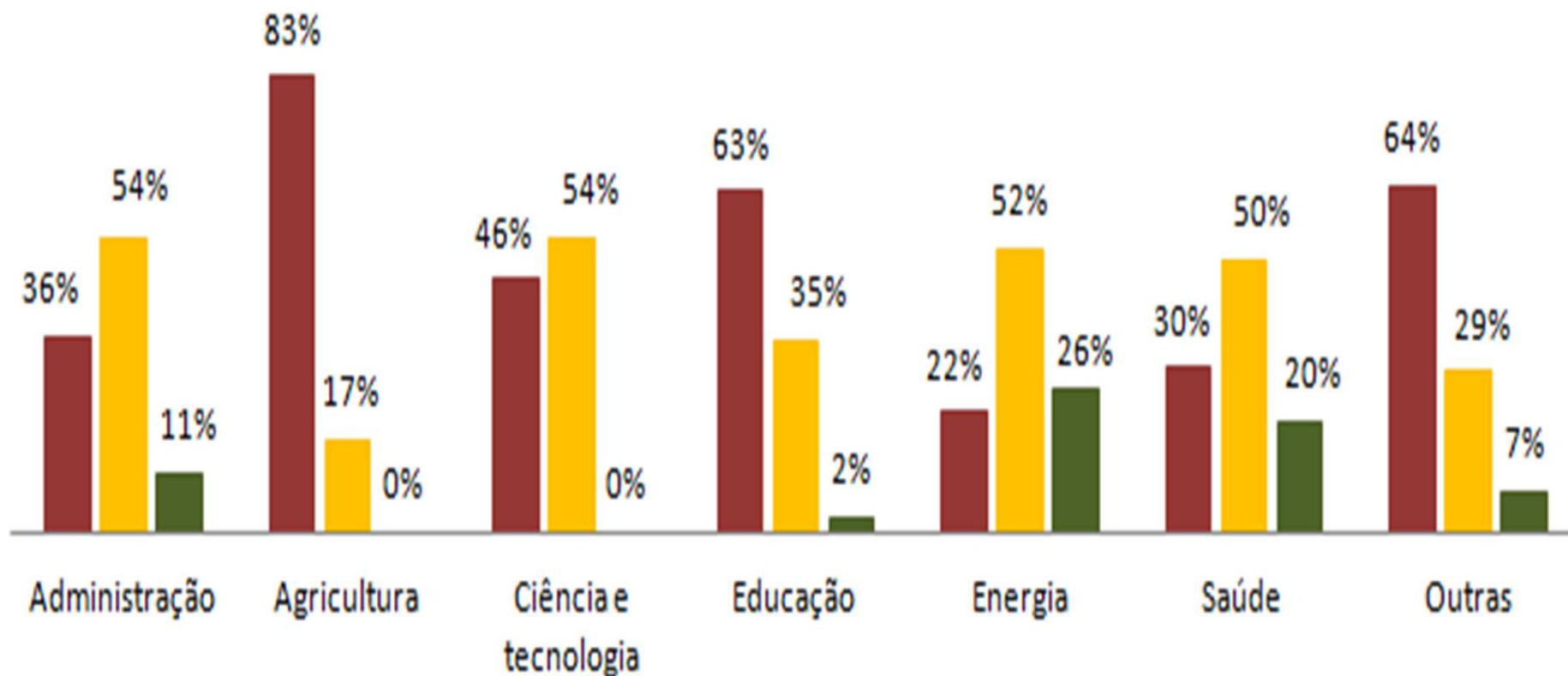
Distribuição de frequência do iGovPessoas no segmento EXE-Dest (n=53)



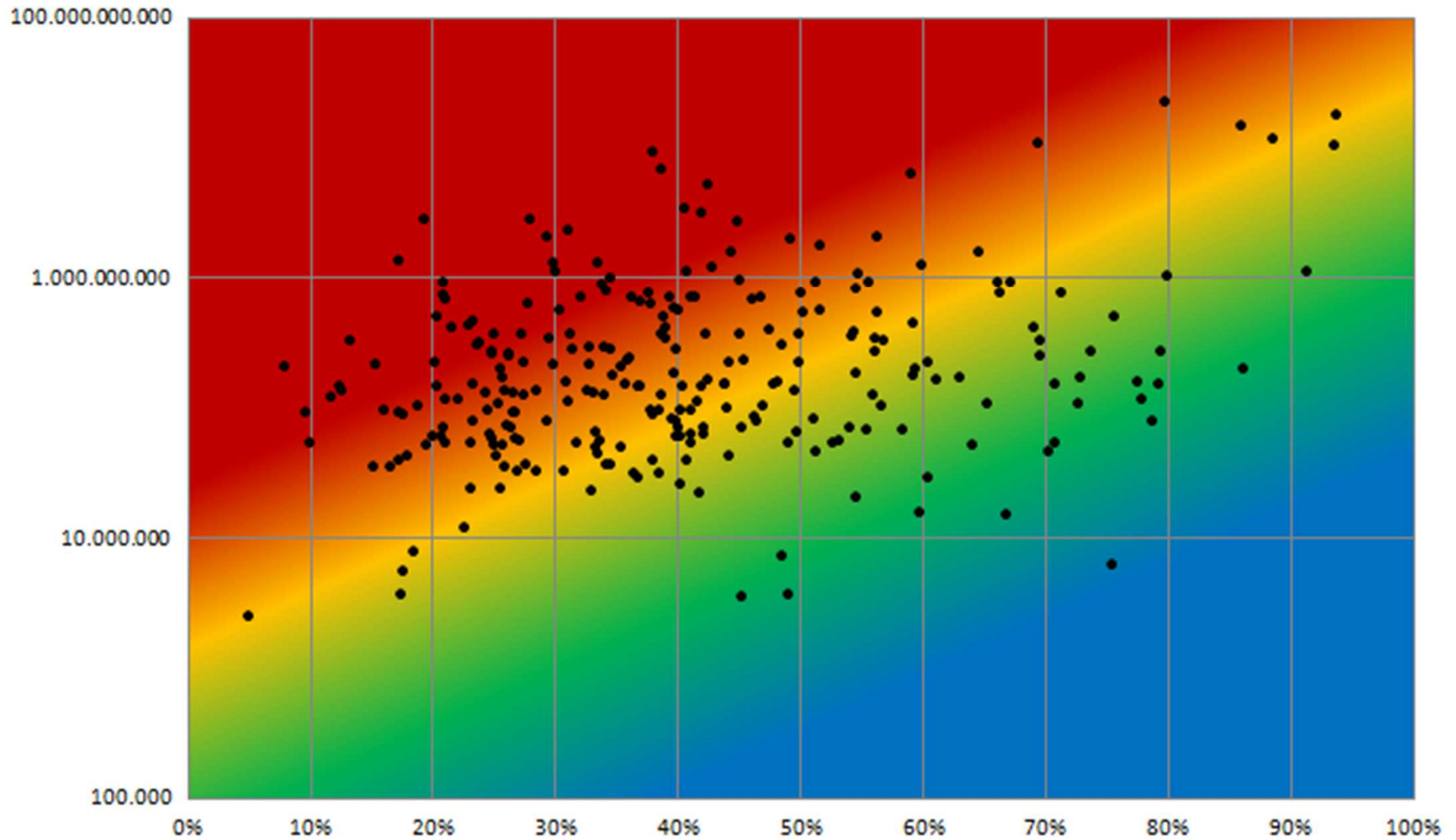
Distribuição de frequência do iGovPessoas por tipo de organização (n= 305)



Distribuição de frequência do iGovPessoas por função de governo (n= 305)



iGovPessoas X Despesa de pessoal 2012 – R\$ (n=267)



ACÓRDÃO 3.023/2013-TCU-Plenário

OGS: orientarem suas UJs sobre a necessidade de:

- **Estabelecerem formalmente objetivos, indicadores, metas e mecanismos de monitoração do desempenho da gestão de pessoas;**
- **Estabelecerem comitê estratégico de gestão de pessoas;**
- **Fundamentarem 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;**

ACÓRDÃO 3.023/2013-TCU-Plenário

OGS: adotar medidas para garantir a:

- **realização sistemática de auditorias internas na folha de pagamento das suas UJs;**
- **oferta de ações de capacitação em planejamento estratégico da força de trabalho para suas UJs;**

Relatório individual (*feedback*)

Componentes do modelo de avaliação	Seu resultado	Estatal		EXE-Dest		APF	
	---	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Liderança da alta administração	60,9%	64,8%	0,24	66,8%	0,24	50,8%	0,24
Alinhamento estratégico	61,6%	51,9%	0,25	53,8%	0,25	47,4%	0,20
Gestão da liderança e do conhecimento	75,3%	50,0%	0,21	51,6%	0,21	38,9%	0,18
Cultura orientada a resultados	66,3%	41,7%	0,24	41,8%	0,24	33,1%	0,18
Gestão de talentos	45,0%	35,5%	0,19	38,2%	0,21	28,5%	0,17
Controle da concessão de direitos e vant.	83,3%	72,1%	0,23	72,6%	0,23	64,4%	0,24
Accountability	65,6%	57,9%	0,23	59,0%	0,22	45,5%	0,21

Relatório individual (*feedback*)

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	Respostas	Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
		Não prevê adotar	Pretende adotar	Iniciou ou concluiu o planej. para adotar	Adota parcial.	Adota integral.
71. Executa processo formal, baseado em competências, para a seleção de gestores?	Sua Organização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Estatal	19%	46%	8%	23%	4%
	EXE-Dest	17%	42%	8%	25%	9%
	APF	30%	39%	6%	20%	5%

Relatório individual (*feedback*)

	Seu resultado	Estatal		EXE-Dest		APF	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
Valor	65,0%	48,8%	0,22	50,3%	0,22	40,2%	0,18
Capacidade	Intermediária	Intermediária		Intermediária		Intermediária	
Sua classificação	---	12º		15º		35º	

Tabela 7. iGovPessoas e classificação da organização

Próximos passos

- auditar amostra de organizações para verificar a qualidade das informações prestadas por elas no presente levantamento;
- auditar as organizações que despendem quantias vultosas em pessoal e não dispõem de capacidade adequada de governança de pessoas;
- 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.

Obrigado!

Fabiano Fernandes

Tribunal de Contas da União

Secretaria de Fiscalização de Pessoal

Serviço de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas

Telefone: 3316-7672

E-mail: fernandesfg@tcu.gov.br

Página do levantamento: www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal