APÊNDICE C : Matriz de planejamento e riscos mapeados – Práticas de governança e gestão de pessoas

|  |
| --- |
| **Subquestão 2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas** |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte a página 81 e o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte a questão 2132 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Normativo (ou documento de referência) contendo o modelo de gestão de pessoas da organização;
 | 1. Unidade de gestão de pessoas;
2. Unidade de planejamento da organização;
 |
| Procedimentos | 1. Analisar se há modelo de gestão de pessoas na organização;
2. Verificar normativo (ou documento de referência) contendo o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização;
3. Verificar se a organização segregou as funções relativas à área de gestão de pessoas, em especial, as relativas à análise, concessão e eventual pagamento de benefícios;
4. Confrontar as informações obtidas na análise documental e nas entrevistas com o nível de adoção da prática.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | 1. Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
2. Se a organização possui modelo de gestão de pessoas;
3. Se a organização faz a segregação de funções de gestão de pessoas;
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | 1. As funções de análise, concessão e eventual pagamento de benefícios não são segregadas.
 |
| Causas | 1. Ausência de controle na área de gestão de pessoas;
 |
| Efeitos | 1. Desperdício de recursos públicos;
 |

|  |
| --- |
| **Subquestão 2152. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas** |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte a página 86 e o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte a questão 2152 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Documento contendo os objetivos, indicadores e metas periódicos para a gestão de pessoas da organização;
2. Documento com a coleta dos dados sobre os resultados da gestão de pessoas obtidos para o período planejado, em relação ao planejado;
 | 1. Unidade de gestão de pessoas;
2. Unidade de planejamento da organização;
 |
| Procedimentos | 1. Verificar normativo (ou documento) contendo objetivos, indicadores e metas para a área de gestão de pessoas da organização e sua periodicidade;2. Colher informações, em amostra de colaboradores da área de gestão de pessoas, sobre o nível conhecimento dos objetivos, indicadores e metas;3. Colher informações sobre os últimos resultados da área de gestão de pessoas;4. Colher informações sobre as ações adotadas pela organização em relação aos resultados obtidos; 5. Confrontar as informações obtidas na análise documental e nas entrevistas com o nível de adoção da prática. |
| O que a análise vai permitir dizer | 1. Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
2. Se a organização acompanha, periodicamente, as ações gestão de pessoas da organização;
3. Se a organização avalia periodicamente os objetivos, indicadores e metas da área de gestão de pessoas;
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | 1. Desconhecimento do real desempenho da área de gestão de pessoas;2. Ações de gestão de pessoas sem monitoramento da alta administração. |
| Causas | 1. Ausência de cultura de planejamento da área de gestão de pessoas. |
| Efeitos | 1. Realização de práticas de gestão de pessoas sem atender as reais necessidades da organização;2. Desperdício de recursos públicos. |

|  |
| --- |
| 4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas  |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4110 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática;
2. Grau de aderência à prática:
	1. Documento contendo o planejamento de gestão de pessoas;
	2. Documento contendo plano com orientações para cada função (subsistema) de gestão de pessoas;
	3. Objetivos, indicadores e metas de desempenho da função (subsistema) recrutamento e seleção de pessoas;
	4. Objetivos, indicadores e metas de desempenho da função (subsistema) capacitação;
	5. Objetivos, indicadores e metas de desempenho da função (subsistema) gestão de desempenho;
	6. Objetivos, indicadores e metas de desempenho da função (subsistema) gestão de benefícios;
	7. Objetivos, indicadores e metas de desempenho da função (subsistema) gestão da qualidade de vida e promoção da saúde;
 | 1. Unidade de gestão de pessoas (recursos humanos) da organização;2. Planejamento estratégico da organização;3. Documento contendo o planejamento de gestão de pessoas;4. Intranet da organização, informativos internos, guias, cartazes e vídeos de campanhas institucionais, disponibilização de links para acesso ao documento;5. Entrevista com membros do conselho ou da alta administração;6. Entrevista com o gestor responsável pela área de pessoal;7. Entrevista com o gestor responsável por cada uma das funções (subsistemas) da área de gestão de pessoas;8. Entrevista com colaboradores da unidade de gestão de pessoas da organização. |
| Procedimentos | 1. Analisar a periodicidade do planejamento de gestão de pessoas;
2. Verificar se há processo de trabalho, política ou normativo que prevê a interação entre a alta administração e a área de gestão de pessoas na elaboração do planejamento de gestão de pessoas;
3. Colher informações em amostra de membros de conselho e alta administração acerca da percepção dos seus papeis em contribuir no planejamento de gestão de pessoas;
4. Colher informações em amostra de gestores acerca da percepção dos seus papeis no planejamento de gestão de pessoas;
5. Analisar se há no planejamento de gestão de pessoas objetivos, metas e indicadores para a avaliação de cada função (subsistema);
6. Verificar qual o procedimento adotado pela organização para monitorar o cumprimento dos objetivos e metas;
7. Confrontar as informações obtidas com as entrevistas e análise documental para avaliar o nível de adoção da prática.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | 1. Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
2. Se a organização realiza periodicamente o planejamento de gestão de pessoas;
3. Se o plano de gestão de pessoas contém objetivos, metas e indicadores para cada uma das funções (subsistemas) de gestão de pessoas;
4. Se a alta administração da organização monitora a execução do planejamento de gestão de pessoas;
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | 1. Ausência de análise dos riscos relacionados a pessoal da organização;
2. Ausência de servidores qualificados para o exercício de atividades essenciais para a organização;
3. Ausência de servidores qualificados para o exercício de funções de gestão na organização;
4. Servidores não possuem a qualificação adequada para o exercício das funções atuais;
5. Ausência de programas de qualificação para as competências necessárias no futuro;
6. Ausência de monitoramento das práticas de gestão de pessoas;
7. Realização de práticas que não atendem as reais necessidades da organização;
8. Acórdão 3023/2013:

• 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;1. Acórdão 99/2015:

• 9.1.1. Elaboração de plano que assegure a definição de objetivos, indicadores e metas para todas as funções estratégicas desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, com vistas a maximizar a sua contribuição para a consecução da estratégia organizacional;1. Acórdão2.212/2015:

• 9.1.1. 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; |
| Causas | 1. Ausência de direcionamento da alta administração quanto a necessidade de planejamento da área de gestão de pessoas na organização;
2. Ausência de cultura de planejamento na área de Gestão de Pessoas;
3. Ausência de cultura de avaliação de cada função (subsistema) de gestão de pessoas;
4. Ausência de cultura de avaliação do real desempenho dos gestores da área de pessoal;
5. Cultura de que a obrigatoriedade dos gastos com pessoal exime qualquer planejamento mais elaborado para a área.
 |
| Efeitos | 1. Ausência de vinculação entre o planejamento estratégico da organização e as ações de Gestão de Pessoas;2. Tomadas de decisão sem fundamento nas reais necessidades da organização;3. Ausência de critérios para a avaliação das ações da área de Gestão de Pessoas;4. Interrupção de ações de GP com o consequente desperdício de recursos públicos; |

|  |
| --- |
| 4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores  |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4120 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática;2. Grau de aderência à prática:2.1 Existência de definição do perfil profissional de ocupações da área finalística;2.2 Existência de definição do perfil profissional de gestores da área finalística;2.3 Existência de definição do perfil profissional de ocupações da área administrativa;2.4 Existência de definição do perfil profissional de gestores da área administrativa;3. Documento contendo o quantitativo necessário de colaboradores por unidade organizacional;4. Indicadores relevantes sobre a força de trabalho, como por exemplo:4.1 Composição da força de trabalho – idade, tempo de serviço, formação acadêmica, etc.;4.2 Evolução histórica do quadro de pessoal;4.3 Índice de rotatividade por unidade organizacional;4.4 Quantidade de horas de treinamento por colaborador;4.5 Quantidade de dias de afastamento por licença saúde;  | 1. Unidade de gestão de pessoas (recursos humanos) da organização;2. Planejamento estratégico da organização;3. Planejamento de gestão de pessoas;4. Intranet da organização;4. Documento contendo a demanda de colaboradores da organização (quantitativo de pessoal por unidade) enviado para o órgão de gestão superior ou estudo contendo a demanda de colaboradores da organização (quantitativo de pessoal por unidade), no caso de órgãos que possuem independência para realização de seleção externa;5. Procedimento da organização para a definição de perfis profissionais (características utilizadas pela organização);6. Painel com os indicadores da força de trabalho (idade, tempo de serviço, sexo, formação acadêmica, rotatividade, movimentações...)7 – Siape; |
| Procedimentos | 1. Analisar se a organização realiza periodicamente a definição qualitativa e quantitativa da demanda por colaboradores e gestores por unidade organizacional ou processo de trabalho;2. Verificar se os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações (incluindo as de gestão) estão definidos e atualizados;3. Verificar se há documentação sobre a definição dos perfis profissionais a que se refere o item anterior;4. Verificar se a organização definiu um conjunto de indicadores relevantes sobre a força de trabalho para realizar monitoramento e planejamento de gestão de pessoas (entre eles idade, tempo de serviço, formação acadêmica, movimentações, estimativa de aposentadoria, rotatividade em unidades organizacionais, horas de treinamento, dentre outros);5. Colher informações em amostra de gestores sobre o monitoramento dos indicadores definidos no item anterior;6. Colher informações em amostra de gestores acerca da percepção sobre a definição qualitativa e quantitativa da força de trabalho;7. Confrontar as informações obtidas com as entrevistas e análise documental para avaliar o nível de adoção da prática |
| O que a análise vai permitir dizer | 1. Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
2. Se a organização define o perfil profissional requerido para os colaboradores, auxiliando nas reais necessidades da organização;
3. Se a organização define a demanda por colaboradores de forma qualitativa e quantitativa;
4. Se a organização possui um conjunto de indicadores sobre a força de trabalho, os quais auxiliam nas tomadas de decisão para ações no presente e para o futuro;
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | 1. Seleção de colaboradores sem o perfil profissional adequado para o exercício da atividade que o colaborador irá exercer;
2. Ausência de colaboradores em atividades essenciais para o exercício da missão da organização;
3. Ausência de colaboradores qualificados em atividades essenciais para o exercício da missão da organização;
4. Excesso de colaboradores em atividades não essenciais para o exercício da missão da organização;
5. Desconhecimento sobre características relevantes da força de trabalho;
6. Tomada de decisões sem fundamento em características da força de trabalho;
7. Desconhecimento de aspectos do ambiente de trabalho que contribuem para o adoecimento dos colaboradores;
8. Elevação dos custos, devido a movimentação de colaboradores para unidades da organização sem a avaliação prévia do perfil profissional adequado;

9. Acórdão 1.603/2008: 9.1. recomendar ao Conselho Nacional de Justiça - CNJ e ao Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP que, nos órgãos integrantes da estrutura do Poder Judiciário Federal e do Ministério Público da União, respectivamente: 9.1.2. atentem para a necessidade de dotar a estrutura de pessoal de TI do quantitativo de servidores efetivos necessário ao pleno desempenho das atribuições do setor, garantindo, outrossim, sua capacitação, como forma de evitar o risco de perda de conhecimento organizacional, pela atuação excessiva de colaboradores externos não comprometidos com a instituição;10. Acórdão 3023/2013: 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;11. Acórdão 99/2015: 9.1.7. adoção de medidas que assegurem que sejam: 9.1.7.1. realizados levantamentos periódicos com vistas ao dimensionamento da força de trabalho, inclusive da área administrativa, levando em consideração a projeção de necessidades futuras da instituição; 9.1.7.2. fundamentadas, preferencialmente em critérios técnicos, as decisões relativas a quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho, utilizando, entre outras informações, as provenientes dos levantamentos referidos no subitem acima, de forma a manter um processo de gestão de pessoas contínuo e integrado às estratégias da organização; 9.1.7.3. definidas e monitoradas, periodicamente, as informações sobre a força de trabalho, tais como quantitativo real de servidores em relação ao ideal e projeções de vacância, possibilitando sua utilização como insumos para planejamento e tomada de decisão;12. Acórdão 2.212/2015: 9.1.4. oriente as unidades sob sua jurisdição acerca da importância e 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, preferencialmente, o perfil definido; 9.1.5. oriente as unidades sob sua jurisdição 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;13. Acórdão 1.594/2016: 9.1.1.2. exigir declaração formal do órgão, quando da solicitação de vagas para concurso, da existência de descrição do perfil profissional requerido para o bom desempenho das atribuições do cargo; |
| Causas | 1. Ausência de envolvimento da Alta Administração no planejamento da área de gestão de pessoas;
2. Ausência de cultura de planejamento na área de Gestão de Pessoas;
3. Ausência de colaboradores capacitados para planejar a força de trabalho;
4. Ausência de cultura de mensuração e avaliação na área de Gestão de Pessoas;
5. Ausência de indicadores da força de trabalho;
6. Ausência de informações fidedignas sobre a força de trabalho;
7. Ausência de informações fidedignas sobre as unidades organizacionais;
8. Ausência de análise do impacto de colaboradores sem perfil profissional adequado nas entregas da organização para a sociedade;
9. Ausência de cultura de se avaliar o custo de alocação de colaboradores sem o perfil profissional na organização;
 |
| Efeitos | 1. Ausência da prestação de serviços essenciais para a sociedade;
2. Deficiência nas entregas da organização para a sociedade;
3. Excesso de colaboradores para o exercício de atribuições em algumas unidades organizacionais (ou em toda a organização) e ausência em outras;
4. Tomada de decisões equivocadas sobre a necessidade e perfil de colaboradores;
5. Planejamento organizacional equivocado pela ausência de informações sobre a força de trabalho;
6. Planejamento equivocado nas ações educacionais;
7. Aumento de custos com ações educacionais pela ausência de planejamento; Ociosidade da força de trabalho existente devido à ausência de capacitação (sub carga);
8. Incremento de despesas com colaboradores, sem prévio planejamento, devido ao desconhecimento de aspectos relevantes da força de trabalho;
 |

|  |
| --- |
| 4130. Assegurar o provimento das vagas existentes  |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4130 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
|  1. Declaração de aderência à prática;2. Grau de aderência à prática:2.1 Existência de definição do perfil profissional de gestores para a área finalística;2.2 Existência de definição do perfil profissional de gestores da área administrativa;3. Perfis profissionais desejados utilizados para as seleções externas;4. Fundamentos do número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas;5. Comparação entre o quantitativo solicitado e o quantitativo estabelecido na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”;6. Procedimento para alocação dos novos colaboradores;7. Procedimentos para a realização de movimentações internas; | 1. Unidade de gestão de pessoas (recursos humanos) da organização;2. Procedimento da organização para a definição de perfis profissionais (características utilizadas pela organização);3. Relatório ou documento contendo a definição dos perfis profissionais dos gestores da organização;4. Processo administrativo da seleção externa da organização (concurso público);5. Documento ou relatório que contenha o quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho; |
| Procedimentos | 1. Analisar se a organização definiu e documentou os perfis profissionais para os gestores da área administrativa e da área finalística;2. Verificar se a seleção dos gestores ocorre segundo perfis profissionais definidos e documentados;3. Colher informações em amostra de gestores se a seleção (dos gestores) levou em conta o perfil profissional previamente definido e documentado;4. Verificar se as seleções externas ocorrem com fundamento em perfis profissionais definidos e documentados;5. Verificar se o quantitativo de vagas solicitado para preenchimento por seleção externa leva em consideração a definição prévia (qualitativa e quantitativa) da demanda por unidade;6. Verificar se a alocação dos colaboradores ocorre segundo perfis profissionais definidos e documentados; 7. Colher informações em amostra de colaboradores se a alocação levou em conta o perfil profissional previamente definido e documentado;8. Confrontar as informações obtidas com as entrevistas e análise documental para avaliar o nível de adoção da prática. |
| O que a análise vai permitir dizer | 1. Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
2. Se a organização define o perfil profissional requerido para os gestores;
3. Se os perfis profissionais, previamente definidos, são utilizados como critério para as seleções externas;
4. Se a solicitação de novos colaboradores utiliza como fundamento um quantitativo previamente definido;
5. Se a alocação dos servidores nas unidades organizacionais é fundamentada em perfis profissionais previamente definidos;
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | 1. Ausência de colaboradores para o exercício de atribuições em algumas unidades organizacionais (ou em toda a organização) e excesso em outras;
2. Tomada de decisões equivocadas sobre a necessidade e perfil de colaboradores;
3. Planejamento organizacional equivocado pela ausência de informações sobre a força de trabalho;
4. Planejamento equivocado nas ações educacionais;
5. Aumento de custos com ações educacionais pela ausência de planejamento;
6. Ociosidade da força de trabalho existente devido à ausência de capacitação;

7. Acórdão 3023/2013: 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;8. Acórdão 99/2015: 9.1.7. adoção de medidas que assegurem que sejam: 9.1.7.1. realizados levantamentos periódicos com vistas ao dimensionamento da força de trabalho, inclusive da área administrativa, levando em consideração a projeção de necessidades futuras da instituição; 9.1.7.2. fundamentadas, preferencialmente em critérios técnicos, as decisões relativas a quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho, utilizando, entre outras informações, as provenientes dos levantamentos referidos no subitem acima, de forma a manter um processo de gestão de pessoas contínuo e integrado às estratégias da organização; 9.1.7.3. definidas e monitoradas, periodicamente, as informações sobre a força de trabalho, tais como quantitativo real de servidores em relação ao ideal e projeções de vacância, possibilitando sua utilização como insumos para planejamento e tomada de decisão;9. Acórdão 2.212/2015: 9.1.4. oriente as unidades sob sua jurisdição acerca da importância e 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, preferencialmente, o perfil definido; 9.1.5. oriente as unidades sob sua jurisdição 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;10. Acórdão 1.594/2016: 9.1. recomendar à Casa Civil da Presidência da República e à Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com fulcro no art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU, que: 9.1.1. promova a revisão do Decreto 6.944/2009, que trata de normas gerais de concursos públicos, em especial: 9.1.1.1. detalhar o conteúdo mínimo que deve constar nas notas técnicas; 9.1.1.2. exigir declaração formal do órgão, quando da solicitação de vagas para concurso, da existência de descrição do perfil profissional requerido para o bom desempenho das atribuições do cargo; 9.1.1.3. caso demandas, prioridades e projetos exijam alterações no perfil profissional objeto da solicitação de concurso, esclarecer que o órgão deve documentar e motivar essa revisão para fins de elaboração do edital; |
| Causas | 1. Ausência de planejamento de gestão de pessoas;
2. Ausência de envolvimento da Alta Administração no planejamento da área de gestão de pessoas;
3. Ausência de planejamento da força de trabalho;
4. Descrição insuficiente das informações necessárias nos normativos relativos à solicitação de vagas de concurso público;
5. Ausência de colaboradores capacitados para o planejamento da força de trabalho;
6. Ausência de informações fidedignas sobre a força de trabalho;
7. Ausência de análise do impacto de colaboradores sem perfil profissional adequado nas entregas da organização para a sociedade;
8. Ausência de cultura de se avaliar o custo de alocação de colaboradores sem o perfil profissional na organização;
 |
| Efeitos | 1. Ausência de colaboradores para o exercício de atribuições em algumas unidades organizacionais (ou em toda a organização) e excesso em outras;
2. Tomada de decisões equivocadas sobre a necessidade e mesmo o perfil de colaboradores;
3. Planejamento organizacional equivocado pela ausência de informações sobre a força de trabalho;
4. Planejamento equivocado nas ações educacionais;
5. Deficiência nas entregas da organização para a sociedade;
6. Aumento de custos com ações educacionais pela ausência de planejamento;
7. Ociosidade da força de trabalho existente devido à ausência de capacitação para o exercício das atividades;
8. Realização de certames públicos que não refletem as reais necessidades qualitativas e quantitativas dos órgãos e entidades;
9. Realização de certames públicos com base em métodos, provas e critérios que não selecionam os profissionais adequados aos cargos a serem ocupados;
10. A ausência de perfil desejado para a realização do concurso público inviabiliza a comparação de adequação dos aprovados posteriormente;
 |

|  |
| --- |
| 4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4140 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
|  1. Declaração de aderência à prática;2. Grau de aderência à prática:2.1 Existência de política, ou programa, de sucessão;2.2 Identificação de posições críticas;3. Existência de ações educacionais para as ocupações críticas; | 1. Unidade de gestão de pessoas (recursos humanos) da organização;2.Documento contendo a política de sucessão da organização;3.Documento contendo programa de sucessão da organização;4.Documento contendo as ocupações críticas da organização;5.Documentação contendo os perfis profissionais para as ocupações críticas da organização;6.Relatório de ações educacionais voltadas para as ocupações críticas da organização e com fundamento nos perfis profissionais; |
| Procedimentos | 1. Analisar se a organização possui uma política de sucessão;2. Verificar se a organização definiu as posições críticas;3. Verificar se há um plano de sucessão para as posições críticas;4. Verificar se a organização executa ações educacionais para as posições críticas; |
| O que a análise vai permitir dizer | 1. Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
2. Se a organização definiu uma política (ou programa) de sucessão;
3. Se a organização definiu as posições críticas;
4. Se a organização executa ações educacionais para a sucessão das posições críticas;
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | 1. Ocupações críticas da organização não estão mapeadas;
2. Ocupação de posições críticas por colaboradores sem o perfil profissional adequado;
3. Não há oferta de colaboradores qualificados para suceder as ocupações críticas da organização;
4. Acórdão 2.212/2015: 9.3.2. oriente as empresas estatais federais acerca da importância de assegurarem a continuidade da gestão por meio de programas gerenciais, com ênfase na identificação e desenvolvimento de potenciais líderes para as ocupações críticas de liderança;
 |
| Causas | 1. Ausência de envolvimento da Alta Administração no planejamento da área de gestão de pessoas;
2. Ausência de planejamento de gestão de pessoas;
3. Ausência de planejamento da força de trabalho;
4. Ausência de informações fidedignas sobre a força de trabalho, especialmente quanto ao nível de preparo para assumirem novas posições;

5.Ausência de informações fidedignas sobre as unidades organizacionais; 6.Ausência de análise do impacto de colaboradores despreparados nas entregas da organização para a sociedade; |
| Efeitos | 1. Não realização de atividades essenciais da organização;
2. Qualidade inadequada da prestação de serviços prioritários da organização;
 |

|  |
| --- |
| 4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores  |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4150 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática;2. Grau de aderência à prática:2.1 Definição das competências transversais (pessoais) dos colaboradores e gestores e gestores;2.2 Existência de identificação de lacunas de competências transversais (pessoais) dos colaboradores e gestores;2.3 Definição das competências de liderança e gestão;2.4. Existência de identificação de lacunas de competências de liderança e gestão dos gestores;2.5 Definição das competências técnicas da área finalística;2.6 Existência de identificação de lacunas de competências técnicas da área finalística dos colaboradores;2.7 Definição das competências da área administrativa;2.8 Existência de identificação de lacunas de competências técnicas da área administrativa dos colaboradores;3. Existência de ações educacionais de liderança para novos gestores;4. Procedimentos de avaliação das ações educacionais; | 1. Unidade de gestão de pessoas (recursos humanos) da organização;2.Documento contendo a política (ou equivalente) de capacitação da organização;3.Documento contendo o processo de trabalho para identificar as competências e lacunas de competência da organização;4. Documento contendo as lacunas de competência dos colaboradores da organização;5. Relatório de ações educacionais voltadas para os novos gestores;6. Relatório contendo a avaliação das ações educacionais da organização; 7. Entrevista com o gestor responsável pela área de pessoal;8. Entrevista com gestores e colaboradores sobre a identificação de lacunas de competência;9. Planejamento de gestão de pessoas  |
| Procedimentos | 1. Analisar se há política de desenvolvimento da organização;2. Verificar se há colaboradores ou unidades formalmente responsáveis pela área de capacitação;3. Colher informações em amostra de colaboradores sobre a existência de ações educacionais para a área;4 Colher informações dos objetivos das ações educacionais;5. Colher informações sobre se há avaliação das ações educacionais; 6 Confrontar as informações obtidas nas entrevistas com a análise documental para avaliar o nível de adoção da prática. |
| O que a análise vai permitir dizer | 1. Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
2. Se a organização avalia as lacunas de competência de seus colaboradores como ferramenta para o desenvolvimento de ações educacionais;
3. Se a organização desenvolve ações educacionais para a preparação de gestores;
4. Se a organização avalia as ações educacionais;
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | 1. Não há identificação das competências (e eventuais lacunas) dos colaboradores – pessoais (transversais, comuns a todos os colaborares), de liderança e gestão, finalística, ou da área administrativa;
2. Colaboradores não possuem competências para o exercício de suas atuais atividades;
3. Não há oferta adequada de ações de treinamento para o exercício das atividades atuais;
4. Não há oferta adequada para ações desenvolvimento para a atividades futuras, já mapeadas pela organização;
5. Gestores não possuem competência para o exercício das atividades de liderança e gestão;
6. Ações educacionais são ofertadas sem qualquer critério ou avaliação posterior de seus resultados, facilitando a repetição de ações ineficazes;
7. Desperdício de recursos públicos com ações educacionais;
 |
| Causas | 1. Ausência de cultura de avaliação das práticas de gestão de pessoas;
2. Ausência de cultura de avaliação de ações de treinamento e desenvolvimento;
3. Ausência de uma política estruturada de ações educacionais;
4. Percepção de que é desnecessário uma sólida formação de gestores;
5. Percepção de que gestores já estão prontos, pois possuem algo inato para o exercício desta atividade;
 |
| Efeitos | 1. Ausência de prestação de serviços públicos;
2. Qualidade inadequada da prestação de serviço públicos;
3. Desperdício de recursos públicos com servidores despreparados para a realização de atividades;
4. Desmotivação dos colaboradores;
 |

|  |
| --- |
| 4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho  |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4160 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática;2. Grau de aderência à prática:2.1 Existência de pesquisa periódica de clima organizacional, qualidade de vida ou satisfação com o trabalho;2.2. Normativo (ou documento orientador) contendo práticas de gestão de pessoas e/ou de gestão como: flexibilidade do cumprimento da jornada, incentivos para capacitação contínua, ambientes acessíveis e inclusivos, respeito a diversidade, dentre outros;3. Existência de programa (s) de qualidade de vida no trabalho;4. Existência de programa de reconhecimento dos colaboradores e equipes com fundamento no desempenho apresentado;5. Procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários;6. Procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores; | 1. Unidade de gestão de pessoas (recursos humanos) da organização;2. Relatório de pesquisa organizacional (clima, satisfação ou qualidade de vida)3. Normativo (s) ou documento (s) contendo as práticas de gestão de pessoas da organização;4.Normativo ou documento contendo práticas de gestão de pessoas;5. Normativo ou documento contendo as diretrizes para adoção de ambientes físicos acessíveis e inclusivos para pessoas com deficiência;6. Intranet da organização, informativos internos, guias, cartazes e vídeos de campanhas institucionais, disponibilização de links;7. Entrevista com colaboradores sobre as práticas de gestão de pessoas da organização;8. Entrevista com gestores sobre as práticas de gestão de pessoas da organização; |
| Procedimentos | 1. Analisar se há as práticas incluídas na questão, por meio das fontes de informação;2. Verificar se há colaboradores ou unidades formalmente responsáveis pelas práticas de gestão de pessoas incluídas na questão;3. Colher informações em amostra de colaboradores sobre a existência das práticas;4. Colher informações dos objetivos do programa (s) de qualidade de vida e indicadores de avaliação dos resultados; 5 Confrontar as informações obtidas nas entrevistas com a análise documental para avaliar o nível de adoção da prática. |
| O que a análise vai permitir dizer | 1. Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
2. Se a organização avalia aspectos do ambiente de trabalho que influenciam no desempenho individual;
3. Se a organização possui programa (s) de qualidade de vida no trabalho;
4. Se a organização reconhece os colaboradores com fundamento no desempenho apresentado;
5. Se os motivos de desligamentos e movimentações internas são avaliados;
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | 1. Ausência de avaliação de aspectos do ambiente de trabalho que influenciam no desempenho dos trabalhadores;
2. Ausência de reconhecimento por resultados obtidos ou desempenho apresentado, com influência na motivação dos colaboradores;
3. Aumento na quantidade de licenças por motivo de saúde física dos colaboradores devido às condições de trabalho;
4. Aumento na quantidade de licenças saúde por motivos de saúde psicológica, devido às condições de trabalho;
 |
| Causas | 1. Ausência de cultura de avaliação de políticas e práticas de gestão de pessoas;

2. Ausência de uma cultura de avaliação de aspectos do ambiente de trabalho que influenciam o desempenho do trabalhador;1. Foco das práticas de gestão de pessoas apenas em aspectos legais;
2. Ausência de práticas de reconhecimento de desempenho não financeiras;
3. Ausência de cuidado preventivo da saúde física dos colaboradores;
4. Ausência de cuidado preventivo da saúde psicológica dos colaboradores;
5. Desconhecimento do impacto de aspectos do ambiente de trabalho na saúde física e psicológica do trabalhador;
 |
| Efeitos | 1. Ausência da prestação de serviços públicos para a sociedade devido ao número insuficiente de colaboradores;
2. Qualidade inadequada da prestação de serviço públicos devido ao número insuficiente de trabalhadores;
3. Desperdício de recursos públicos por falta de prevenção de licenças saúde;
4. Desmotivação dos colaboradores por falta de reconhecimento do efetivo desempenho ou por atingimento de resultados;
 |

|  |
| --- |
| 4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores  |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4170 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática;2. Grau de aderência à prática:2.1. Normativo (ou documento orientador) que trate da avaliação de desempenho dos colaboradores;3. Procedimento de avaliação de desempenho dos colaboradores, contendo:3.1. Avaliação formal, com atribuição de nota ou conceito;3.2. Critérios de avaliação baseado em metas estabelecidas previamente;3.3. Encontro entre o avaliador e o colaborador durante o ciclo avaliativo;3.4. Identificação das necessidades individuais de capacitação durante a avaliação de desempenho; | 1. Unidade de gestão de pessoas (recursos humanos) da organização;2. Normativo (ou documento orientador) contendo o processo de avaliação de desempenho;3. Intranet da organização, informativos internos, guias, cartazes e vídeos de campanhas institucionais, com disponibilização de links;4. Entrevista com colaboradores sobre a avaliação de desempenho;5. Entrevista com gestores sobre a avaliação de desempenho; |
| Procedimentos | 1. Analisar se há avaliação de desempenho, por meio das fontes de informação;2. Verificar se a organização possui normativo de regência (Lei, Resolução, Portaria, etc.) sobre a avaliação de desempenho;3. Verificar se o normativo de regência (ou equivalente) estabelece o ciclo de avaliação de desempenho;4. Colher informações em amostra de colaboradores sobre a existência e a forma que a avaliação de desempenho é implementada na organização;5. Colher informações em amostra de gestores sobre a existência e a forma que a avaliação de desempenho é implementada na organização; 6. Confrontar as informações obtidas nas entrevistas com a análise documental para avaliar o nível de adoção da prática. |
| O que a análise vai permitir dizer | 1. Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
2. Se a organização gerencia o desempenho dos colaboradores;
3. Se a avaliação de desempenho possui como critério o alcance de metas previamente acordadas;
4. Se os critérios da avaliação são previamente discutidos;
5. Se a avaliação de desempenho é utilizada como insumo para ações de capacitação;
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | 1. Descumprimento de legislação de regência (no caso de a avaliação de desempenho estar positivada);
2. Ausência do estabelecimento de padrões de desempenho;
3. Ações judiciais pela ausência de padrões de desempenho previamente estabelecidos;
4. Realização de ações educacionais com fundamento apenas no interesse do servidor e sem vinculação com as necessidades de melhoria de desempenho dos colaboradores;
5. Despreparo do gestor na realização de todo o ciclo da avaliação de desempenho;
6. Servidores desmotivados por não perceberem o esforço refletido nas notas de avaliação;
7. Servidores com baixo desempenho obtendo recompensas, apesar de não estarem cumprindo metas ou objetivos;
8. Baixo desempenho dos colaboradores e, em consequência, da organização;
9. Acórdão 2.212/2015: 9.1.3. adote medidas com vistas a implementar, no âmbito do Poder Judiciário, a avaliação de desempenho individual de servidores e gestores, estendendo, no que couber, aos membros da alta administração, assegurando a sua vinculação com as metas organizacionais e a identificação de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento; (...) 9.2.4. adote medidas com vistas a implementar, no âmbito do SIPEC, avaliação de desempenho individual ou outro mecanismo que possibilite a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos ocupantes de cargos DAS 4 a 6;
 |
| Causas | 1. Ausência de envolvimento da Alta Administração com a gestão de desempenho dos colaboradores e gestores;
2. Ausência de planejamento de gestão de pessoas;
3. Cultura de tratar a avaliação de desempenho como uma rotina administrativa e não como um processo que fornece insumos para a gestão de pessoas;
4. Falta de planejamento das atividades dos servidores, das unidades e da organização;
5. Ausência de preparo dos gestores para avaliar o desempenho;
6. Vieses na atribuição de notas contribuem para que todo o processo não seja utilizado;
7. Atribuição de notas apenas para não prejudicar a remuneração (ou progressão) dos servidores;
8. Desempenho dos servidores não refletem a nota (ou conceito) atribuída.
 |
| Efeitos | 1. Ausência de insumos para o planejamento de ações de treinamento, desenvolvimento e educação;
2. Desmotivação de servidores comprometidos com o trabalho;
3. Descumprimento de normativos de regência;
4. Dificuldades em ações corretivas dos órgãos devido a desvinculação entre o real desempenho e as notas atribuídas;
5. Desempenho abaixo das reais condições dos servidores;
6. Estabelecimento de metas e objetivos sem aderência com as necessidades da organização;
7. Estabelecimento de metas e objetivos sem desafios reais aos servidores;
8. Servidor não recebe feedback sobre seu desempenho, logo não sabe quais pontos deve melhorar;
9. Gestor não possui apoio institucional para avaliar de fato o servidor;
 |