TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

GABINETE DA CORREGEDORIA

PROCESSO:	00441/2024 – TCERO (SEI n. 006193/2023)
SUBCATEGORIA:	Correição ordinária.
ASSUNTO:	Processo Administrativo – Correição Ordinária – Fase 2 - Secretaria de Gestão de Pessoas – Segesp.
JURISDICIONADO:	Tribunal de Contas do Estado de Rondônia.
RELATOR:	Conselheiro EDILSON DE SOUSA SILVA.
ORGÃO JULGADOR:	Conselho Superior de Administração do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia.
SESSÃO:	Nº 42 de 26 de fevereiro de 2024.

EMENTA

PROCESSO ADMINISTRATIVO. CORREIÇÃO ORDINÁRIA. SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS. SISTEMÁTICA DE GESTÃO DO DESEMPENHO. IMPLANTAÇÃO. REGULARIDADE E HIGIDEZ VERIFICADAS. OPORTUNIDADES DE MELHORIAS E AJUSTES. DETECÇÃO. RECOMENDAÇÕES. DETERMINAÇÕES.

1. Nos termos da Resolução n. 152/2014/TCERO, compete ao Corregedor-Geral, com o auxílio direto da comissão de correição, executar atividades de correição ordinárias, devidamente planejadas anualmente.

2. Realizada a atividade correcional relativamente à higidez do processo de implantação e desenvolvimento da sistemática de gestão do desempenho, restou verificada a sua normalidade, o que dá ensejo à sua regular continuidade.

3. Executadas as atividades de correição e verificada oportunidade de melhorias e ajustes em alguns dos procedimentos correcionados, é de se expedir recomendações e determinações pertinentes à otimização da sistemática e seu desenvolvimento.

RELATÓRIO

1. Trata-se de correição ordinária prevista no Plano Anual de Correições relativamente ao exercício de 2023, aprovado pelo Conselho Superior de Administração, nos termos do Acórdão ACSA-TC 00012/23 (publicado no Diário Oficial do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia nº 2820, de 24/04/2022), realizada na Secretaria de Gestão de Pessoas - Segesp, de acordo com a Resolução n. 152/2014/TCERO.

2. Com efeito, as atividades de correição (no âmbito da Segesp) foram desempenhadas pela comissão constituída pela Portaria n. 22/2023-CG, de 22 de maio de 2023 (publicada no Diário Oficial do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia nº 2840, ano XIII, de 23/05/2023)[1].

3. O mencionado planejamento anual (ID 0518184[2]) definiu os seguintes objetos para a correição: (1) assertividade, higidez e acessibilidade do ementário jurisprudencial do TCERO (SGPJ); e (2) higidez da implantação e desenvolvimento da sistemática de gestão do desempenho (Segesp).

4. Por estratégia, de acordo com o cronograma de atividades, previsto no Plano de Trabalho da Correição (ID 0541106)[3], a comissão atuou em 2 (duas) fases distintas, que correspondem às duas unidades selecionadas, a saber, a Secretaria Geral de Processamento e Julgamento (Fase 1) e a Secretaria de Gestão de Pessoas (Fase 2). A primeira fase restou concluída

[1] Em conformidade com a Decisão n. 43/2023-CG (ID 0535674, SEI 001571/2023).
[2] SEI 001571/2023.
[3] SEI 001571/2023.

e julgada no bojo dos autos SEI n. 001571/2023 (Acórdão ACSA-TC 00028/23), enquanto a segunda constitui objeto deste exame. Portanto, a fase atual (2) diz respeito à *higidez da implantação e desenvolvimento da sistemática de gestão do desempenho – no âmbito da Segesp*.

5. A comissão designada, sobre o ponto, manifestou-se conclusivamente por intermédio do relatório acostado sob o ID 0627992, SEI n. 006193/2023.

6. Com isso, os autos vieram a mim conclusos, para a sua submissão à apreciação do Colendo Conselho Superior de Administração, nos termos do art. 24, da Resolução n. 152/2014/TCERO.

7. É o relatório.

VOTO

CONSELHEIRO EDILSON DE SOUSA SILVA

8. Conforme relatado, este processo trata de correição ordinária realizada na Secretaria de Gestão de Pessoas, cujos resultados foram apontados em relatório elaborado pela comissão responsável (ID 0627992, do processo SEI 006193/2023).

1. ESCOPO DA CORREIÇÃO - APROVAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO (SEI 001571/2023, ID 0541106)

9. Após a publicação da Portaria n. 22/2023-CG, que designou os membros responsáveis pela realização da presente correição, foi elaborado plano de trabalho, anexado ao SEI n. 001571/2023, ID 0541106, que consignou a delimitação do escopo, a definição de metodologia e o cronograma da correição.

10. No plano de trabalho, a comissão registrou:

> [...] O Acórdão n. 00012/23, exarado pelo Conselho Superior de Administração, no Processo PCe n. 00585/23– TCE-RO, ao aprovar o Plano Anual de Correições, definiu os seguintes objetos de correição: 1-) assertividade, higidez e

acessibilidade do ementário jurisprudencial do TCERO; e 2-) higidez da implantação e desenvolvimento da sistemática de gestão do desempenho.
Considerando os objetos identificados, foi necessário definir o conjunto de recortes de objeto que serão analisados – dado ao potencial de amplitude das matérias – e os critérios que serão utilizados para análise, os quais compreendem o escopo do trabalho.

[...] Já em relação ao objeto 2 (higidez da implantação e desenvolvimento da sistemática de gestão do desempenho), dada a amplitude quantitativa de atores envolvidos no objeto (todo o quadro funcional do Tribunal), foi necessário estabelecer amostra, de modo a viabilizar a atividade correcional, respeitado o cronograma e propósito pretendido.

Para a definição de amostra foi utilizado estabelecimento de percentual quantitativo de análise exequível, por macrounidades do Tribunal e relevância/expressividade de seus resultados para a organização, sob a perspectiva estratégica – tendo-se em vista abranger a representatividade geral/sistêmica da Corte -, assim definido:

Quadro 1

Macrounidade	**Quantitativo de unidades a serem correicionadas**
Gabinete de Conselheiro	2
Gabinete de Conselheiro-Substituto	1
Secretaria Geral de Controle Externo (Coordenadorias)	5
Secretaria Geral de Administração (Subunidades)	4
Secretaria de Processamento e Julgamento (Subunidades)	3
Secretaria Estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação (Gabinete e Subunidades)	3
Secretaria de Planejamento	1
Escola Superior de Contas	1
Gabinete da Corregedoria Geral	1
Gabinete da Ouvidoria	1
Gabinete da Presidência	2

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

GABINETE DA CORREGEDORIA

Para seleção das unidades específicas a serem correcionadas, dentro do quantitativo estabelecido por macrounidade, e constituição da amostra, o critério utilizado será o da amostragem aleatória simples, por sorteio.

Amostragem aleatória simples dá a cada elemento da população-alvo a mesma probabilidade de serem selecionados, pois essa seleção é feita em forma de sorteio, considerando-se a população-alvo já definida (vide quadro 1).

O sorteio foi realizado no dia 6 de junho de 2023, na sala da Corregedoria Geral, na presença das servidoras Rossana Denise Iuliano Allves, matrícula 543, Camila da Silva Cristóvam, matrícula n. 370, Joanilce da Silva Bandeira de Oliveira, cadastro n. 990625, membros da comissão de correição, bem como, das servidoras Emanuela Caroline de Oliveira Vasconcelos, cadastro n. 990473 e Renata Correa do Nascimento de Aguiar, cadastro n. 990620, na condição de testemunhas.

Por oportuno, indicamos que todos os conceitos e procedimentos aqui utilizados foram obtidos da obra Estatística aplicada às ciências sociais, de Pedro Alberto Barbetta, 9º ed., Ed. da UFSC, 2014.

Além disso, para que haja alinhamento quanto ao uso dos termos que decorrem da estatística, necessário apresentarmos alguns conceitos, como indicados por Barbetta:

1 – População: é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas, com restrição de que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições;

2 – Parâmetro: é uma medida que descreve certa característica dos elementos da população;

3 – Amostra: parte dos elementos de uma população;

4 – Amostragem: o processo de seleção da amostra;

5 – Estimativa: valor calculado com base na amostra e usado com a finalidade de avaliar aproximadamente um parâmetro.

Do sorteio resultaram as seguintes unidades selecionadas para correição:

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

GABINETE DA CORREGEDORIA

Quadro 2

Macrounidade	**unidades sorteadas**
Gabinete de Conselheiro	1 - Gabinete do Cons. Francisco Carvalho da Silva 2 - Gabinete do Cons. Jailson Viana de Almeida
Gabinete de Conselheiro-Substituto	1 - Gabinete do Cons. Subst. Erivan Oliveira da Silva
Secretaria Geral de Controle Externo (Coordenadorias)	1 - Coordenadoria Especializada de Controle Externo 1 2 - Coordenadoria Especializada de Controle Externo 7 3 - Coordenadoria Especializada de Controle Externo 8 4 - Coordenadoria Especializada de Controle Externo 9 5 - Especializada de Controle Externo 10
Secretaria Geral de Administração (Subunidades)	1 - Seinfra (Gabinete e Departamento de Finanças,

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

GABINETE DA CORREGEDORIA

	Contabilidade e Execução Orçamentária) 2 - Segesp (Gabinete e Divisão de Gestão de Desempenho) 3 - Selic (Gabinete e Divisão de Gestão de Convênios, Contratos e Registros de Preços)
Secretaria de Processamento e Julgamento (Subunidades)	1 - Gabinete 2 - Departamento da 2ª Câmara 3 - Seção de Revisão Redacional 4 - Seção de Estatística
Secretaria Estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação (Gabinete e Subunidades)	1 - Gabinete 2 - Coordenadoria de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação 3 - Divisão de Informação
Secretaria-Geral de Planejamento	Gabinete
Escola Superior de Contas	Gabinete

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

GABINETE DA CORREGEDORIA

Gabinete da Corregedoria Geral	Gabinete
Gabinete da Ouvidoria	Gabinete
Gabinete da Presidência	Gabinete e Secretaria Executiva da Presidência

[...] Quanto à metodologia a ser adotada, obedecendo as diretrizes traçadas na Resolução n. 152/2014/TCERO e no Plano Anual de Correições aprovado, foram definidas as seguintes técnicas:
· Levantamento das problemáticas já conhecidas e enfrentadas pelas unidades afetas às atividades correcionadas, bem como, das medidas de otimização já detectadas e/ou iniciadas;
· Definição de amostra para avaliação dos objetos correcionados;
· Exame documental da amostra para verificação de achados;
· Aplicação de questionários às unidades afetas identificadas;
· Reuniões focais.

Também se pretende aplicar questionários às unidades afetas identificadas e àquelas selecionadas para correição, para se obter esclarecimentos a respeito de:

a) Como é compreendida e aplicada, por cada unidade, a sistemática de gestão do desempenho e suas ferramentas, em especial no que diz à classificação das demandas segundo graus de complexidade e à qualidade das revisões nas entregas?
b) Quais são as problemáticas/desvios já detectados e potenciais medidas saneadoras e/ou otimizadoras já identificadas?
c) Como é percebida e utilizada, a nível avaliativo, sob a perspectiva de otimização, a pesquisa ementária pelo público interno e externo do Tribunal de Contas?
d) Atualmente, qual é a ferramenta de pesquisa jurisprudencial do Tribunal mais utilizada pelo público interno? [...]

[...] Considerando que o objeto da correição deve orientar e subsidiar a tomada de decisão do Conselho Superior de Administração sobre a eventual adoção de medidas para o aperfeiçoamento da sistemática de gestão do desempenho e do sistema ementário deste Tribunal, ambos objetos delimitados no escopo do presente trabalho, o cronograma foi segregado em Planejamento seguido de 2 (duas) fases, objetivando a concentração máxima de esforços e atenção isolada a cada uma das frentes de trabalho discriminadas, de forma a assegurar maiores níveis de qualidade e agilidade a cada etapa.

> Isto deve resultar na entrega de 2 (dois) relatórios que avaliem, conclusivamente, os seguintes objetos do Plano de Correição: 1-) assertividade, higidez e acessibilidade do ementário jurisprudencial do TCERO; e 2-) higidez da implantação e desenvolvimento da sistemática de gestão do desempenho. [...]

11. Em síntese, então, o plano de trabalho objetivou dividir a correição em duas fases. A primeira, já concluída, relacionada à assertividade, higidez e acessibilidade do ementário jurisprudencial do TCERO (SGPJ), e a segunda (atual), relacionada à higidez da implantação e desenvolvimento da sistemática de gestão do desempenho (Segesp).

12. Na sequência, o plano de trabalho fora a mim submetido, momento em que o aprovei, conforme Decisão n. 50/2023-CG (ID 0541721[4]), assim ementada:

> EMENTA
> CORREIÇÃO ORDINÁRIA. SECRETARIA DE PROCESSAMENTO E JULGAMENTO E SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS. PLANO DE TRABALHO. DELIMITAÇÃO DE ESCOPO. FIXAÇÃO DE CRONOGRAMA. APROVAÇÃO.
> 1. Ante a multiplicidade de pontos de controle a serem analisados em correição, faz-se necessária a delimitação do escopo, definição de metodologia e fixação de cronograma.
> 2. Apresentados critérios lógico-racionais pela comissão, não colidentes com os objetivos e objetos de trabalho e dada a factibilidade que se atribui aos resultados, em razão dos recursos alocados para a realização da correição e prazos definidos à comissão, deve ser aprovado o plano de trabalho elaborado.

13. Ao fazê-lo, esclareci que o escopo e a metodologia definidos atendem a critérios lógico-racionais e (i) estão alinhadas com os objetivos definidos no Plano de Correição aprovado pelo Conselho Superior de Administração. Além disso, (ii) atribuem factibilidade aos resultados propostos, na medida em que se figuram condizentes com os recursos conferidos à comissão e com os marcos temporais estabelecidos para as entregas.

[4] SEI 001571/2023.

14. No mais, consignei que a segregação do cronograma em 2 (duas) fases se coaduna com a necessidade de concentração máxima de esforços e atenção isolada a cada uma das frentes de trabalho discriminadas, de forma a assegurar maiores níveis de qualidade e agilidade a cada etapa.

15. Tal deliberação restou referendada, na sua integralidade, pelo e. Conselho Superior de Administração (Acórdão ACSA-TC 00028/23, item I).

16. Ainda sobre o objetivo e escopo da correição, a comissão assim se manifestou no relatório conclusivo:

> 3. OBJETIVOS E ESCOPO DA CORREIÇÃO – FASE 1
>
> Conforme o plano de trabalho desta correição, o objetivo geral desta fase é *"(ii) induzir maior conhecimento, compreensão e entendimento da sistemática de gestão do desempenho, bem como, mitigar eventual desvirtuamento dos mecanismos/ferramentas a ela inerentes."*
>
> Para atingir esse objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:
>
> d) Avaliar se as regras, mecanismos e ferramentas normativamente estabelecidos para a sistemática de gestão do desempenho vem sendo observadas, tanto pelas lideranças quanto pelos demais servidores;
>
> e) Realizar levantamento de problemas (causas-raízes ou efeitos colaterais) já enfrentados no âmbito do Tribunal desde a implantação do piloto, bem como, das maneiras como cada um que componha a análise amostral interpreta e executa as ferramentas da sistemática; e
>
> f) Contribuir para a prevenção e/ou mitigação de qualquer evento/prática que caracterize desvirtuamento da sistemática de gestão do desempenho.

> No que se refere ao escopo, importante ressaltar que, conforme o plano de trabalho, esta fase (2) da correição terá o objetivo de analisar a higidez da implantação e desenvolvimento da sistemática de gestão do desempenho.

17. É possível perceber, então, que a delimitação do escopo, na forma como proposta para a Fase 2, reúne o potencial para atender à necessidade pública primitiva que motivou a deflagração da correição, no sentido de contribuir para o regular desenvolvimento da sistemática de gestão do desempenho, sugerindo a expedição de recomendação de melhorias/otimização pela Corregedoria Geral.

2. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

18. Inicialmente, é importante registrar que este Tribunal de Contas vem, há muito, passando por profunda transformação dos seus processos de trabalho e estruturas de funcionamento, em especial, no que diz respeito à modernização dos mecanismos e ferramentas de gestão de pessoas, para, de modo vanguardista, dar abordagem estratégica ao ativo mais importante da Corte, as pessoas.

19. Nesse sentido, há algum tempo, a Corte de Contas vem abandonando o antigo modelo de recursos humanos, cujo funcionamento se limitava, precipuamente, às atividades cartorárias e operacionais, para assumir, então, uma nova perspectiva de atuação no que diz respeito às pessoas, atentando-se às suas particularidades, mormente no que se refere ao tratamento meritocrático.

20. Por entender, então, que os níveis de performance e resultados organizacionais estão diretamente relacionados às entregas das pessoas, o que perpassa, necessariamente, pelo seu grau de motivação, senso de pertencimento e comprometimento com a instituição, este Tribunal inaugurou nova sistemática de gestão de pessoas, via edição da Lei Complementar n. 1.023/2019, que, para além de dispor sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Remunerações, o Quadro de Pessoal

dos Servidores do TCERO e dar outras providências, institui, em seu Capítulo VII, a "Gestão do Desempenho", cuja sistemática foi regulamentada pela Resolução n. 348/2021-TCERO.

21. A Resolução n. 348/2021-TCERO, em seu artigo 4°, cuidou de estabelecer as etapas da sistemática de gestão do desempenho, a saber:

> Art. 4º A Sistemática de Gestão de Desempenho deverá observar as etapas de Planejamento, Treinamento, Pactuação do Acordo de Trabalho, Acompanhamento/Feedback, Avaliação de Desempenho e Processamento do Desempenho.
>
> Parágrafo único. As etapas da sistemática de Gestão de Desempenho deverão ser coordenadas pela Comissão de Gestão de Desempenho, exceto aquelas relativas à definição dos objetivos, indicadores e metas institucionais e setoriais consignados quando da elaboração do Plano Estratégico e dos Planos de Área/Unidade.

22. Ainda, a citada norma definiu, nos artigos 47, 48 e 50, os efeitos da avaliação de desempenho e do desempenho insatisfatório, *verbis*:

> **Art. 47.** Os resultados das avaliações serão aproveitados, a depender do vínculo funcional do servidor, para fins de:
>
> I – Gratificação de Resultados, em que serão utilizadas as avaliações de resultados institucionais, setoriais e individuais;
>
> II – Progressão e Promoção, em que serão consideradas as avaliações de resultados individuais ou setoriais e de competências, assim como o cumprimento dos deveres funcionais e da quantidade mínima de horas de capacitação e/ou desenvolvimento (20 horas);
>
> III – Manutenção no cargo em comissão ou perda do cargo efetivo, em que serão consideradas as avaliações de resultados individuais ou setoriais e de competências, assim como o cumprimento dos deveres funcionais e da quantidade mínima de horas de capacitação e/ou desenvolvimento (20 horas);
>
> IV – Manutenção da cedência, em que serão consideradas as avaliações de resultados individuais e de competências, assim como o cumprimento dos deveres

funcionais e da quantidade mínima de horas de capacitação e/ou desenvolvimento (20 horas);

V – Capacitação e Desenvolvimento, em que será utilizado o resultado da avaliação de cada competência para indicar aquelas prioritárias a serem inseridas no Acordo de Trabalho do próximo ciclo de Gestão de Desempenho.

§1º Os gestores estratégicos e táticos, por não terem resultados

individuais aferidos, utilizarão para fins de progressão, promoção e manutenção no cargo os resultados setoriais.

§2º O vínculo funcional a que se relaciona cada desdobramento, assim como as fontes de avaliação e seus pesos, são os especificados no Anexo V.

Art. 48. Será considerado insatisfatório o desempenho inferior a 70% da pontuação máxima no resultado final do ciclo de avaliação, conforme os desdobramentos dos anexos V e VI: (Redação dada pela Resolução n. 360/2022/TCE-RO)

I – Para o servidor em estágio probatório considerar-se-á o desdobramento "estágio probatório;

II – Para o servidor efetivo estável considerar-se-á o desdobramento "progressão e promoção";

III – Para o servidor ocupante de cargo exclusivamente em comissão considerar-se-á o desdobramento "manutenção no cargo";

IV – Para o servidor cedido ao Tribunal de Contas considerar-se-á o desdobramento "manutenção da cedência".

Art. 50. Responderá processo administrativo, podendo ensejar em perda do cargo, o servidor estável que obtiver desempenho insatisfatório:

I – Em 2 (dois) ciclos sucessivos;

II – Em 3 (três) ciclos intercalados no decorrer de 5 (cinco) anos; ou III – Em 4 (quatro) ciclos intercalados no decorrer de 10 (dez) anos.

23. Evidente, da leitura integral das regras, mecanismos e ferramentais criados/regulamentados pela Resolução n. 348/2021-TCERO, que este Tribunal de Contas

pretendeu estabelecer sistemática de gestão de pessoas (por desempenho) para prestigiar a meritocracia, no intuito de não apenas proporcionar cenário favorável à alavancagem positiva dos resultados organizacionais, mas também da valorização e desenvolvimento evolutivo das pessoas (corpo funcional).

24. Contudo, não se pode olvidar que tal ferramenta gerencial exige profunda transformação de modelo mental e cultura organizacional.

25. É, pois, a sistemática em comento, uma proposta de ruptura substancial com o modelo antigo de gerir pessoas, para a adoção de métricas modernas de gestão, sob uma perspectiva menos paternalista e mais autorresponsável, onde cada um recebe o retorno proporcional aos seus resultados, o que contribui para o tratamento de cada indivíduo conforme as suas particularidades.

26. É dizer que a finalidade do modelo instituído visa, para além da evolução na performance organizacional como um todo, produzir o sentimento/percepção de justiça entre os colaboradores, à medida que aquele que se desempenhe mais ou melhor, fazendo entregas mais significativas, também seja melhor reconhecido/recompensado pelo esforço individual dispendido.

27. Todavia, por se tratar de métricas de gestão novidadeiras e que certamente colocam em desconforto aqueles que eventualmente já se encontrarem em estado de acomodação, o elemento "resistência" é circunstância prevista desde a idealização embrionária da sistemática, sobretudo considerando as diversas gerações de pessoas, com modelos mentais distintos, existentes no quadro funcional deste Tribunal.

28. É entender que as pessoas compreendem, aceitam e aplicam as regras/mecanismos da sistemática em tempo e modos distintos umas das outras, e é natural que seja assim num primeiro momento. Mas é certo que a organização deve avaliar e propor condições tendentes a induzir o alinhamento/nivelamento de compreensão e aceitação da sistemática, bem como, prevenir e até mesmo coibir qualquer hipótese de desvirtuamento.

29. Nesse sentido é o artigo 64 da Resolução n. 348/2021-TCERO, que já prevê medidas a serem adotadas em caso de desvirtuamento, a saber: "*Art. 64. O Presidente do Tribunal*

de Contas poderá suspender, excepcionalmente, as avaliações de desempenho e seus efeitos, desde que manifestação favorável da Corregedoria indique o desvirtuamento da Sistemática de Gestão de Desempenho, não cabendo recurso desta decisão."

30. Sob a perspectiva de assegurar a higidez na implantação do modelo e/ou verificar a existência ou não, de qualquer hipótese de desvirtuamento ou ameaça à sistemática, é que se desenvolveu esta fase da atividade correcional, de modo que a Corregedoria Geral possa contribuir, levantando informações e evidências para a manutenção e prosseguimento regular da sistemática de gestão do desempenho neste Tribunal de Contas.

3. DA ANÁLISE CORRECIONAL

31. Desenvolvida pela comissão responsável a atividade correcional planejada, o que perpassou pelo levantamento amplo de informações mediante a realização de diligências junto à unidade correcionada, identificou-se que as pessoas, modo geral (gestores e servidores), ainda estão no processo de assimilação, compreensão e aceitação da sistemática de gestão do desempenho e dos seus mecanismos, o que é natural e previsto desde a concepção do novo modelo de gerir pessoas.

32. Constatou-se, ainda, a falta de aptidão dos achados de correição para acarretar o nefasto desvirtuamento da sistemática, tanto que sequer houve a comprovação de burla consciente, por parte dos servidores (gestores ou não), aos regramentos da gestão do desempenho. A despeito disso, percebeu-se a evidente oportunidade de melhorias e ajustes sob os aspectos da conformidade e de comportamento geral.

33. Com suporte nessa linha de entendimento, a comissão de correição consignou no relatório conclusivo, os seguintes achados:

A [...] **– Sob o aspecto de conformidade das amostras:**

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

GABINETE DA CORREGEDORIA

1 - *Card* criado na mesma data de efetiva realização. Aparente regularização de card;
2 - Cards que registram atraso, sem informações ou justificativas na avaliação;

3 – Atraso na entrega, com atribuição de nota máxima (10);

4 - Não houve motivação/fundamentação para atribuição de nota máxima (10) e/ou ausência total de comentários do chefe;

5 - *Card* sem evidência do trabalho realizado (ausência de juntada do produto (ID / PDF) ao Jira);

6 - Centralidade de notas – 9,5;

7 - *Card* registra a participação em reuniões (notas 9,5 e 10);

8 - Comentário do chefe incoerente com a nota atribuída

9 – Ausência de fixação de prazo para a entrega do servidor;

10 - Atraso na entrega, que o sistema Jira não registrou;

11 - Nota única (9,5) e comentário idênticos e generalizados para todos os servidores da unidade;

12 - Notas únicas (9,5 e 10) para todos os servidores da unidade

13 – Cadastramento de serviço/tipo equivocados, ex.: despacho cadastrado como memorando;

14 - Comentários da chefia sempre valorizando a entrega em prazo inferior ao fixado, contudo, o servidor sempre entrega no prazo limite;

15 – Ausência de preenchimento do campo prioridade pelo gestor;

16 – Ausência de padrão no tratamento entre servidores com demandas e entregas equivalentes, ex.: prazo descumprido pelo servidor, mas o chefe não fez anotação específica nos comentários como fez nos *cards* de outros servidores em situação idêntica;

17 - Card criado em 10/2, entregue em 10/5, com início planejado p/ 10/5. Aparente incongruência de prazos/datas;

18 – Comentários de gestor não fidedignos ao que de fato aconteceu, ex.: nos comentários, o gestor informou que o prazo fora cumprido. No entanto, houve um atraso na entrega, de 6 dias;

19 - Prazo de *card* extrapolado porque fora criado posteriormente ao período da atividade;

20 - *Card* criado inicialmente para um serviço, mas o produto final foi diverso. *Card* não foi retificado;

21 - Inexistência de evidências (no próprio processo que originou a demanda) que comprove a entrega do produto;

22 - Atraso na movimentação dos *cards*; e

23 - Anomalia no término planejado do *card*, uma vez que ele foi estipulado para um dia anterior ao início planejado;

B - Sob o aspecto de comportamento geral:

i. Aparente dificuldade de compreensão da sistemática e seus mecanismos, em especial quanto às formas de aplicação pelos gestores, que dão tratamentos distintos uns dos outros, baseado no que cada um consegue compreender e executar em tempo hábil (exemplo: falta de coerência nos acordos de trabalho, critérios para fixação do grau de complexidade, de prioridade e de prazo, e etc.);

ii. Recorrência no descumprimento de prazos da sistemática (ciclos), tanto por parte dos gestores (relativamente às avaliações e *feedbacks*) quanto pelos servidores (a exemplo da entrega dos certificados). A causa-raiz desse comportamento pode estar na sobrecarga de trabalho a que os gestores e servidores porventura vivenciem, ou na segurança de saberem que haverá uma segunda oportunidade, à espera do tratamento paternalista/tolerante;

> iii. Aparente dificuldade de alguns gestores em atribuir notas mais baixas e registrar comentários de melhoria, em casos de entregas aquém do esperado;
>
> iv. Comportamento massivo entre os servidores que sempre atribuem a si mesmos notas máximas, talvez por receio de serem de algum modo prejudicados, ainda que a nota advinda da autoavaliação não tenha impactos no pagamento da Gratificação de Resultado;
>
> [...]

34. Quanto às ponderações e análise levada a cabo pela comissão de correição, cabe destacar o seguinte trecho, extraído do respectivo relatório conclusivo:

> [..]
> 8. DA ANÁLISE DOS ACHADOS DE CORREIÇÃO
>
> Por meio de levantamento das informações junto à unidade correcionada (DIVGD), aliado à análise amostral dos *cards* extraídos do sistema Jira, relativamente às unidades e períodos selecionados, foi possível constatar, com clareza, que as pessoas, modo geral (gestores e servidores), ainda estão no processo de assimilação, compreensão e aceitação da sistemática de gestão do desempenho e seus mecanismos, o que é natural e previsto desde à concepção do novo modelo de gerir pessoas.
>
> Daí advém as dificuldades, atrasos, ausência de registros ou registros equivocados, encontrados na presente correição.
>
> Não se pode olvidar – eis que robustamente demonstrado nos autos – o enorme esforço e dedicação da Secretaria de Gestão de Pessoas, por meio da sua subunidade, DIVGD, bem como da Comissão de Gestão do Desempenho – CGD no sentido de abrir e manter ativos os mais diversos canais de comunicação e apoio a todos, bem como das inúmeras iniciativas de treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas para que elas

entendam com clareza os regramentos e mecanismos que integram a sistemática.

Contudo, também resta cristalino o posicionamento sempre cordial, paciente e compreensivo/tolerante da Segesp/DIVGD/CGD para com todos que eventualmente inobservem os prazos, regras e obrigações decorrentes da sistemática.

E é bom ressaltar que, ao que parece no bojo dos achados de correição, que a unidade de gestão de pessoas não o faz por fragilidade, incompetência ou desídia, mas porque adotou o caminho da paciência e tolerância para buscar aproximação com todos, de modo que consiga se fazer ouvida e ajudar no processo de assimilação da sistemática.

Contudo, não é viável ou indicado que essa postura "mais tolerante" da Segesp/DIGD/CGD se perpetue no tempo, sob pena de se eternizar, também, a inércia das pessoas em buscar sair da zona de conforto e melhor atender às demandas e prazos decorrentes da sistemática.

É preciso, pois, que haja a mudança gradual desse cenário, o que implica, necessariamente, que as unidades de gestão de pessoas, responsáveis pela gestão/acompanhamento/monitoramento da sistemática, passem a adotar, paulatinamente, uma postura mais firme em relação aos atrasos, irregularidades e descumprimentos das obrigações impostas pelo modelo de gestão do desempenho implantado.

Percebe-se, modo geral, que muitos falham na execução da sistemática por sobrecarga de trabalho – que lhes impõe atender às questões de SGD às pressas e sob pressão do prazo – ou mesmo por incompreensão dos mecanismos e critérios.

Constata-se, ainda, deficiência de nivelamento entre os gestores, quanto ao entendimento das regras e critérios, e até mesmo de utilização das ferramentas de apoio à gestão do desempenho. E, como dito, não é incomum que isso ocorra,

a despeito do grande número de capacitações, treinamentos e comunicações já ofertados pela Segesp/DIVGD, eis que a organização como um todo ainda se encontra em pleno processo de transformação/mudança de modelo mental e cultura organizacional, o que traz bastante desconforto e desafio a todos.

É dizer, portanto, que as dificuldades, falhas e equívocos encontrados nos achados desta correição não traduzem anomalia, isso porque esse tipo de cenário já é, em tese, esperado em processos evolutivos transformadores de cultura organizacional tão profundos como é o da gestão do desempenho.

Importante registrar, inclusive, que **nenhum dos achados de correição possui, no entendimento desta comissão, condão de caracterizar desvirtuamento da sistemática decorrente de ação/omissão intencional de qualquer gestor ou servidor, tampouco burla aos regramentos de gestão do desempenho**.

Por óbvio, contudo, que alguns ajustes de melhoria – sobretudo no aspecto operacional da sistemática - podem ser propostos/recomendados/induzidos pela Corregedoria e alta administração, o que certamente contribuirá para o aceleramento do processo de maturidade organizacional quanto à gestão do desempenho.

Um ajuste necessário, por exemplo, é que os gestores passem a fundamentar expressamente (no campo "comentários" do sistema Jira) a nota atribuída a cada entrega, observando-se os critérios definidos na Resolução n. 351/2021-TCERO.

A resolução citada cuida de estabelecer, em seu Anexo II, a "Escala de avaliação de resultados individuais", com parâmetros (nota/conceito/possível evidência) que se prestam a auxiliar os gestores na baliza utilizada para atribuição das notas, trazendo um grau maior de objetividade para essa tarefa da gestão. Da análise realizada nesta fase correcional percebeu-se que talvez muitos gestores até desconheçam ou nunca tenham acessado (embora saibam da existência) o teor da Resolução n. 351/2021-TCERO.

Nesse sentido, é importante que referida norma seja utilizada como ferramenta pelos gestores, para atribuição e fundamentação das notas, eis que tal medida revestirá a execução desta etapa da sistemática de maior transparência e objetividade.

Outro ponto de melhoria a ser sugerido, é que os servidores passem a incluir o arquivo do produto entregue para avaliação em cada *card* específico no sistema Jira, e que, consequentemente, também os gestores, após a avaliação da entrega realizada pelo servidor, passem a incluir o arquivo final (revisado) do produto avaliado no sistema Jira, demonstrando, assim, a dimensão da revisão/reforma feita pelo gestor. Isso, por certo, nos casos em que a atividade tenha um produto a ela vinculado.

Isso porque constatou-se, na grande maioria dos casos analisados, que nem os servidores, nem os gestores, tem adotado o hábito de incluir, no sistema Jira, as evidências/arquivos dos produtos entregues. Essa medida possui muitos benefícios, entre os quais: i) resguardar o gestor na avaliação; ii) viabilizar o direito recursal ao servidor; e iii) garantir a transparência da sistemática.

Além disso, restou evidenciado nesta correição, que, em sua absoluta maioria, os gestores não costumam utilizar a ferramenta do *feedback* de desempenho, que tem caráter facultativo.

O *feedback* de desempenho pode trazer inúmeros benefícios/vantagens ao processamento da sistemática e à própria gestão da unidade, a exemplo de: i) gerar registro histórico de desempenho do servidor, demonstrando sua curva de evolução de performance no tempo; e ii) motivar e impulsionar a evolução positiva do servidor, tanto em caso de *feedback* positivo (que vai lhe causar satisfação) quanto no *feedback* de melhoria (que vai lhe tornar ciente dos seus *gaps* de desempenho), dando-lhe a oportunidade de correção.

O *feedback* de desempenho pode ser usado, por exemplo, quando o servidor tem uma postura proativa em alguma atividade, ou se empenha para realizar uma

tarefa antes do prazo. Nesses casos, ter um *feedback* positivo registrado é uma poderosa ferramenta de motivação.

Por outro lado, a ferramenta pode ser usada quando se apresenta alguma situação de melhoria do servidor, a exemplo de recorrentes perdas de prazo, problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, entre outros. Nesses casos, o servidor fica formalmente ciente da melhoria que deve apresentar e o gestor se resguarda em caso de problemas futuros.

Assim, reputa-se importante que os gestores, quando se fizer necessário, busquem realizar os *feedbacks* de desempenho, para que os citados benefícios, entre outros, possam se materializar, agregando um ganho substancial ao processamento da sistemática em si, bem como, na evolução da maturidade institucional.

Também um reforço ao plano de comunicação e sensibilização amplo, já previsto no portfólio de projetos de SGD, poderá auxiliar no nivelamento de entendimento e atuação dos gestores e servidores quanto à sistemática.

Ainda, a depender da conveniência e oportunidade, a serem avaliadas pela alta direção desta Corte, pode-se revelar necessário suprir algumas lacunas normativas sobre situações que já acontecem na prática, mas que ainda não são disciplinadas pelo Tribunal, ou, elucidar procedimentos já normatizados mas que ainda não são bem compreendidos por alguns gestores na sua aplicação prática, o que poderia auxiliar no processo de nivelamento.

Nesse sentido, pode-se citar, a título exemplificativo dois casos:

1- a questão dos critérios para atribuição do grau de complexidade da demanda: embora a Resolução n. 348/2021-TCERO, em seu artigo 28, §§ 3° ao 7° e Anexo I, estabeleça critérios para atribuição de complexidade em razão da atividade/matéria, pode ser que alguns gestores o façam em razão da pessoa/servidor que vai enfrentar a demanda, de modo que, quanto mais capaz o servidor, menos complexo é, pra ele, aquela demanda, atribuindo-se, desta

> forma, graus de complexidade baixa para matérias/objetos comumente considerados complexos, deixando-se de observar os critérios estampados no Anexo I da citada norma regulamentadora; e
>
> 2 – Criação de card e atribuição de nota no sistema Jira para participação em reuniões. Por óbvio que reuniões subtraem tempo de trabalho dos servidores, mas, em regra, não há um produto específico/concreto entregue para que seja alvo de avaliação e atribuição de nota. Como esse entendimento é bastante subjetivo, nota-se que alguns gestores pontuam participação em reunião e outros não. Não se está aqui a dizer que um ou outro entendimento é certo ou errado, mas que talvez disciplinar a questão, expressando o entendimento da Corte, ajudaria no processo de nivelamento comportamental, neste caso, dos gestores. [..]

35. Conforme se verifica do teor do relatório final, a conclusão da comissão, então, foi no sentido de que, embora as pessoas, modo geral, neste Tribunal, ainda estejam em uma fase de adaptação – falo do processo de entendimento, assimilação e internalização da sistemática de gestão do desempenho e dos seus mecanismos –, não restou identificado, nesta correição, elemento algum que indicasse hipótese de desvirtuamento – intencional ou não – por parte de qualquer unidade e/ou colaborador ou gestor.

36. Contudo, de se destacar as oportunidades de melhoria e ajustes procedimentais da sistemática, cuja necessidade restou detectada nesta atividade correcional, os quais merecem atenção desta Corregedoria Geral, assim como, da alta administração do Tribunal.

3.1 Da não materialização dos riscos previstos

37. Registra-se, no relatório conclusivo apresentado pela comissão responsável, a constatação de não materialização dos riscos previstos na fase de planejamento da atividade

correcional em testilha, o que reforça o resultado positivo da presente fase. Nesse sentido, extrai-se do relatório:

> [..]
> 9. DA NÃO MATERIALIZAÇÃO DOS RISCOS PREVISTOS
>
> A teor do que ponderado no Plano Anual de Correições aprovado pelo Conselho Superior de Administração (ID 0518184 e 0532110 do SEI 001571/2023), foi considerado, na matriz de análise de riscos, para o objeto ora correcionado, o evento"Desvirtuamento da aplicação da sistemática de gestão do desempenho", com as seguintes causas: "1 – desconhecimento e/ou compreensão errônea das regras e ferramentas da sistemática; 2 – ausência/resistência à internalização da nova cultura organizacional (voltada para resultados) e mudança de modelo mental."
>
> Ainda, naquela oportunidade, foram ventiladas as seguintes hipóteses de consequências lógicas decorrentes das causas elencadas: "1 – inobservância/desobediência às regras inerentes à sistemática, mediante ausência de fidedignidade das avaliações de desempenho; 2 - não alcance dos resultados esperados (a nível tático, operacional e estratégico) pela Instituição TCERO. 3 – dispêndio financeiro (a título de pagamento de GR) sem a evolução/otimização da contrapartida/resultados esperados pela instituição."
>
> A partir do levantamento dos achados de correição, é possível afirmar que o evento de risco previsto não se confirmou, ou seja, na percepção desta comissão, não restou configurada qualquer hipótese de desvirtuamento intencional da sistemática, mas apenas dificuldades e falhas inerentes ao processo de transformação de modelo mental e cultura organizacional, circunstâncias naturais à etapa presente.
>
> Quanto às causas apontadas na análise de riscos, a despeito da não confirmação do evento previsto, é possível afirmar que se confirma a materialização apenas da causa 1, a saber: "1 – desconhecimento e/ou compreensão errônea das regras e

> ferramentas da sistemática;", visto que restou evidente em alguns casos, a dificuldade de compreensão e desnivelamento de entendimento das regras e ferramentas da sistemática, contudo, repita-se, não por burla ou desvirtuamento intencional, mas pela dificuldade e desafio inerentes ao processo em si.
>
> Assim, é possível inferir que, quanto às consequências previstas na análise de riscos, nenhuma delas se materializou ou tende a se materializar, afastando-se, desta forma, qualquer hipótese de prejuízo à Corte de Contas. [..]

3.2 Do encaminhamento proposto pela comissão

38. Em derradeiro, a comissão de correição consignou no respectivo relatório conclusivo, a seguinte proposta de encaminhamento:

> 11. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO
>
> Com fundamento em tudo que consta dos autos SEI n. 006193/2023, bem como, embasado nos achados de correição e apontamentos integrantes deste relatório conclusivo, sugere-se, a título de encaminhamento:
>
> **I – Seja recomendado:**
>
> 1- Aos gestores que:
>
> a-) busquem realizar os *feedbacks* de desempenho periodicamente, pois tal medida gera registro histórico de desempenho, bem como motiva e impulsiona a evolução positiva do servidor (benefícios);
>
> b-) em caso de dúvidas quanto à correta aplicação e gerenciamento da sistemática de gestão do desempenho, os gestores busquem informações junto à Divisão de Gestão do Desempenho, unidade

da Segesp, em tempo hábil ao atendimento dos prazos previstos no ciclo respectivo; e

c-) observem os critérios previstos na Resolução n. 348/2021-TCERO, Anexo I, para definição do grau de complexidade da demanda, para os quais deve preponderar as tarefas/atividades/matéria/objeto contempladas no catálogo de serviços de cada unidade.

2 - À Presidência, que avalie a oportunidade e conveniência para que se adotem medidas que viabilizem: i) disciplinar as atividades que devem/podem ser avaliadas/pontuadas, para fins de impacto na GR, a exemplo da participação em reuniões.

II – Seja determinado:

1- Que os servidores passem a incluir o arquivo do produto entregue para avaliação em cada *card* específico no sistema Jira;

2- Que os gestores, após a avaliação da entrega realizada pelo servidor, passem a incluir o arquivo final (revisado) do produto avaliado no sistema Jira (medida que resguarda o gestor na avaliação, viabiliza o direito recursal ao servidor e garante a transparência da sistemática);

3- Que os gestores passem a fundamentar expressamente (no campo “comentários” do sistema Jira) a nota atribuída a cada entrega, observando-se os critérios definidos na Resolução n. 351/2021-TCERO.

4- Que a Divisão de Gestão por Desempenho (DIVGD), ao fazer a análise das etapas da sistemática e verificar a ausência de comportamentos exigidos dos gestores/servidores, adote postura mais firme, concedendo prazo máximo de 24 (vinte e quatro horas) para realização do *feedback* de competências (obrigatório), se não realizado pelo gestor tempestivamente; quedando-se este inerte, ainda assim, remeta imediatamente o caso à apreciação da Corregedoria Geral;

5- Que a Secretaria Geral de Administração, por meio das subunidades responsáveis - Segesp e DIVGD, otimize, em conjunto com a unidade de Comunicação Social deste Tribunal, plano de comunicação, aviso e alertas quanto aos prazos para a apresentação dos certificados de desenvolvimento para fins de cômputo da nota final em cada ciclo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com tudo o que fora apresentado em relatório conclusivo da comissão de correição, entendo que, a partir dos achados veiculados (informações, dados, cenário e atual contexto institucional/organizacional), pode-se concluir que o processo de implantação e assimilação da sistemática de gestão do desempenho vem acontecendo regular e paulatinamente, de modo que alguns benefícios já são notórios e experimentados pela instituição, a saber: maior nível do senso de justiça entre os servidores (meritocracia), aumento quantitativo e qualitativo das entregas e aumento no grau de comprometimento das pessoas com a instituição.

Contudo, como é natural ao processo, a profundidade da transformação de modelo mental e cultura organizacional proposta enseja dificuldades e desafios que tendem a ser

mitigados conforme escala evolutiva da maturidade da instituição, que só acontece com o tempo e por meio de estímulos/ajustes progressivos.

O desconforto e as dificuldades são, como dito, inerentes ao processo de transformação que se aperfeiçoará no tempo, desde que as pessoas estejam com ele comprometidas.

Analisados os achados da presente correição, conclui-se que as pessoas estão de fato comprometidas com a sistemática de gestão do desempenho, e que não há, sob a ótica desta atividade correcional, hipótese de burla e/ou desvirtuamento intencional aos regramentos da sistemática.

Por fim, em observância às aparentes oportunidades de melhoria (seja a nível de conformidade e/ou comportamental), é de se propor encaminhamento recomendatório e determinatório da Corregedoria, que, uma vez adotado, poderá contribuir substancialmente para otimização do cenário atual e mitigação de equívocos e disfunções verificados.

DISPOSITIVO

39. Diante de todo o exposto, submeto a este Colendo Tribunal Pleno do Conselho Superior de Administração, voto no sentido de:

40.

I - Acolher na integralidade o relatório de correição constante no ID 0627992, do processo SEI 006193/2023;

II – Recomendar à Presidência deste Tribunal que avalie a oportunidade e conveniência para a adoção de medidas que viabilizem disciplinar a metodologia de registro e avaliação de atividades do Gerenciador de Resultados;

III – Recomendar aos gestores deste Tribunal, que:

a-) busquem realizar os *feedbacks* de desempenho periodicamente, de modo a gerar registro histórico de desempenho, bem como motivar e impulsionar a evolução positiva dos servidores;

b-) em caso de dúvidas quanto à correta aplicação e gerenciamento da sistemática de gestão do desempenho, busquem informações junto à Divisão de Gestão do Desempenho, unidade da Segesp, em tempo hábil ao atendimento dos prazos previstos no ciclo respectivo; e

c-) observem os critérios previstos na Resolução n. 348/2021-TCERO, Anexo I, para definição do grau de complexidade da demanda, para os quais devem preponderar as tarefas/atividades/matéria/objeto contempladas no catálogo de serviços de cada unidade.

IV - Determinar que:

a) os servidores passem a evidenciar, em cada card específico no sistema Jira, o produto/serviço entregue, por meio de links, ID do arquivo, número de processo/documento, entre outros, para subsidiar a avaliação do gestor;

b) os gestores mantenham sob seu controle as evidências que subsidiaram a sua avaliação, de modo a resguardá-lo, o que

contribui tanto para o exercício do direito recursal do servidor, como para garantir a transparência da sistemática;

c) os gestores passem a fundamentar expressamente (no campo "comentários" do sistema Jira) a nota atribuída a cada entrega, observando-se os critérios definidos na Resolução n. 351/2021-TCERO;

d) a Divisão de Gestão de Desempenho (DIVGD), ao fazer a análise das etapas da sistemática e verificar a ausência de comportamentos exigidos dos gestores/servidores, adote postura mais firme, concedendo prazo máximo de 24 (vinte e quatro horas) para a regularização da pendência, sob pena da remessa do caso ao crivo da Corregedoria Geral, diante de omissão injustificada; e

e) a Secretaria Geral de Administração, por meio das subunidades responsáveis – Segesp e DIVGD –, otimize, em conjunto com a unidade de Comunicação Social deste Tribunal, plano de comunicação, avisos e alertas quanto aos prazos para o cumprimento das etapas do Ciclo da Sistemática de Gestão de Desempenho.

É como voto.

42ª Sessão do Conselho Superior de Administração, de 26 de fevereiro de 2024.

Conselheiro **EDILSON DE SOUSA SILVA**
Corregedor-Geral