

Comitê de Governança, Riscos e Controles da Fundação Nacional de Saúde
Registro da Reunião nº 07/2019 - Extraordinária

Data: 04/06/2019 – de 09h00 às 12h30

Local: Ed. PO 700 – Sala de Reunião da Presidência – 3º andar.

Participantes:

Membros do Comitê:

- Ronaldo Nogueira de Oliveira – Presidente
- Márcio Sidney Sousa Cavalcante – Diretor Executivo
- Paulo de Barros Lyra Filho – Chefe de Gabinete - Substituto
- Antonio Carlo Batalini Brandão – Diretor do Departamento de Saúde Ambiental - Substituto
- Carlos Luiz Barroso Junior – Diretor do Departamento de Administração
- Ana Salett Marques Gulli – Procuradora-Chefe

Representantes da Secretaria do Comitê:

- Larissa de Lavor Martinelli Pitrez - Coordenadora-Geral da Cgpla/Direx
- Elizabeth Regina Fragoso Manes – Coordenadora da Cogep/Cgpla/Direx
- Rodrigo Adriano Machado Varela – Coordenador do Subcomitê e servidor da Cgpla/Cgpla/Direx

Servidores Convidados:

- Patrícia Valéria Vaz Areal – Coordenadora Geral da Cgcot/Densp
- Kely Fernandes de Aguiar – Coordenadora Geral da Cgesp/Deadm Substituta
- Sueli Etsuko Takada Pavesi de Abreu – Assessora da Auditoria

Agentes Externos:

- Diones Gomes da Rocha – Auditor Federal de Controle Externo/TCU
- Hiroyuki Miki - Auditor Federal de Controle Externo/TCU
- Cristina Botelho S. Souza – Assessora da FIA
- Célia Plothow – Professora representante da FIA

Pauta:

- Aprovação de minuta de portaria: critérios técnicos e perfil para postulantes a cargos em comissão, funções e gratificações;
- Aprovação do mapeamento de competências da Funasa, considerando o elo com avaliação individual da gestão e dos servidores, construída em conjunto com a FIA;
- Medidas de integridade cuja implementação está a cargo do CGRC e SubGRC;
- Proposta de calendário de reuniões CGRC;
- Medidas de governança a serem implementadas (Levantamento de Governança do TCU - ciclo 2018).

ORDEM DO DIA

O Presidente da Funasa, Sr. Ronaldo Nogueira, iniciou a reunião saudando a presença de todos e questionou sobre o limite de tempo da reunião, informou a necessidade de se ausentar entre às 10h00 e 10h30, considerando compromisso institucional no Senado Federal.

A Sra. Elizabeth Manes relembrou a pauta aos membros e propôs que em relação a minuta de Portaria de definição de critérios para seleção de cargos, funções e gratificações por ter sido produzida em observância ao Decreto nº 9.727/2019 e a uma medida de integridade aprovada no Plano de Integridade, seria viável a discussão somente dos pontos que divergirem do Decreto e foram propostos pelo Subcomitê de acordo com o Plano de Integridade da Funasa, o que todos concordaram. Assim repassou a palavra ao Sr. Rodrigo Varela.

O Sr. Rodrigo Varela iniciou a primeira pauta explicando que o Decreto nº 9.727/2019 estabelece critérios gerais para nomeação de cargos de Direção e Assessoramento Superiores – DAS e designação de Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE-, além de específicos para os cargos DAS e FCPE dos níveis 2 a 6 (DAS e FCPE nível 1 devem atender somente os critérios gerais). A minuta proposta, além de atender ao Decreto, abarca o Plano de Integridade da Funasa que estabelece critérios para seleção de DAS nível 1 a 5. A minuta de portaria também estabelece critérios para seleção de servidores para designação de Funções Gratificadas – FG, Funções Comissionadas Técnicas – FCT e de Gratificações Temporárias das Unidades de Sistemas Estruturadores da Administração Pública – GSISTE, ressaltando que apenas os critérios de seleção do cargo DAS de nível 6 do Presidente seriam regulados somente pelo Decreto.

A Sra. Kely Aguiar complementou informando que o Decreto é de março de 2019 e desde que foi editado, a Funasa vem cumprindo o previsto nas orientações do Ministério da Economia que estabeleceu um formulário prático e simples, onde cada postulante ao cargo deve preencher declarando que atende aos critérios e a Funasa encaminha para consulta à Casa Civil ou ao Ministério da Economia, nos casos somente de DAS e FCPE.

O Sr. Rodrigo Varela ressalta que a minuta foi elaborada em harmonia com o Decreto, estando previstos os critérios gerais e específicos dos DAS e FCPE níveis 1 ao 5 e prestou esclarecimentos quanto aos critérios, destacando a extensão dos critérios específicos dos DAS e FCPE níveis 2 e 3 também para o DAS e FCPE nível 1.

O Presidente questiona se a experiência deve ser na Funasa, considerando que uma pessoa com capacidade técnica e a formação possa perder a oportunidade. Foi esclarecido que a experiência profissional não precisa ser na entidade e que o atendimento deve ser a pelo menos um dos critérios específicos.

O Sr. Paulo Lyra propõe de marcarem uma outra reunião para tratar somente desse assunto, considerando que quase todos os presentes não se apoderaram do seu conteúdo, confessa não ter tido tempo suficiente para a leitura e propõe uma análise mais profunda pela Procuradora Dra. Ana Salett e apreciação em uma próxima discussão para deliberação.

O Sr. Rodrigo Varela ressalta que a previsão no Plano de Integridade da implementação das medidas encontra-se expirada e considerando que houve a concordância de todos que o tempo de encaminhamento do material da reunião não ter

sido suficiente para leitura de todos, explica que uma das preocupações do SubGRC e da Secretaria do CGRC é atender ao Acórdão do TCU em relação ao acompanhamento das reuniões do CGRC, questiona qual seria o tempo ideal para todos, para encaminhamento do material para leitura, dentro de um prazo razoável. O Diretor Executivo Sr. Márcio Cavalcante sugere uma semana e há a concordância de todos.

A Sra. Elizabeth Manes informa que nem sempre as reuniões do SubGRC têm tido o quórum suficiente para discussão dos assuntos e solicita que os Diretores conscientizem os representantes dos Departamentos de que os trabalhos do SubGRC devem ser priorizados e da necessidade de indicação de outros técnicos com perfil para esse trabalho. Informou que não há representante da Presidência no SubGRC e o Sr. Paulo Lyra ficou de indicar.

O Sr. Rodrigo Varela lembrou que o cronograma de reunião do SubGRC previsto inicialmente seria quinzenal, todavia estão acontecendo até duas vezes na semana, considerando a quantidade de matérias a serem discutidas e a intenção da entrega ao CGRC mais detalhada possível.

O Sr. Paulo Lyra justificou que muitos dos membros também são Coordenadores Gerais ou Coordenadores de áreas que sobrecarrega os membros, a Sra. Elizabeth Manes informa que não precisa necessariamente ser Coordenadores Gerais ou Coordenadores, que é mais importante ser pessoas com perfil e que queiram participar, que há a sugestão de cursos na ENAP e participação na Rede GIRC para capacitar os membros.

O Sr. Márcio Cavalcante sugeriu que a Secretaria do CGRC encaminhasse um ofício circular solicitando as áreas a indicação de novos nomes ou substituição dos que estão impossibilitados de participarem com mais frequência, o que foi aceito pelo CGRC.

O CGRC deliberou pela análise prévia da PFE e o dia 19/06/2019 para reunirem-se e deliberarem sobre a aprovação da minuta a Portaria.

Tendo em vista que a pauta seguinte tratava da aprovação do “Mapeamento de Competências da Funasa”, construída em conjunto com a FIA teve o início de sua discussão prejudicada em função do atraso da professora Célia Plothow em virtude de problemas no voo que a levaria de São Paulo à Brasília, passou-se para a terceira pauta, que trata das “Medidas de Integridade cuja implementação está a cargo do CGRC e SubGRC”.

O Sr. Rodrigo iniciou explicando que algumas medidas estabelecidas no Plano de Integridade da Funasa estão sobre a responsabilidade do CGRC e outras do SubGRC. São elas:

- 1- Implementar priorização de processos por ordem cronológica e de urgência;
- 2- Estabelecer políticas que proíbam retaliação a servidores que denunciam de boa-fé;
- 3- Realizar campanhas de divulgação relacionadas à Integridade;
- 4- Definir e aplicar instrumento de segregação de funções de servidores; e
- 5- Implantar método de identificação de pessoas e/ou unidades atuantes em processo fora de sua competência.

Explicou os objetivos das medidas, a proposta de implementação e os intervenientes de cada medida a ser implementada.

Em relação ao item 1 ressaltou que o CGRC tem a opção de delegar ao SubGRC para discutir com os gestores das áreas e estabelecer a forma de trabalho internamente para posteriormente apresentar ao CGRC para aprovação. Lembrou que o foco da medida é a integridade e o trabalho proposto visa identificar o risco de cada processo. Explicou que o mapeamento de risco ainda não foi iniciado, prejudicado em parte pela falta de definição

da Cadeia de Valor, que é possível mapear os riscos sem o estabelecimento da cadeia de valor e caso o CGRC entender que os trabalhos devem ser iniciados, é possível, contudo mereceria ser revisitada num momento futuro de forma a remodelar os processos.

Em relação ao item 2 o Ssr. Rodrigo explicou que a medida visa elaborar uma norma com dispositivos de proteção as pessoas que façam denúncia de boa-fé, a fim de não sofrerem retaliação, bem como implicações relativas às denúncias de má fé. O Sr. Paulo Lyra sugeriu verificar os canais de conduta de outros órgãos como TCU e CGU como modelos, o que foi acatado pelos demais membros.

O CGRC deliberou por delegar ao SubGRC a discussão com as áreas a fim de estabelecer o mapeamento de riscos, a pesquisa de condutas de outros órgãos para formulação das medidas de proteção a servidores, empregados temporários e prestadores de serviço da Funasa, bem como os demais itens de medidas acima citados.

A Sra. Elizabeth Manes propôs a interrupção da discussão da pauta em questão para apresentação do Mapeamento de Competências em virtude da chegada da Profª Célia Plothow na reunião e do compromisso no Senado Federal do Presidente da Funasa, conforme informou no início da reunião. Desse modo foi iniciado o item de pauta “Aprovação do mapeamento de competências da Funasa, considerando o elo com avaliação individual da gestão e dos servidores, construída em conjunto com a FIA”.

O Sr. Rodrigo Varela iniciou a discussão mencionado que o item de pauta possui elo com a medida “Aplicar critérios para avaliação da gestão de ocupantes de cargos de confiança – DAS – níveis 1 a 5”, apresentada no Plano de Integridade da Funasa 2019-2021, aprovada pela Portaria Funasa nº 2654, de 27 de março de 2019. A Sra. Elizabeth Manes ressaltou que a adoção de critérios de avaliação de desempenho dos cargos já foi motivo de diligência do Tribunal de Contas da União, mencionando o Ofício nº 1 Fiscalis 25/2018/TCU/Secex-MT de 15/5/2018 (SEI Funasa nº 0373859) e o Ofício nº 2 Fiscalis 25/2018/TCU/Secex-MT de 17/7/2018 (SEI Funasa nº 0471458).

Em continuação, o Sr. Rodrigo Varela apresentou os normativos que hoje tem eficácia na Funasa, contextualizando como a avaliação de desempenho é realizada, os critérios de avaliação destacando que apenas servidores efetivos que não ocupam DAS 4 ou superior são avaliados individualmente. Foi apresentado que além da avaliação individual, que responde por 20% do valor total das gratificações, ainda existe uma avaliação de desempenho institucional que corresponde aos 80% restantes, com metas globais de desempenho que devem obrigatoriamente refletir o resultado das áreas finalísticas da instituição. O Presidente da Funasa, Sr. Ronaldo Nogueira, questiona se há a possibilidade de realizar a avaliação mensal dos critérios, além da possibilidade de ser realizadas avaliações anônimas. A Sra. Elizabeth Manes respondeu que o processo de avaliação hoje envolve a ciência dos avaliadores e dos avaliados do resultado da avaliação e permite ao avaliado que não concorde com o resultado encaminhar um pedido de reconsideração à Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho – CAD.

O Sr. Rodrigo Varela mencionou que há críticas ao modelo implementado atualmente e que o novo modelo viria para melhorar a avaliação de desempenho. O modelo atual implementou a norma, mas não criou a cultura de gestão do desempenho. Relembrou ainda que nas discussões do grupo de trabalho que tratou da implementação da avaliação de desempenho havia a preocupação de não tornar esse procedimento apenas como mero cumprimento formal ao estipular escalas de desempenho para que os gestores das áreas pudessem fornecer o *feedback* necessário a equipe sem necessariamente comprometer pecuniariamente os servidores avaliados. Ainda assim, a

diversas ocorrências de atendimento máximo a todos os critérios estabelecidos. Outro ponto que o novo modelo pretende alcançar é combater o “pacto de mediocridade”, fenômeno não exclusivo da entidade. O Sr. Márcio Cavalcante questiona sobre o que poderia ser feito para quebrar o pacto de mediocridade. O Sr. Rodrigo Varela responde que o fator principal é a cultura organizacional, que exige um grande esforço para ser mudada: o ser humano é naturalmente avesso à mudança e ao risco, procura sempre o conforto e por isso não gosta de ser colocado em situações de constante superação. Informou ainda que uma boa prática de governança não adotada na entidade é a avaliação de desempenho da alta gestão. A alta administração e a própria governança têm o papel de promover a contracultura.

O Sr. Rodrigo Varela apresenta como proposta do novo modelo a adoção da avaliação por competências, considerando critérios avaliativos de acordo com o nível do cargo ou função. A Sra. Elizabeth Manes informa que o modelo não serve apenas para gerar efeitos financeiros, mas também para avaliar as necessidades de capacitação.

O Presidente da Funasa, Sr. Ronaldo Nogueira, informa que precisará se ausentar para o compromisso no Senado Federal, delegando ao Diretor-Executivo, Sr. Márcio Cavalcante, a condução da reunião.

O Sr. Rodrigo Varela expõe que para auxiliar na tomada de decisão, a proposta passaria a avaliar os coordenadores-gerais, superintendentes e diretores, mesmo não tendo efeitos financeiros. A Profª Célia Plathow expõe que quanto mais à distância do efeito direto na remuneração, melhor funciona o modelo de avaliação de desempenho. Informa que o governo do Espírito Santo usa critérios que melhoram a avaliação dos servidores e outros que pioram. Ressalta ainda que o exemplo da alta administração é importante para a qualidade do processo de avaliação. O Sr. Paulo Lyra questiona se era possível utilizar indicadores para fazer a avaliação de desempenho. A Profª Célia Plathow expõe que não nenhum óbice para a adoção, mas que as organizações públicas instituíram a avaliação por competências mais como forma de disciplinar comportamentos do que para pagamentos de gratificações como forma de criar uma cultura de desempenho, incluindo busca de talentos. O Sr. Rodrigo Varela trouxe que existe uma possibilidade de utilizar a avaliação por indicadores nas avaliações de desempenho institucionais, incluindo a definição de metas intermediárias de desempenho institucional por unidade de avaliação, hoje estipuladas na Portaria como Superintendências Estaduais e a Presidência, sendo que é possível rever a portaria para redefinir quais seriam as unidades de avaliação. A Profª Célia Plathow trouxe a experiência do uso da curva forçada, onde o gestor deveria escolher quais funcionários seriam avaliados acima da média, outros abaixo da média e o restante na média, como forma de forçar o gestor a se posicionar quanto. Entretanto, ela entende que uma estrutura de governança da avaliação de desempenho que verifique o resultado das avaliações para identificar desvios é mais adequada.

O Sr. Rodrigo Varela apresentou que a proposta prevê a extensão da avaliação também para servidores que estão no quadro por força de nomeação em cargo em comissão e os servidores investido nos DAS ou FCPE acima do DAS nível 3, hoje não enquadrados nos normativos que tratam da avaliação de desempenho e ressaltou que realizar avaliação da alta gestão é boa prática de governança que a proposta pretende atender. O Sr. Rodrigo Varela expôs que as avaliações para os casos mencionados têm um grau de liberdade maior de alterar a proposta tendo em vista que essas avaliações não estão reguladas nos decretos. O Sr. Márcio Cavalcante questionou se era possível usar uma base de dados para nomeação de cargos em comissão. O Sr. Rodrigo Varela trouxe que

haveria dificuldade para obtenção desses dados de pessoas externas à Funasa, mas que essa era uma possibilidade mais palpável de se conseguir com o público interno. Sobre a avaliação de desempenho do Procurador-Chefe e do Auditor-Chefe, questionou-se quanto a possibilidade de fazer a avaliação pela Funasa e quais são as consequências possíveis para o resultado da avaliação. O Sr. Márcio Cavalcante ponderou se era possível realizar uma avaliação semestral para que se dê o feedback. A Prof^a Célia Plothow entende que essas avaliações fazem parte de um todo que pretende instituir um “ritual” que se pactue as metas e após isso as pessoas sejam avaliadas e comunicadas desse resultado conforme o transcorrer do tempo, evitando que a prática seja aplicada apenas formalmente.

O CGRC deliberou por estipular as novas regras para realizar a avaliação de desempenho baseado no desenho do mapeamento de competências apresentado pela CGESP para posterior submissão da proposta ao CGRC para aprovação.

Após o encerramento da pauta tratando da avaliação de desempenho, passou-se para o item de pauta “Proposta de calendário de reuniões CGRC”. O Sr. Rodrigo Varela demonstrou que o CGRC se reúne mensalmente e que o calendário atual prevê reuniões nas últimas quartas-feiras. Informou ainda que a Sistemática de Monitoramento e Avaliação prevê reuniões bimestrais do CGRC e que as pautas das reuniões do CGRC têm sido cada vez mais extensas, inviabilizando pautar a avaliação dos resultados dos indicadores em reunião ordinária, propondo que o CGRC se reunisse duas vezes nos meses em que houver a necessidade de tratar da Sistemática de Indicadores. O Sr. Paulo Lyra questionou se é possível a realização das reuniões em outro dia que não a quarta-feira, considerando que é um dia com grande demanda do público externo. Ficou programado para alterar o cronograma de reuniões para segundas-feiras à tarde.

O SubGRC ficou de elaborar novo cronograma e encaminhar a todos os membros do CGRC para validação.

Encerrado o item de pauta que trata da proposta de calendário de reuniões do CGRC, retomou-se a pauta “Medidas de integridade cuja implementação está a cargo do CGRC e SubGRC”, anteriormente interrompida. Ficou como encaminhamento para a medida “estabelecer políticas que proíbam retaliação a servidores que denunciam de boa-fé”, o CGRC deliberou que seja verificado com a Auditoria-Interna e a Corregedoria o fluxo do processo das denúncias identificadas e não identificadas tendo em vista os possíveis impactos que a adoção da medida de integridade possa causar.

Quanto à medida “Definir e aplicar instrumento de segregação de funções de servidores”, o Sr. Rodrigo Varela demonstrou que a medida pretende diminuir o grau de influência de intervenientes sobre todo o processo. O instrumento de segregação de funções define os responsáveis pela execução, autorização, ciência e assessoramento.

Acerca da medida “Realizar campanhas de divulgação relacionadas à Integridade”, a proposta é que a Unidade de Gestão da Integridade (atualmente designado para o CGRC) ou o SubGRC por delegação realize a convocação das instâncias de integridade para que façam seus planos de comunicação para as campanhas de divulgação, seja consolidado as ações de comunicação no plano para aprovação final do CGRC.

Sobre a medida “Implantar método de identificação de pessoas e/ou unidades atuantes em processo fora de sua competência”, a medida pretende que seja verificado a ocorrência de atos praticados por agentes foram da sua competência regimental. Um exemplo demonstrado é a concessão de perfil de acesso à sistema externo da Funasa para mais de uma área que permita que uma delas realize ações que não compete à unidade.

O CGRC deliberou pela aprovação as linhas gerais de implementação das medidas de integridade, com exceção da medida “estabelecer políticas que proíbam retaliação a servidores que denunciam de boa-fé”, que dependerá de avaliação do fluxo de informação de denúncias anônimas e identificadas com a Auditoria-Interna e Corregedoria.

Sobre o item “Medidas de governança a serem implementadas (Levantamento de Governança do TCU - ciclo 2018”, conforme apresentado no Despacho nº 1/2019 CGRC (SEI Funasa nº 1293158), dada à complexidade do tema, verificou-se a necessidade de um trabalho prévio visando à criação de plano de ação contendo as medidas de governança a serem implementadas, com responsáveis e prazos a serem propostos.

Sobre o envio dos itens de pauta do CGRC, bem como de toda documentação que dê suporte às deliberações do CGRC, **o CGRC deliberou pelo encaminhamento ao CGRC dos itens de pauta e toda documentação que dê suporte às deliberações do CGRC em até 7 dias antes da realização das reuniões pela Secretaria do CGRC. As áreas responsáveis por produzirem as informações necessárias deverão encaminhar solicitação de pauta e documentação com a antecedência necessária à Secretaria do CGRC.**

O Sr. Márcio Cavalcante encerra a reunião, saudando a todos em nome do Presidente e agradecendo os trabalhos.