



## **RESOLUÇÃO ATRICON Nº 13/2018**

Aprova as Diretrizes de Controle Externo Atricon 3304/2018 relacionadas à temática “**Gestão de pessoas nos Tribunais de Contas**”.

A **Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon)**, com base no que dispõe o inciso III do art. 2º do seu Estatuto e

**CONSIDERANDO** o objetivo estatutário de expedir diretrizes voltadas ao fortalecimento do Sistema Nacional dos Tribunais de Contas, bem como orientar e acompanhar a sua implementação (art. 2º, § 3º, III);

**CONSIDERANDO** os compromissos assumidos e registrados nas Declarações dos Encontros e Congressos dos Tribunais de Contas, voltados ao aprimoramento da qualidade e da agilidade do controle externo no Brasil;

**CONSIDERANDO** a decisão aprovada em reunião conjunta da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo da Atricon, realizada em 27 de julho de 2018, em São Paulo-SP, que determinou a elaboração e as respectivas temáticas das novas resoluções orientativas aos Tribunais de Contas sobre temas relevantes, dentre eles a **Gestão de pessoas nos Tribunais de Contas**;

**CONSIDERANDO** a deliberação da direção da Atricon durante o VI Encontro dos Tribunais de Contas do Brasil, em Florianópolis-SC (de 28 a 30 de novembro de 2018), que aprovou as diretrizes de controle externo elaboradas pelas comissões temáticas designadas pela Portaria Atricon nº 17/2018, no âmbito do Programa Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas;

### **RESOLVE:**

**Art. 1º.** Aprovar as Diretrizes de Controle Externo da Atricon 3304/2018 relacionadas à temática “**Gestão de pessoas nos Tribunais de Contas**”, integrantes



# ATRICON

ASSOCIAÇÃO DOS  
MEMBROS DOS TRIBUNAIS  
DE CONTAS DO BRASIL

do Apêndice Único desta Resolução, publicada no endereço eletrônico [www.atricon.org.br](http://www.atricon.org.br).

**Art. 2º.** Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília-DF, 30 de novembro de 2018.

Conselheiro **Fábio Túlio Filgueiras Nogueira**  
Presidente da **Atricon**



## APÊNDICE ÚNICO

### Diretrizes de Controle Externo 3304/2018/Atricon GESTÃO DE PESSOAS NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

#### INTRODUÇÃO

##### **Apresentação**

1 A realização de trabalhos de fiscalização e auditoria de alta qualidade pelos Tribunais de Contas requer a adoção de políticas de gestão de pessoas que permitam a seleção, a alocação e a retenção de servidores, bem como o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional contínuos.

##### **Justificativa**

2 Os Tribunais de Contas brasileiros têm o poder-dever de desenvolver políticas de seleção, desenvolvimento e retenção de servidores que contribuam para o aprimoramento da gestão pública e o efetivo cumprimento de sua missão institucional.

3 A relevância, a materialidade e a importância estratégica do corpo técnico dos Tribunais de Contas justificam a elaboração de diretrizes que orientem a formulação e a implantação de políticas de gestão de pessoas eficientes e alinhadas às boas práticas internacionais.

##### **Objetivo**

4 Disponibilizar referencial para o aprimoramento dos regulamentos, procedimentos, ferramentas e práticas relacionados à gestão de pessoas no âmbito dos Tribunais de Contas do Brasil, servindo de parâmetro para a seleção, alocação, desenvolvimento e retenção de pessoas, nos termos estabelecidos na legislação.

##### **Princípios e fundamentos legais**

5 Os princípios constitucionais e legais que embasaram a elaboração dessas diretrizes são os seguintes: legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência, legitimidade, economicidade, eficácia, efetividade e qualificação adequada.



6 A legislação de referência para essas diretrizes é a seguinte: Constituição da República, Constituições estaduais, Leis orgânicas e regimentos internos dos Tribunais de Contas, regulamentos que disciplinam a área de gestão de pessoas nos Tribunais de Contas.

## Conceitos

7 Os principais conceitos a serem adotados como referência para a aplicação dessas diretrizes são os seguintes:

- a) alocação: procedimento mediante o qual se define um posto de trabalho, posição ou responsabilidade na estrutura organizacional, conciliando-se as competências individuais e os requisitos e necessidades institucionais;
- b) área de gestão de pessoas: corpo especializado de servidores responsável pelo gerenciamento das funções atinentes à gestão de pessoas;
- c) avaliação de desempenho: técnica ou ferramenta cujo objetivo é conhecer e mensurar, de forma continuada e concomitante, o desempenho dos servidores da organização, comparando o desempenho esperado e o desempenho alcançado;
- d) capacitação: conjunto de programas de treinamento e desenvolvimento, de ações educacionais e de oportunidades internas e externas oferecidas pela instituição que visam ao aprimoramento de competências dos servidores;
- e) comitê de governança de pessoas: órgão colegiado de natureza consultiva e/ou deliberativa, integrante da estrutura de governança, incumbido de desenvolver estratégias de seleção, desenvolvimento e retenção de pessoal para atingir os objetivos estratégicos organizacionais, bem como de avaliação, monitoramento e direcionamento das políticas de gestão de pessoas de cada Tribunal de Contas;
- f) competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais;
- g) desenvolvimento profissional: capacidade de o servidor assumir, ao longo de sua vida laboral, atividades e responsabilidades de nível crescente de complexidade;



- h) gestão de competências: modelo de gestão estratégica de pessoas que tem como finalidade mapear competências, detectar lacunas e indicar as ações de capacitação aptas a supri-las, de modo a alavancar o desempenho organizacional;
- i) gestão de pessoas: conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como favorecer o alcance dos resultados institucionais;
- j) gestão do desempenho: processo de planejamento, direcionamento e acompanhamento contínuo e sistemático da atuação laboral do servidor, abrangendo a avaliação, o registro e a promoção da melhoria do desempenho ocupacional competente, que produza resultados e assegure o cumprimento da missão e a sustentabilidade da instituição;
- k) governança de pessoas: conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir a realização da missão institucional com qualidade, ética, eficiência, efetividade e sustentabilidade, com redução de riscos e promoção da saúde;
- l) liderança: capacidade de conduzir, motivar e influenciar, de forma ética e positiva, um grupo de indivíduos, transformando-os em uma equipe que gere resultados;
- m) plano de cargos, carreiras e remuneração: conjunto de regras que visa estabelecer um sistema permanente de desenvolvimento funcional dos servidores, vinculado aos objetivos institucionais, obedecidos os critérios de igualdade de oportunidades, de atribuições legais dos cargos, de competência, de mérito e de qualificação profissional, bem como garantir a eficiência dos serviços prestados pelo controle externo;
- n) plano estratégico de gestão de pessoas: conjunto de diretrizes, decisões e orientações que direcionam a atuação da gestão de pessoas na sua missão de selecionar, alocar, desenvolver, reter e retribuir pessoas qualificadas, com o propósito de atender os objetivos e necessidades críticas da instituição;



- o) política de bem-estar: conjunto de práticas, benefícios e serviços complementares reunidos em composições convergentes com as expectativas individuais e situacionais, relacionados com a saúde e bem-estar biopsicossocial, que contribuam para a tranquilidade e maior qualidade de vida dos servidores no que se refere aos aspectos relacionados com a satisfação no trabalho, o comprometimento com as atividades que desempenham, a redução do estresse desnecessário e a manutenção de agradável ambiente de trabalho;
- p) programa de preparação para a aposentadoria: conjunto de práticas gerenciais que objetivam oportunizar aos servidores uma transição tranquila e bem planejada para a aposentadoria, abordando temáticas relacionadas às dimensões biológica, psicológica, social e organizacional do ser humano;
- q) remuneração: conjunto de retribuições pecuniárias a que o servidor público faz jus em decorrência de sua situação funcional;
- r) retenção: conjunto de políticas, estratégias e práticas integradas de gestão de pessoas que favorece a conservação de talentos, constituindo uma relação de benefícios mútuos que integra os anseios pessoais dos profissionais com os da instituição e promove o desenvolvimento recíproco;
- s) seleção: processo pelo qual, observado o estabelecido na Constituição da República, são escolhidas as pessoas que melhor alcançam padrões e critérios previamente definidos, à luz da missão e dos objetivos organizacionais, cujos perfis pessoais e profissionais atendam às exigências dos cargos e às necessidades da instituição.

## **DIRETRIZES**

**8** Os Tribunais de Contas do Brasil se comprometem a aprimorar seus regulamentos, procedimentos, ferramentas e práticas relacionadas à gestão de pessoas, observando, no que couber, as diretrizes descritas nos itens seguintes.

**9** Instituir comitê de governança incumbido de:

- a) estabelecer políticas, diretrizes e plano estratégico de gestão de pessoas, direcionados ao atendimento de objetivos estratégicos e de necessidades críticas da instituição;



- b) acompanhar e avaliar a contribuição efetiva das práticas de gestão de pessoas para os resultados planejados pela instituição.

**10** Alinhar o plano estratégico de gestão de pessoas – que abrangerá seleção, alocação, retenção e desenvolvimento profissional – ao planejamento estratégico do Tribunal de Contas.

**11** Elaborar plano estratégico de gestão de pessoas que considere:

- a) prover a instituição com pessoal suficiente e alocado de forma eficiente no curto, médio e longo prazo;
- b) o desenvolvimento de competências relevantes para a realização dos trabalhos previstos no planejamento estratégico;
- c) a previsão de um sistema de gestão do desempenho que oriente a identificação e o reconhecimento de servidores com alto desempenho;
- d) a previsão de um sistema de desenvolvimento de competências que assegure alto nível de profissionalismo aos servidores, por meio de programas de treinamento alinhados com os objetivos estratégicos e os desafios presentes e futuros da instituição;
- e) o estabelecimento de plano de cargos, carreiras e remuneração que atraia e retenha pessoas qualificadas e comprometidas com a missão institucional;
- f) a construção de uma força de trabalho comprometida com os objetivos, valores e metas da instituição, com observância dos valores e metas individuais;
- g) a formação de lideranças capazes de melhorar a governança interna da instituição;
- h) a criação de um ambiente de trabalho participativo, onde as pessoas tenham oportunidades e condições apropriadas de contribuir para o aprimoramento da instituição;
- i) o monitoramento das causas das exonerações voluntárias e a adoção de medidas que mitiguem a sua ocorrência, por meio de melhorias institucionais;



- j) o cumprimento da Política Nacional de Inclusão das Pessoas com Deficiência e dos normativos e recomendações de acessibilidade;
- k) o estabelecimento de indicadores de avaliação das políticas de bem-estar, de capacitação e de desenvolvimento profissional;
- l) a instituição de regras de conduta ética e a realização de ações de prevenção e combate a mecanismos e atitudes que favoreçam a corrupção, o assédio ou o desrespeito aos valores profissionais do serviço público;
- m) a implementação de estudos que visem à ampliação dos métodos de trabalho, como o teletrabalho, o semipresencial e o trabalho por metas, dentre outros, objetivando o aumento da produtividade e qualidade de trabalho dos servidores;
- n) o planejamento e distribuição da força de trabalho entre as áreas meio e finalística de forma coerente com as demandas da instituição e com os parâmetros nacionais e internacionais.

**12** Organizar a área de gestão de pessoas, conferindo-lhe as atribuições de gerir:

- a) a seleção e alocação de pessoal;
- b) a aprendizagem e do desenvolvimento profissional;
- c) a política de bem-estar;
- d) a gestão do desempenho;
- e) os dados cadastrais e funcionais dos servidores;
- f) a folha de pagamentos.

**13** Dispor de corpo técnico suficiente e qualificado para exercer com eficiência cada um dos aspectos relacionados à área de gestão de pessoas, contemplando-o no plano de capacitação.

**14** Promover o intercâmbio de informações com outras instituições de fiscalização, órgãos e entidades públicas e consultorias externas, de modo a compartilhar e ampliar o conhecimento das boas práticas de gestão de pessoas.



**15** Desenvolver e se orientar por indicadores alinhados ao planejamento estratégico da instituição, que contemplem os principais aspectos da gestão de pessoas e que permitam avaliar adequadamente a evolução do desempenho em um período pré-determinado.

**16** Estabelecer sistema de avaliação de desempenho individual e em equipe, que estabeleça critérios claros, padrões de desempenho mensuráveis e aplicação no mínimo anualmente.

**17** Promover, por intermédio do sistema de avaliação de desempenho de pessoal, uma cultura de responsabilização, na qual as tarefas sejam claramente atribuídas e os servidores estejam comprometidos com os resultados institucionais.

**18** Comunicar com clareza e antecedência aos servidores os padrões esperados na avaliação de desempenho, bem como os critérios avaliativos.

**19** Utilizar a avaliação de desempenho para fins de progressão e promoção funcional, para homologação do estágio probatório e para aquisição da estabilidade, quando for o caso.

**20** Constituir banco de dados que identifique os perfis profissionais das equipes e seus respectivos desempenhos, de modo a permitir a extração de informações gerenciais que subsidiem o acompanhamento da execução das políticas de gestão de pessoas e a alocação eficiente de pessoas.

**21** Dimensionar a força de trabalho considerando as necessidades presentes e futuras de pessoal.

**22** Assegurar que as atividades de auditoria sejam exercidas exclusivamente por auditores de controle externos (ou denominação equivalente), integrantes de seu quadro próprio de pessoal.

**23** Assegurar que as atividades de direção, coordenação, chefia e assessoramento das áreas de fiscalização, auditoria e instrução processual sejam desempenhadas



exclusivamente por ocupantes de funções de confiança, cujas designações sejam atribuídas aos servidores públicos concursados das carreiras finalísticas de controle externo integrantes de seu quadro próprio de pessoal.

**24** Priorizar a alocação de pessoas nas atividades de natureza finalística, nelas entendidas as ações de fiscalização, auditoria, instrução processual e julgamento.

**25** Elaborar um plano de seleção de pessoal que assegure a recomposição periódica e adequada da força de trabalho perdida a médio e longo prazo.

**26** Alocar internamente os servidores por meio de procedimento transparente e considerando a demanda, o plano estratégico de gestão de pessoas e o perfil de competências necessárias à função na unidade de destino, além do impacto dessa movimentação para o funcionamento das unidades de origem e de destino.

**27** Desenvolver um sistema de gestão de competências capaz de conduzir as pessoas à implementação dos objetivos organizacionais e que permita:

- a) determinar a qualificação necessária para os processos de seleção e promoção;
- b) subsidiar a evolução do servidor por meio de plano de desenvolvimento individual que favoreça sua evolução na carreira;
- c) subsidiar as discussões sobre desempenho e sua evolução em uma linha histórica;
- d) identificar atividades de desenvolvimento das competências compatíveis com as necessidades do corpo funcional e que agreguem valor profissional e pessoal;
- e) promover o alinhamento das competências individuais dos servidores às respectivas alocações e tarefas, ao método de trabalho implementado e às estratégias institucionais;
- f) promover o aproveitamento das competências dos servidores, compatibilizando a disponibilidade de perfis profissionais existentes em cada equipe com a necessidade de alcance das metas estipuladas para cada unidade;
- g) favorecer a atuação dos servidores vinculada à visão de futuro da instituição;



- h) aferir o desempenho dos servidores e gestores, identificando potencialidades ou lacunas de competências.

**28** Definir as competências de liderança e gestão que pretendem desenvolver e, ainda:

- a) assegurar que os sistemas de treinamento e avaliação sejam direcionados para identificar, desenvolver e retribuir aqueles que detenham as competências apropriadas para liderar;
- b) estabelecer estratégias que garantam o desenvolvimento de potenciais sucessores dos ocupantes de cargos e funções gerenciais.

**29** Possuir plano de cargos, carreiras e remuneração ou legislação equivalente que preveja:

- a) a denominação de Auditor de Controle Externo para os cargos providos por concurso público de nível superior que tenham atribuições de auditoria;
- b) os critérios de evolução na carreira baseados em indicadores de desempenho e de mérito;
- c) a existência de uma parcela remuneratória vinculada ao cumprimento de metas individuais e coletivas de desempenho;
- d) a previsão de remuneração compatível com carreiras de Estado similares;
- e) a previsão de data-base anual ou de reposição inflacionária da remuneração existente;
- f) a racionalização e a flexibilização da estrutura de cargos para aproveitar a diversidade do capital humano retido nos diferentes espaços ocupacionais, de acordo com as necessidades organizacionais;
- g) a manutenção dos cargos de direção, chefia e assessoramento em quantitativo estritamente necessário ao atingimento eficaz dos objetivos estratégicos da instituição, estabelecendo-se um percentual mínimo a ser destinado a servidores efetivos integrantes de seu quadro próprio de pessoal.



**30** Desenvolver ações de reconhecimento individuais e de equipes que valorizem a inovação, a criatividade e a excelência técnica nas suas atividades.

**31** Considerar as ações de aprendizado contínuo como um dos fatores determinantes do sucesso das estratégias de controle a longo prazo.

**32** Elaborar projeto pedagógico a partir do diagnóstico das lacunas de competência individuais e coletivas que dificultam o atingimento dos objetivos estratégicos do Tribunal, contemplando:

- a) a existência de um plano de capacitação que defina:
  - I. as necessidades de capacitação;
  - II. a identificação do público-alvo das ações;
  - III. o calendário de atividades de desenvolvimento;
  - IV. as competências a serem desenvolvidas;
  - V. o desempenho esperado pela capacitação;
  - VI. as metodologias de ensino a serem utilizadas para atingir os fins pretendidos.
- b) ações de capacitação contínua em auditoria, alinhadas às Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público, e ações de desenvolvimento de competências especializadas, necessárias para a melhor compreensão do objeto das ações de controle externo definidas nos planos de fiscalização;
- c) o aprimoramento das ferramentas de avaliação, de modo a mensurar a reação, o aprendizado e o impacto das ações de capacitação e desenvolvimento;
- d) a adoção de metodologias ativas e inovadoras de ensino-aprendizagem;
- e) ações de fomento à formação acadêmica suplementar (especialização, mestrado e doutorado) dos servidores, especialmente do corpo técnico em áreas de interesse estratégico para o controle externo;
- f) ações para garantir que todo servidor recém-ingresso participe de programa de ambientação composto, dentre outras, por atividades relacionadas à estrutura orgânica, ao planejamento estratégico, aos processos de trabalho, à integração,



à saúde no trabalho, aos benefícios, à segurança da informação e à gestão de pessoas;

- g) ações de promoção e divulgação dos padrões éticos e de conduta da instituição, previstos em código ou regulamento específico.

**33** Adaptar os espaços físicos e os recursos tecnológicos, de modo a permitir o acesso e a utilização por pessoas com deficiência, em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas.

**34** Possuir política de bem-estar dos servidores que contemple, por exemplo:

- a) programas de melhoria da qualidade de vida, neles incluídas as ações de medicina preventiva e de fomento à prática de atividades físicas;
- b) programas de incentivo à utilização de modais de transporte sustentável;
- c) programas para melhoria da segurança do trabalho;
- d) programas para assegurar condições biopsicossociais adequadas de trabalho;
- e) serviço de saúde laboral, responsável pela assistência direta de caráter emergencial, composta por equipe multiprofissional de saúde para intervir sob diferentes ângulos da dimensão biopsicossocial;
- f) programa de apoio ao servidor com inaptidão funcional para superar a dificuldade apresentada, com base em diagnóstico das causas da inaptidão;
- g) canais de participação que assegurem aos servidores oportunidades de expressar à direção seus pontos de vista sobre o ambiente de trabalho;
- h) programa de preparação para a aposentadoria, com o objetivo de fornecer aos servidores informações necessárias para o planejamento da aposentadoria; estabelecer um espaço de discussão sobre os aspectos positivos e negativos dessa transição; auxiliar os participantes no desenvolvimento de estratégias para a adaptação à aposentadoria; e trabalhar ferramentas que possibilitem aos futuros aposentados construir um projeto de vida a curto, médio e longo prazo;



# ATRICON

ASSOCIAÇÃO DOS  
MEMBROS DOS TRIBUNAIS  
DE CONTAS DO BRASIL

- i) programas para reconhecer e valorizar a história institucional dos servidores ativos e aposentados, incentivando a sua participação em atividades da instituição, inclusive mediante voluntariado.

**35** Realizar periodicamente pesquisas de clima para identificar oportunidades de melhorias do ambiente de trabalho.