

ATA DA MILÉSIMA CENTÉSIMA TRIGÉSIMA PRIMEIRA REUNIÃO ORDINÁRIA DA DIRETORIA COLEGIADA DA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB

Aos dezessete dias do mês de fevereiro de dois mil e quatorze, às 15 horas, na Sede da Matriz da Companhia Nacional de Abastecimento – Conab, Empresa Pública Federal, constituída por fusão autorizada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e instalada em 1º de janeiro de 1991, situada no SGAS, Quadra 901, Conjunto A, nesta cidade de Brasília, Distrito Federal, com a presença do Presidente **Rubens Rodrigues dos Santos** e dos Diretores **Marcelo de Araújo Melo** – Diretor de Operações e Abastecimento, **Lineu Olímpio de Souza** – Diretor Administrativo, Financeiro e de Fiscalização e **Rogério Luiz Zeraik Abdalla** – Diretor de Gestão de Pessoas, justificativa a ausência do Diretor de Política Agrícola e Informações – João Marcelo Intini, realizou-se a milésima centésima trigésima primeira (1.131ª) reunião ordinária da Diretoria Colegiada da Conab. O Presidente, na forma do disposto no inciso IV, Art. 20, do Estatuto Social, deu início aos trabalhos do dia, trazendo as seguintes comunicações: **1) Presidência: 1.1 Avaliação de Desempenho** – O Presidente teceu um relato sobre o processo de Avaliação de Desempenho, realizado no exercício passado e que gerou alguns problemas. Segundo o Presidente, embora tenham sido constatadas várias imperfeições, foi melhor fazê-lo, da forma que foi feito a não fazê-lo. A empregada Elivânia Alexandre Silva – Gerente de Carreiras e Remuneração, foi convidada para apresentar as mudanças para o ano vigente. Franqueada a palavra à Gerente da Gecar, esta informou que na verdade a sua gerência tem tratado do assunto como “melhorias a serem implantadas no processo”. Teceu explanação sobre as fases ocorridas após a primeira avaliação, ou seja, avaliação por meio de pesquisa junto ao corpo funcional da Companhia. Segundo a gerente da Gecar, a dificuldade identificada reside no fato de ter sido esta a primeira vez. Na grande maioria dos casos, a reclamação recorrente, foi em relação à nota recebida e não em relação ao instrumento. Fica registrado que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão editou uma cartilha de procedimentos a serem seguidos nos procedimentos de Avaliação de Desempenho, que deverá ser seguido por todos os Órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, já em vigência neste ano, modelo adotado pela Companhia e proposto pelo MP. Nesse sentido, o estudo efetuado pela Digep resultou na Nota Técnica descrita a seguir, que apresenta os parâmetros adotados e os problemas ocorridos na avaliação passada, bem assim como os estudos de casos e as sugestões de melhoria. **NOTA TÉCNICA GECAR N.º 01/2014 - ASSUNTO: Revisão da Política de Gestão do Desempenho – 2014.** Inicialmente destacamos no Regimento Interno as competências regimentais desta Gerência de Carreiras e Remuneração – GECAR: “**Art. 100. À Gerência de Carreiras e Remuneração – Gecar**, subordinada à Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas, compete: (...) V - acompanhar e executar as alterações inerentes à política de remuneração salarial aplicada à Conab; VI - elaborar, implantar e acompanhar o sistema de avaliação de desempenho de pessoas; VII - implementar o sistema de promoção de empregados e proceder às respectivas avaliações;” Quanto à Promoção por Mérito, os Regulamentos de Pessoal vigentes na Conab assim dispõem: **NOC 10.105 (PCS/91)** “Art. 24. A promoção por mérito será concedida, até o limite de 2 (dois) níveis, em decorrência da avaliação de desempenho, conforme normas específicas.” **NOC 10.106 (PCCS/2009)** “Art. 25. O avanço salarial do critério Evolução de Competências será concedida, em decorrência da avaliação de desempenho, conforme normas específicas.” A primeira Avaliação de Desempenho realizada na Conab ocorreu em 2013 por ocasião da implantação da Política de Gestão do Desempenho proposta por meio do Voto DIGEP n.º 025/2012 aprovado na REDIR n.º 1.047 de 13/06/2012. Nesse momento, demos o primeiro passo rumo à concepção de uma nova cultura organizacional



voltada para o desempenho, que nos levará, inevitavelmente, a orientar nossos esforços para a realização dos objetivos e diretrizes estratégicas da Conab, fazendo com que cada vez mais o critério do tempo de casa seja substituído pela contribuição e pelos resultados apresentados pelo empregado à Companhia. Com a conclusão deste primeiro processo, tivemos um marco final para a resolução de uma inconformidade que gerou grandes prejuízos financeiros para a Conab, como também ao clima organizacional e moral dos empregados que se sentiram feridos nos seus direitos. A implantação da Avaliação de Desempenho, como todo processo novo, gerou uma certa resistência por parte do corpo funcional devido ao desconhecimento dessa ferramenta de gestão. Porém, foi um momento marcante para a história desta Companhia, pois iniciamos uma nova cultura voltada para o desempenho. Seguindo uma filosofia de melhoria contínua, após o término do primeiro ciclo de avaliação a GECAR disponibilizou, no período de 17 a 31 de setembro 2013, uma pesquisa na Intranet onde buscávamos identificar possíveis pontos de melhoria no processo. Um total de 791 empregados respondeu aos questionários, desses, 160 gestores. A distribuição dos respondentes pelos respectivos cargos foi: 232 TNS/Analistas, 241 ATA/ATO/Assistentes, 203 AAD, 71 ASG, 01 Contrato Especial e 13 Técnicos sendo que 30 empregados não informaram seus cargos. O resultado consolidado da pesquisa segue como anexo desta Nota Técnica. Todas as sugestões e críticas recebidas foram registradas e serviram como balizamento ao debate de lições aprendidas e pontos a melhorar nas próximas edições da Avaliação de Desempenho. Com base na experiência vivida todo o processo foi analisado com o intuito de aperfeiçoar a ferramenta e torná-la cada vez mais transparente e participativa. Registramos que algumas sugestões não são possíveis de serem implementadas, sejam por modificarem modelos já testados e comprovadamente aplicáveis ou mesmo por não contemplarem ganhos ao processo, como por exemplo a sugestão de ter apenas um avaliador, que não melhora o processo e sim o reduz a percepção de apenas um avaliador ou mesmo a sugestão de não avaliar empregados cedidos sob a justificativa destes estarem laborando fora da Companhia. Percebe-se nessa segunda sugestão o desconhecimento da isonomia por parte do empregado, pois apesar de não estar na Conab, o empregado cedido faz parte dos quadros desta Empresa Pública, sem contar que incorreríamos numa insegurança jurídica muito grande. Concluímos que a insatisfação de alguns empregados em relação à Avaliação de Desempenho está voltada mais para o comportamento do avaliador e de sua ética do que necessariamente com o instrumento. Mudar o instrumento não altera a percepção de quem avalia. A GECAR buscou, por meio da pesquisa de opinião, proporcionar maior transparência, bem como estimular os empregados a participarem cada vez mais da construção do processo, democratizando-o. Cabe aqui registrar que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Secretaria de Gestão Pública editou em 2013 o **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho** com o *“objetivo orientar gestores, servidores e colaboradores dos órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, especialmente os que atuam nas áreas de gestão de pessoas, gestão estratégica e planejamento e outras correlatas à gestão do desempenho, quanto à operacionalização específica da sistemática para avaliação de desempenho”*. O referido Manual visa ainda *“auxiliar no entendimento dos procedimentos e das rotinas necessárias à realização da gestão do desempenho, bem como uniformizar conceitos e oferecer bases teóricas de forma sistemática e criteriosa”*. Verificamos que o **instrumento sugerido pelo Governo Federal é exatamente o modelo de avaliação implantado na Conab, ou seja, a avaliação por múltiplas fontes** onde se analisa o desempenho do empregado pela chefia imediata, pela autoavaliação e avaliação dos colegas ou subordinados. Embasados no resultado da pesquisa e estimulados pelas orientações contidas no manual acima citado, elencamos algumas alterações que devem ser feitas a fim de aprimorar a ferramenta em função das oportunidades de melhorias percebidas ao longo do processo, bem como as sugestões de ajustes no processo feitas pelos empregados. Assim, passamos a propor alguns pontos importantes da Política de Gestão de Desempenho a serem revistos: 1. **Alteração do peso da**





Avaliação do Superior Hierárquico e da Autoavaliação, a seguir: a) autoavaliação: de 25% para 15%; b) Superior Hierárquico: de 50% para 60%; c) Pares ou subordinados: de 25% para 25%. A proposta acima se baseia no entendimento proposto no Manual do MP e pelas justificativas abaixo transcritas: - A alteração sugerida para a Autoavaliação (de 25% da nota para 15%), deve-se ao alto índice de notas 100% nesse tipo de avaliação, onde percebemos que o corpo funcional não foi suficientemente maduro para se autoavaliar, e considerando o peso dessa avaliação, enxergamos uma oportunidade de elevar sua própria nota. - A sugestão de elevar o peso da Avaliação do Superior (de 50% da nota para 60%), é devido à própria responsabilidade inerente à função de gestor, que é a de acompanhar o desempenho dos avaliados quanto às competências estratégicas dessa Companhia e corrigir os possíveis desvios do comportamento esperado, procurando observar as ocorrências mais relevantes ligadas à atuação dos avaliados. Dessa forma, ninguém melhor que o próprio gestor - que deve monitorar diariamente as atividades de sua equipe - para avaliar o desempenho de cada avaliado buscando identificar necessidades de ajuste ou oportunidades de melhoria e promover a adequada intervenção. O peso da nota do gestor passa a ser de 60% pois consideramos que aqueles empregados que detêm funções de supervisão/gerência são os mais habilitados a ponderarem a evolução do desempenho de seus supervisionados, visto que são eles que acompanham diretamente os processos administrativos empregados em curto e médio prazos aos envolvidos em suas respectivas equipes. Quanto ao peso de 25% da nota dos pares (12,5% para cada par), não identificamos problemas relacionados a esse tema ao longo do processo, assim, não enxergamos a necessidade de alteração visto que esta porcentagem coaduna com a orientação do MP. **2. Critérios de Inelegibilidade** - Sugerimos que os empregados que se enquadrarem, no ano-base da avaliação, em alguma das situações abaixo fiquem **inelegíveis** à Promoção por Mérito: a) Efetivo exercício inferior a **240 dias**. b) Afastamento superior a **120 dias** acumulados por motivo de Licença pela Previdência Social, Licença para Mandato Eletivo, Licença sem vencimentos/Interesse Particular, Licença para concorrer a Cargo Eletivo e afastamento para pós-graduação com dedicação exclusiva; c) Tenha acumulado mais de 6 faltas injustificadas; d) Tenha sofrido suspensão disciplinar; e) Obtenha Nota Final da Avaliação de Desempenho inferior a 70. A alteração para 240 dias deve-se à orientação do MP, por meio do Manual retromencionado, no sentido de conceder promoção aos empregados que tenham permanecido em exercício por no mínimo 2/3 de um período completo de avaliação (12 meses). Essa orientação advém do teor do Art. 11 do Decreto 7.133/10 que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e assim estabelece: *"A avaliação de desempenho individual somente produzirá efeitos financeiros se o servidor tiver permanecido em exercício nas atividades relacionadas ao plano de trabalho a que se refere o art. 6º, por, no mínimo, dois terços de um período completo de avaliação.* Considerando, também o fato de atualmente ser elegível o empregado que tiver registros de afastamento inferiores a 90 dias, ou seja, que tenham efetivamente trabalhado 270 dias no ano-base e tendo em vista a admissão, via concurso público, de novos empregados desde jan/2013 e a constante readmissão de empregados anistiados, entendemos como justo reduzir também o período de efetivo exercício, visto que essa exclusão tornaria o processo pouco atrativo para aqueles que acabaram de ingressar na Companhia. O critério de 240 dias de efetivo exercício foi instituído para que haja um período mínimo estabelecido para a observância do desempenho do empregado no ano-base. Porém, a ideia de desempenho não está ligada diretamente ao tempo efetivamente trabalhado, mas aos resultados demonstrados pelo empregado. Além dos critérios acima sugeridos é importante estabelecer que o empregado **só terá direito a concessão de 2(dois) níveis por mérito no mês de julho, caso nos 12(doze) meses anteriores ele não tenha sido contemplado com a promoção por antiguidade.** Ou seja, se nos 12(doze) meses que antecedem a Promoção por Mérito o empregado já tiver sido contemplado com 1(um) nível de promoção por antiguidade, este – mesmo fazendo jus a 02(dois)



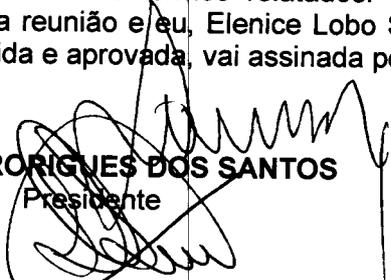
níveis por força da nota obtida na avaliação de desempenho – receberá somente mais 1(um) nível para completar os 02(dois) permitidos para o período. Essa alteração pretende implantar a alternância dos critérios de promoção, pois evita que o empregado tenha duas promoções (por antiguidade e mérito) no mesmo período, em conformidade com o que é determinado no § 3º do art. 461 da CLT que assim diz: “as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antiguidade, dentro de cada categoria profissional.” Além da previsão estabelecida pela CLT, a orientação do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - DEST, por meio da Cartilha “Plano de Cargos e Salários - Diretrizes e Orientações” é de que haja “definição de critérios de promoções por mérito e por antiguidade, com regras claras e transparentes e que estimule o autodesenvolvimento profissional, com foco na gestão por competências e resultados, privilegiando o mérito em detrimento do tempo de serviço (antiguidade), e desde que atendidos os normativos legais”. A orientação acima já está prevista no PCCS/2009 em seu item 3.2.1.2. que diz: “O critério Tempo de Casa é aplicado anualmente e será concedido aos empregados que contarem com, no mínimo, de 24 meses de efetivo exercício na Companhia, sem melhoria salarial decorrente de promoção”. Dessa forma, o PCCS/2009 – plano em que serão enquadrados os novos empregados - busca privilegiar o mérito em detrimento da senioridade. Ocorre que para os empregados enquadrados no PCS/91 – plano em extinção, que somente existirá até que o último empregado a ele vinculado se desligue da Companhia - essa previsão não existe. Fato que possibilitou que esses empregados recebessem até 03 níveis salariais dentro do mesmo ano (1 por antiguidade e 02 por mérito). Considerando o orçamento restrito que a Companhia tem para a concessão de promoções durante o ano (01% de impacto anual na folha) o fato de conceder ao empregado mais de 02 níveis a título de promoção inviabiliza financeiramente o processo. E tendo em vista que a promoção por antiguidade para os empregados enquadrados no PCS/91 é obrigatória, o restante do orçamento para a promoção por mérito fica comprometido.

3. Divisão do Orçamento - Propomos que o orçamento disponível para a concessão da Promoção por Mérito seja dividido pelo número total de empregados considerados elegíveis e distribuído proporcionalmente, respeitando a lotação em que o empregado foi avaliado, entre as seguintes Unidades: - **Matriz**: a divisão ocorrerá entre a PRESI, DIPAI, DIRAB, DIAFI, DIGEP e empregados cedidos. - **SUREG**: o orçamento contemplará os empregados da SUREG (incluindo as Unidades Armazenadoras) e existirá, também, um orçamento separado para os empregados cedidos em cada Regional. A separação do orçamento da Matriz entre as Diretorias é para equilibrar a divisão dos valores, tendo em vista que há uma diferença relativamente grande entre o número de empregados lotados em cada área da Matriz, conforme pode ser observado a seguir, cujos dados são referentes ao mês de Janeiro/2014. a) Presi – 197 empregados; b) Dipai – 237 empregados; c) Dirab – 143 empregados; d) Diafi – 277 empregados; e) Digep – 148 empregados e, f) Cedidos – 272 empregados. Quanto à criação de um orçamento específico para os empregados cedidos esclarecemos que esta foi uma reivindicação do próprio corpo funcional e que endentemos plausível pois esses empregados não estão em efetivo exercício na Companhia e não podem concorrer à promoção dentro do mesmo orçamento daqueles que aqui estão em plena atividade e trabalhando para o alcance dos objetivos institucionais da Conab. Além disso existe o fato de que os avaliadores desses empregados, que pertencem a outros órgãos, não terem recebido as orientações e o treinamento que foram repassados ao corpo funcional ao longo do ano de implantação da Avaliação e por isso não estão envolvidos e engajados nesse processo de tamanha importância para o desenvolvimento de pessoas desta empresa.

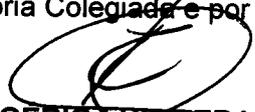
4. A escala de avaliação - A escala de avaliação utilizada em 2013 contemplava os seguintes graus: a) Não Domina – Não domina a competência. A supervisão do gestor é imprescindível e constante. Não apresenta os comportamentos esperados. Requer alto desenvolvimento da competência. b) Domina Parcialmente - Tem domínio parcial da competência. A supervisão do gestor é periódica. Apresenta parte dos comportamentos descritos, com dificuldades ocasionais. Requer desenvolvimento da



competência. **c) Domina** - Domina a competência. A supervisão do gestor é requerida em casos especiais. Raramente apresenta dificuldades nos comportamentos descritos para a competência. **d) Domina Plenamente** - Domina muito bem a competência. A supervisão do gestor é requerida em casos especiais. Apresenta os comportamentos relativos à competência. **e) Domina com Excelência** - Tem domínio avançado da competência. A supervisão do gestor é desnecessária. Sempre demonstra os comportamentos relativos à competência. Sugerimos que a escala de avaliação tenha apenas 04 graus ante os 05 da Avaliação de Desempenho de 2013, Assim, pretende-se retirar grau "Domina plenamente" para que não ocorra a chamada "tendência central", que nada mais é do que o famoso "meio termo" da avaliação de desempenho. Nele, o avaliador opta por não atribuir notas muito altas, nem muito baixas, para seus avaliados. Seja por medo, insegurança ou mesmo falta de compromisso em avaliar corretamente os seus colaboradores, o avaliador atribui notas medianas, a fim de não prejudicar as pessoas ou, ainda, ter que justificar notas muito altas no futuro. No ciclo de avaliação de 2013 houve uma certa "confusão" por parte dos avaliadores pela semelhança entre os graus "Domina Plenamente" e "Domina com Excelência". Dessa forma, os graus que serão aplicados são: Não domina, Domina parcialmente, Domina e Domina com excelência, conforme escala a seguir: **a) Não Domina** - Não domina a competência. A supervisão do gestor é imprescindível e constante. Não apresenta os comportamentos esperados. Requer alto desenvolvimento da competência. **b) Domina Parcialmente** - Tem domínio parcial da competência. A supervisão do gestor é periódica. Apresenta parte dos comportamentos descritos, com dificuldades ocasionais. Requer desenvolvimento da competência. **c) Domina** - Domina a competência. A supervisão do gestor é requerida em casos especiais. Raramente apresenta dificuldades nos comportamentos descritos para a competência. **d) Domina com Excelência** - Tem domínio avançado da competência. A supervisão do gestor é desnecessária. Sempre demonstra os comportamentos relativos à competência. Quanto às perguntas da avaliação, estas continuarão refletindo o mesmo questionamento somente serão alteradas no sentido de ficarem mais simples em seu entendimento, buscando dessa forma, dentro das possibilidades, adaptá-las à compreensão de todos os empregados. Por todo o exposto, esta Gerência entende que as ações corretivas aqui apresentadas devem ser implantadas na Política de Gestão de Desempenho adotada em 2014 pois garantem a efetiva melhoria do processo com base na experiência vivenciada em 2013 e nas sugestões apresentadas pelo corpo funcional. Finda as comunicações, passou-se a leitura da pauta, com a 2) Apresentação dos Votos: 2.1) Voto Presi nº 005/2014. Processo nº 006/1998. Excluir a UA Brasília (nos termos constantes do Art. 120, § 2º do Regimento Interno). O Colegiado aprovou o voto nos termos relatados. E, nada mais havendo a tratar, o Presidente deu por encerrada a reunião e eu, Elenice Lobo Santos Ribeiro, Chefe de Gabinete, lavrei a presente ata que, após lida e aprovada, vai assinada pelos membros da Diretoria Colegiada e por mim.


RUBENS RODRIGUES DOS SANTOS
Presidente


LINEU OLÍMPIO DE SOUZA
Diretoria Administrativa e Financeira


ROGERIO LUIZ ZERAIAK ABDALLA
Diretoria de Gestão de Pessoas


MARCELO DE ARAÚJO MELO
Diretoria de Operações e Abastecimento


ELENICE LOBO SANTOS RIBEIRO
Secretaria