Conab
Companhia Nacional de Abastecimento

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

Aos três dias do mês de setembro de dois mil e treze, às 11:00 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, na cidade de Brasília, Distrito Federal, com a presença do Presidente **Rubens Rodrigues dos Santos** e dos Diretores **Marcelo de Araújo Melo, João Carlos Bona Garcia e Rogério Luíz Zeraik Abdalla** e **Sílvio Isopo Porto**, realizou-se a milésima centésima sétima **(1.107ª)** reunião ordinária da Diretoria Colegiada da Conab. **1)** O Presidente, na forma do disposto no inciso IV, Art. 20, do Estatuto Social, deu início aos trabalhos do dia, **1.1)** informando ao Colegiado que em relação ao parecer Audin que traz recomendações da CGU no tocante às contratações de empresas terceirizadas. Nesse sentido, o Dr. Daniel Ivo Odon – Consultor Jurídico da Conab foi convidado para fazer uma explanação sobre o assunto. Franqueada a palavra, o Dr. Daniel se referiu a proposta da Cojur para Contratação de Escritório Terceirizado para Prestação de Serviços Jurídicos em nível nacional. Traçou um panorama geral e o cenário o qual a decisão se encontra. Discorreu sobre o processo atualmente desenvolvido pela Companhia e arrazoou junto ao Colegiado que independente da deliberação dos presentes, a proposta seria encaminhada ao Tribunal de Contas da União – órgão do governo responsável pelo exame de todos os contratos de prestação de serviços – e que essa proposta também passaria pelo crivo do mesmo. E que enquanto a Companhia estivesse no aguardo da decisão daquele Tribunal, para poder proceder à licitação, continuar-se-ia dando cumprimento aos contratos vigentes na forma prevista, sem prejuízos à administração. E quando da homologação da licitação, o Colegiado terá novamente, de forma cristalina, a percepção de todo o processo, autorizando ou não a celebração de contrato junto ao vencedor do certame. Esclareceu que as ponderações levantadas pela Audin existem e não devem ser ignoradas, quanto às recomendações do DEST, em não mais se terceirizar serviços e eliminá-la totalmente. Entretanto o Tribunal entende que esse é um processo que demanda muito tempo e, planejamento para ser consolidado e examinadas as situações de cada empresa. Emprega a razoabilidade em suas decisões, pois há casos em que é mais econômico para a Administração Pública terceirizar do que arcar com o custo do corpo próprio, haja vista o volume de processos – o que acontece hoje na Conab. Então, nesse sentido, para eliminar-se a terceirização dever-se-á promover um planejamento para tanto e, conseqüente, contratação de profissionais que atendam efetivamente as demandas apresentadas – hoje, se considerarmos a margem estimativa de 1 procurador para cada 100 processos, teremos uma necessidade aproximada de 1.200 advogados, sendo que o número de profissionais totais da Companhia é de 77. Informou também sobre as vantagens de se ter serviços de qualidade prestados por um só escritório em comparação ao que acontece hoje.Solicitou que a proposta permaneça até manifestação do Tribunal. Franqueada a palavra à representante da Audin, Dra. Eugênia Maria Rocha de Oliveira, esta discorreu acerca da Comunicação Interna encaminhada pela Audin ao Colegiado, como órgão interno que presta assessoria aos dirigentes da Companhia foi, necessariamente, colocar os Diretores a par dos riscos que envolvem esse tipo de contratação, segundo entendimento da CGU, assunto objeto de auditoria especial por parte daquela Controladoria, bem como de inquérito civil púbico em andamento como resultado dos registros daquele órgão de controle e fiscalização, após a

referida auditoria. Reiterou a necessidade de relatar anualmente por conta de sua apresentação de contas aos órgãos de fiscalização e controle sobre todas as sugestões aos dirigentes da Companhia, aquelas acatadas, bem como as não atacadas. Indagada pelo Diretor Rogério Luiz Zeraik Abdalla sobre os atuais riscos que a Companhia corre em relação às terceirizações, ao que respondeu que a CI foi tão somente no sentido de trazer elementos para que os senhores pudessem ter mais subsídios para a tomada de decisões, em função das recomendações no sentido de trazer paulatinamente todo o contencioso para a própria Companhia. Franqueada a palavra ao Diretor João Carlos Bona Garcia, este indagou aos presentes qual melhor procedimento a ser seguido, ponderando se seria melhor proceder à licitação e após debate frente ao TCU, ou, efetuar uma consulta prévia e então proceder ao certame licitatório. Assim o Colegiado não estaria negligenciando a posição da CI da Audin, sobre o alerta direcionado à alta administração, acerca dos possíveis riscos, bem como também em relação ao conteúdo. Discorreu sobre problemas atravessados pela Companhia nesse sentido e recomendou maior prudência nos atos da administração, à idéia apresentada com resposta a todos os questionamentos levantados e ponderações necessárias. Pois, muitas vezes a Companhia gasta muito dinheiro se defendendo, o que poderia ser evitado se fossem tomadas medidas simples. Em resposta à sugestão do Diretor João Carlos Bona Garcia, o Consultor Jurídico informou que verificaria a possibilidade de efetuar consulta à TCU quanto ao assunto. Franqueada a palavra ao Diretor Sílvio Isopo Porto, este efetuou vários apontamentos, os quais solicitou constar em ata: **a)** Reiterou sua sugestão para que questões que envolvam assuntos de grande relevância nas decisões da Companhia, bem como as questões recorrentes em alguns estados sejam levadas ao conhecimento do CNJ, pois acredita fundamental uma ação do CNJ e, que desconhece iniciativas dessa natureza pela Companhia; **b)** Que lhe causou surpresa, embora tendo o Consultor Jurídico da Conab, ciência dos riscos inerentes ao TCU, estes não foram apresentados quando da discussão junto ao Colegiado. O que foi colocado foi que havia uma decisão do TCU, favorável ao contrário daquilo que o Colegiado havia discutido no ano passado. Em havendo uma posição da empresa favorável, em nenhum momento foi colocado que havia alguma orientação divergente à essa decisão; **c)** O relatório gerencial solicitado desde novembro último, por este Diretor, com promessa para entrega em uma semana, até o momento não havia sido recebido. Pois, o relatório que se referiu foi de natureza gerencial e o documento que lhe foi dirigido trata-se de um espelho/resumo das ações. Enfatizou sobre a necessidade de obter informações que versem sobre o volume de ações que a Companhia tem perdido por diversos fatores (prazos, problemas de não comparecimento à audiência, dentre outros) e não tão somente uma relação do que há em nosso sistema sem uma análise gerencial, consubstanciada em uma nota técnica. Acrescentou que o seus pares do Colegiado haviam aprovado um voto que descumpriu a resolução que define a forma de apresentar à Redir, as proposições para deflagração de processos licitatórios para contratação de bens e serviços. Trata-se da Resolução Diretoria Colegiada nº 014, de 17/09/2008. Continuando, afirmou que os seus pares não observaram isso. Discorrendo sobre o problema, questionou como o Consultor Jurídico poderia afirmar que certamente haveria uma redução de custos quando não há demonstração para tanto. Não existem orçamentos que provem essa redução, mostrando que há uma redução de custos de "X" para "Y". Não há nada no documento que consubstancie tal afirmação, não obedecendo à forma de apresentação definida por meio de resolução. Instado a ponderar sobre números pelo Diretor Marcelo de Araújo Melo, foi informado pelo Consultor Jurídico que, seria no momento da pré-homologação do certame. Continuando, asseverou que toda licitação é precedida de um orçamento e, por isso, há o descumprimento da resolução. Reiterou o fato de que o Colegiado havia aprovado um voto sem o menor

conhecimento de parâmetro de mercado. **d)** Indagou ao Consultor Jurídico, sobre a necessidade apresentada de se ter um corpo profissional jurídico de no mínimo 1.200 (mil e duzentos) profissionais, o que significa que seriam 1.200 advogados a serviço da Conab no Brasil inteiro – ao que o Consultor Jurídico informou que não haveria como precisar, por não estarem à disposição da Conab o número total de advogados por escritório contratado. Expressou, também, descontentamento por não receber informações há tempos demandadas, que, segundo o Diretor da Dipai, são da maior importância. Asseverou que os procedimentos acontecem conforme os interesses dos envolvidos e que, se sente desrespeitado, pelo fato do Colegiado ter aprovado voto quando de sua ausência e, sem as questões levantadas, motivo pelo qual solicitou, também, fazer constar a CI da Audin como parte integrante da ata da presente reunião – diante de sua extrema relevância. Em resposta às indagações apresentadas pelo Diretor Dipai, o Consultor Jurídico, discorreu sobre tais pontos, solicitando que constassem em ata, a saber: **a)** Quanto ao CNJ – a sugestão não tem o menor cabimento, pois o papel do mesmo é de fiscalizar o controle da atividade jurídica – o que não tem nada a ver com consultas formuladas pela Conab. E que seguimos decisões judiciais que tramitam por diversas esferas judiciais, passando pelos crivos de um juiz, de um tribunal regional e de um tribunal superior, onde temos uma escala de decisões de pelo menos 10 (dez) magistrados. Então, seria muito egocentrismo achar que o erro está no magistrado e não em erros de gestões internas. Então, esse tipo de pesquisa não surtirá nenhum efeito. A resposta seria o declínio de competência pelo fato do CNJ estar afeto o seu controle na atividade dos magistrados, sem exame de mérito. Exceto se houver denúncia de atividade ilícita provocada por magistrado ou tribunal. Indagado pelo Diretor Silvio, se não haveria a possibilidade de uma verificação do CNJ, se houvesse uma denúncia de parte da Conab, questionando sobre a estranheza do grande volume de ações perdidas ou, de provocar uma ação do CNJ em relação ao comportamento de determinados tribunais – ao que o Consultor Jurídico informou não haver plausibilidade. Teceu explanação, por provocação do Diretor, em relação às argumentações produzidas pela Companhia em outros casos de relevância para análise do judiciário e seus respectivos efeitos, cumprimentos de formalidades, posições divergentes, o instituto da coisa julgada e as implicações desta em relação à segurança jurídica. Ainda, sobre a questão do TCU, quanto às diretivas da advocacia pública, dentre elas a questão de aproveitamento do tempo. Esclareceu ainda, sobre a observância do devido processo legal; **b)** Em relação à questão do Tribunal de Contas, relembrou ao Colegiado que se tratava de uma posição inovadora no âmbito da Companhia. Informou ainda, tratar-se de um precedente no âmbito do TCU que, pela primeira vez, está arrazoando sobre uma contratação em nível nacional. Relembra também, que na primeira Redir, solicitou autorização do Conselho para prosseguir com a idéia e a autorização foi concedida. Feita a pesquisa de preço (ata 1.097ª), na segunda Redir seria apresentado o Termo de Referência – o que foi cumprido – tudo com anuência e autorização do Colegiado. Asseverou se houvesse culpa em quaisquer procedimentos, não deveriam ser atribuídas à sua iniciativa, pois foram seguidos todos os passos com anuência dos membros do Colegiado, exatamente, como no momento se encontrava – com autorização da Diretoria Colegiada, mesmo com discordância do Diretor Silvio, houve concordância do restante da Diretoria; c) Relatório Gerencial – a esse respeito relatou que havia submetido àquele Diretor Relatório Gerencial de Falhas Existentes no Distrito Federal e indagou ao Diretor se seriam essas falhas. O Diretor respondeu-lhe que era em relação ao Brasil todo – ao que obteve a resposta do Consultor Jurídico, que este não tinha controle dos outros estados, porque isso é da competência de cada Regional, segundo o art. 106 do Regimento Interno da Conab. Se houver interesse de acompanhar o andamento por região, deve-se recorrer ao procurador correspondente, considerando que à estrutura que

a companhia dispõe hoje é de que eles têm autonomia para as questões que envolvem suas regionais, e alimentem o sistema para que ele possa visualiza-los daqui. Diga-se de passagem que, existem procuradores que alimentam o sistema, e outros não, por não saber ou porque não seguem a ordem para alimentação. Que as informações disponíveis são aquelas existentes e repassadas, não se tratando de deficiência do Consultor Jurídico e sim de um sistema inoperante. Hoje cada Regional tem seu controle próprio. Então se a necessidade é saber informações do certo estado, deve-se procurar o Gerente Jurídico para obtenção dos mesmos, e ainda, com subordinação direta ao Superintendente Regional. Essa é a estrutura regimental que a Companhia dispõe. **c)** A solicitação efetuada foi passada dentro dos limites percebidos em cada região – o que foi cumprido. Como foi solicitado um relatório, este foi repassado com as falhas e os processos atrelados às falhas, e a condução individual do processo, de acordo com a falha percebida, ensejando uma sanção ou não. Colocou-se ainda à disposição do Diretor para em necessitando de informações outras, que não constem do relatório, essas lhe sejam dirigidas em momento oportuno, bastando que o pedido seja pontual e dentro da alçada daquele Consultor, por haver limites para intervenção em outras Regionais, como informado; **d)** Redução de Custos – como bem apresentado aqui - não há como precisar o impacto financeiro o que pode ser afirmado pelo Princípio da Economia que rege a Administração Pública é que, o preço do serviço variará de acordo com a oferta, e se você dispõe de preço cotado para o mesmo serviço em todos os estados da Federação – citado no próprio acórdão do Tribunal – se há previsão de preço para 500, 1000, 2000 processos, a tendência de mercado quando da aglutinação dos mesmos será, necessariamente, de que haverá queda de valor de serviço como um princípio de economia. Estima-se que o preço será menor, porque existe uma metodologia e princípiologia de mercado e de economia, que diz que é assim, mas não pode precisar que será assim. Então, quando for processada o certame e definido o preço, o assunto será novamente trazido em Redir e o Colegiado por sua vez, vai avaliar qual será o destino a ser traçado – papel da Redir na pré-homologação. Dessa forma, informou que não existia a obrigação de apresentar cálculos de redução de custos no momento, pois somente será verificada quando estes forem traçados dentro da competição do certame. Trazidos para a analise do Colegiado, este deliberará sobre a conveniência e oportunidade da contratação ou revogação o ato praticado. Franqueada a palavra ao Diretor da Dipai, comentou ser interessante, em não havendo nenhum relatório e acompanhamento das Regionais, apresentar uma media, que levará a uma decisão de centralização de toda gestão em Brasília. Nesse sentido o Consultor Jurídico informou que foi por questões dessa natureza que se tem sugerido mudanças no Regimento Interno da Companhia, tramitadas também em nível de Redir, justamente para fazer com que os assuntos fiquem coincidentes. Solicitando a palavra o Diretor da Diafi, corroborando com a idéia da centralização das ações jurídicas, asseverou que o modelo proposto tendia a facilitar o controle, bem como o acompanhamento dos processos. O Diretor da Dipai, Sílvio Isopo Porto, é contrário a tese da centralização dos serviços jurídicos. **1.2)** Com relação a Resolução 06/2013, foi convidado o Sr Consultor Jurídico, para discorrer sobre a proposta apresentada em voto conjunto pela Digep nº 10/13, Dirab 42/13 e Diafi 80/13. Esclarece que a Resolução veta, a partir de sua publicação, que aqueles empregados em função comissionada e que já incorporaram o valor, não mais será permitido nova contagem de tempo para nova incorporação de uma nova gratificação. Para fazer efeito, estes empregados foram exonerados e ao mesmo tempo reconduzidos as funções, de acordo com os termos da Resolução. Quando se tratar de função de confiança, o direito a que se refere o parágrafo 468

da CLT, em seu primeiro parágrafo, a remuneração cessa no ato da exoneração. A proposta apresentada foi debatida pelo Colegiado e rejeitado pelos Diretores da Digep e Dipai como também pelo Sr. Presidente, não aprovado pela maioria. **1.3)** Convidado a participar da reunião, o Sr. Superintendente de Armazenagem – Rafael Borges Bueno – juntamente com o Consultor Jurídico – Daniel Ivo Odon – discorreram sobre a situação do Porto do Itaqui/MA. A Justiça Federal concedeu à Conab o prazo de 60 dias para retirada dos equipamentos, correias e sugador, do Porto do Itaqui. Na sentença o Juiz enfatizou as declarações prestadas em juízo pela Superintendente Regional, que declarou a inconveniência técnico operacional de manter os equipamentos. A área técnica de armazenagem e a área jurídica da Conab, em todos os momentos foram contrários a retirada dos equipamentos e a Sureg foi subsidiada para esse fim. Passado os sessenta dias, o não cumprimento do prazo pela Conab, incorreriam em multa/dia e a EMAP teria a opção de retirar os equipamentos e cobrar as custas da Conab. O fato é que a EMAP, de posse da decisão judicial, entrou com uma equipe de desmontagem, sendo que as duas correias já encontram-se desmontadas e o sugador esta sendo picotado e não desmontado, um equipamento de mais de dois milhões de reais. A Conab encaminhou um empregado para interlocução com o engenheiro da empresa contratada pela EMAP, sendo informado que a ordem recebida era para picar o equipamento, o que foi feito com maçarico. Quando a Matriz tomou conhecimento do fato, a Suarm expediu fax àquela Regional, solicitando informações sobre quais providências estavam sendo tomadas e porque não haviam efetuado a comunicação de imediato a Matriz, como também posicionar de como esta o andamento do processo. A Sure/MA informou que os processos judiciais haviam sido encaminhados à Presidência da Conab para deliberação. O fato é que foi recebido apenas uma CI daquela Regional, em data de 08/04/2013, solicitando subsídios para o processo judicial, a qual foi remetida à Dirab/Suarm que efetuou a fundamentação técnica e encaminhou à Sureg/MA. Depois disso não teve mais notícias do andamento. Informou ainda, que a Regional não providenciou sequer uma relação com o nome das pessoas que poderiam ter acesso a unidade. O Diretor da Dipai solicitou que a área jurídica providenciasse ação preventiva para impedir que a Tegram utilize as bases das estruturas da Conab. **2)** Passando aos comunicados da Dirab, o Diretor **2.1)** entregou ao Colegiado cópia da Nota Técnica sobre as operações que deverão ser realizadas até o final deste exercício. Informou das diversas tentativas em reunir com a área econômica, sendo que até a presente data não houve evolução com relação ao aspecto financeiro. A Nota Técnica apresentada demonstra não somente as operações a serem realizadas, como também as estadias e diárias necessárias. A preocupação maior é de ter que interromper as operações em curso. Informa ainda, que a situação dos empregados que se encontram em campo, tem que ser resolvido o mais rápido possível, uma vez que já estão passando por situações de constrangimento. **2.2)** Dr. Marcelo, em nome dos demais membros do Colegiado, parabenizou o Dr. João Carlos Bona Garcia pela indicação como Conselheiro de Administração da Embrapa. **3)** Franqueada a palavra ao Diretor da Diafi, este submeteu a deliberação do Colegiado o Posicionamento do Fórum de Superintendentes sobre as restrições orçamentárias, informando do grave momento que a Companhia vem vivenciando, em razão destas restrições. Feito o relato, o Colegiado autorizou a liberação de recursos para pagamento das despesas com os empregados que estão executando o trabalho em campo, no valor aproximado de R$ 650.000,00, independentemente da existência de saldo no valor estabelecido por força da Portaria MP nº 268/2013, considerando tratar-se de uma situação insustentável. O Diretor da Dipai sugere que para as operações em andamento, seja mantido no local o pessoal estritamente necessário a dar continuidade ao trabalho até sua conclusão e que a Conab deverá ter o cuidado de manter uma pessoa no local, para cuidar do estoque remanescente. **4)** Passando aos comunicados da Dipai, o Diretor apresentou contribuições do Gerente da Geasi, Sr. Frederico Cabral de

Menezes, CI Geasi nº 013 de 28/08/2013. Tendo em vista a possibilidade aberta pelo Diretor de Gestão de Pessoas – Digep, Sr. Rogério Luiz Zeraik Abdalla, durante o Encontro de Gestores da Conab, realizado nos dias 13 e 14/08/2013, para o encaminhamento de sugestões de melhoria do processo de avaliação de desempenho recém implantado na Companhia. Corroborando com o diagnóstico realizado e ainda, com as propostas de aperfeiçoamento indicadas. O Diretor da Dipai entregou cópia do citado documento aos Diretores e ao Presidente, solicitando que a Digep, fizesse uma avaliação criteriosa desse documento, abrindo inclusive um prazo para sugestões de todo o corpo funcional e das entidades representativas dos empregados. Requereu ainda que o conteúdo da CI fosse totalmente transcrito na presente ata, qual seja "Durante o Encontro de Gestores da Conab, realizado nos dias 13 e 14 de agosto de 2013, quando da abordagem do tema Avaliação de desempenho, diversas críticas foram feitas e, no momento em que a diretoria foi questionada, restou clara a intenção de melhorar o processo. Na ocasião, o diretor da Digep, explicitou que houveram muitas sugestões, as quais estavam sob análise e que se criaria um grupo de trabalho a fim de encontrar soluções que minimizem a ocorrência de erros futuros. Nesse sentido, com a finalidade de contribuir para que o processo alcance resultados satisfatórios e se constitua em importante ferramenta de gestão, a partir do qual se possa depreender o quão a Conab e seus colaboradores estão se afastando ou aproximando de suas metas, é que esse documento foi concebido. Com isso, sem a pretensão de interferir nas competências da área responsável pela concepção e implantação do processo, tampouco esgotar o tema, espera-se apenas apresentar uma contribuição com a visão de quem avaliou e foi avaliado, frente aos resultados finais. Sabe-se que os motivos que justificam a avaliação de desempenho residem na identificação e mensuração das ações que os colaboradores realizaram durante um período de tempo. Tem como objetivos possibilitar o diagnóstico e a análise dos desempenhos individuais e grupais dos empregados, a fim de promover o crescimento pessoal e profissional, e contribuir para a melhoria de seus desempenhos. Além disso, no caso de uma empresa pública, os resultados devem alimentar a Administração de informações importantíssimas para a tomada de decisão com relação a promoções, treinamento e planejamento de carreira, de modo a proporcionar o crescimento e o desenvolvimento do avaliado. Também pode e deve ser usada para eventuais demissões. Mas, definitivamente, não foi isso que se assistiu no processo recém finalizado. O processo realizado não forneceu à Conab, tampouco aos seus colaboradores a retroalimentação necessária para orientá-los para o autodesenvolvimento, nem abriu a possibilidade de descoberta de talentos resultante da identificação das qualidades de cada empregado e da revisão das estratégias organizacionais e métodos de trabalho, de modo a melhorar suas práticas e minimizar os efeitos da tendência à entropia que naturalmente afligem as organizações. Entende-se claramente que por ser a primeira avaliação de desempenho não se pode exigir demais, sobretudo quando se observa o esforço que a Gecar despendeu para que o processo ocorresse no tempo que lhe foi determinado. Por isso, acredita-se que aquela área tenha adotado a abordagem de avaliação de desempenho em detrimento de abranger o conceito mais amplo que é a Gestão de Desempenho, o qual engloba o planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, com o fito de melhorar o trabalho, estimular o alcance de metas organizacionais e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos, seguida do acompanhamento das ações, comparando-as com as metas estabelecidas, identificando eventuais discrepâncias entre as ações realizadas e esperadas, o que permite a proposição e implantação de planos de desenvolvimento e capacitação. Somente se houver o estabelecimento de objetivos e metas institucionais, conforme segmentação decorrente da estrutura organizacional (delegação de competência), considerados os aspectos críticos da integração de cada unidade orgânica ao

todo institucional, além da cota-parte específica de cada um e toda a unidade orgânica, de forma a efetivamente alcançar avaliação que contemple o amplo espectro avaliado: desde de cada um dos colaboradores, passando por cada segmento institucional, em suas particularidades e ações conjuntas, ao todo institucional e seu impacto junto à sociedade, estado, governo, setor produtivo, aos clientes diretos, e de volta ao todo institucional e sua entranhas vivas, é que se poderá alcançar sucesso no processo avaliativo com a credibilidade que se espera dele. Para tanto, tudo isso precisa estar amparado por indicadores, ainda nesse exercício, para se começar 2014 perseguindo-os, pois só assim será possível em 2015 realizar uma avaliação de desempenho mais justa. Portanto, se não se estabelecer tais critérios hoje, a avaliação de desempenho de 2014 não poderá ser realizada em 2015 dentro de parâmetros mais objetivos e reais. Um dos pontos que há de se destacar, refere-se a semântica das questões, uma vez que as mesmas perguntas foram aplicadas para os empregados de nível fundamental, médio e superior, para o que se deve perguntar: qual a possibilidade ou a necessidade de empregados enquadrados em níveis tão diferentes receberem avaliação pelos mesmos critérios? Uma abordagem interessante, que minimiza a subjetividade do processo de avaliação de desempenho, seria avaliar as pessoas por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas atribuídas a determinado conjunto de cargos, de modo a forçar o avaliador a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Outra forma que permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação, seria por meio de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando se os motivos dos desempenhos aferidos por meio de análise de fatos e situações, o que possibilita o planejamento, em conjunto com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um. Por ser a primeira avaliação que se faz na Companhia, é compreensível que ocorram imperfeições e que o processo seja aperfeiçoado com tempo. Neste sentido, a área responsável pela a avaliação, que não mediu esforços para que ocorresse da melhor maneira possível, não teve tempo suficiente para a sua realização. Sob pressão da alta direção que determinou que a implantação se desse com grande celeridade para se evitar que demandas judiciais continuassem assolar a Companhia, a Gecar não teve outra opção senão implantar dentro dos limites restritivos que o tempo impôs. Contudo, o tratamento igual aos desiguais, a subjetividade do processo e a falta de compromisso do corpo funcional pode acarretar nova avalanche de novas ações judiciais. Para tanto, pergunta-se qual seria o prejuízo para a Conab se a avaliação de desempenho findasse 2 ou 3 meses depois? Antes mesmo da publicação do resultado final da avaliação de desempenho, já se alardeava, colega declarava ter avaliado outro com a nota máxima e vice e versa, ao que se pode denominar "pacto da mediocridade". Quando da divulgação do resultado final, confirmou-se o que foi alardeado, facilmente se nota que muitos colaboradores sabidamente mais compromissados e que contribuem mais para que a companhia atinja seu resultados finais, foram pior avaliados que outros que não contribuem tanto, dentro daquilo que o espectro que as perguntas constantes do processo de avaliação permitem aferir, momento em que ficou evidente que os empregados da Conab não foram preparados para o processo. Especificamente quanto a falta de compromisso de boa parte do corpo funcional na realização da avaliação de desempenho, há que se dar uma resposta a isso, como sugestão ter-se-ia uma nova aferição dos primeiros ou todos os que ganharam dois níveis, com a exploração das questões, desdobradas em critérios objetivos, de modo a confirmar os resultados por meio de avaliação de conhecimento. É cientificamente comprovado que nenhum ser humano é excelente em tudo, nem Albert Einstein o foi. Logo, não se admite no meio laboral que alguém ganhe por aquilo que não é e ainda passe por cima de outros que, se

comparados realmente, podem ter demonstrado resultados mais satisfatórios em relação àquilo que se quer aferir a partir dos requisitos das perguntas constantes do sistema de avaliação de desempenho. É notório o descontentamento que se aprofundou na Casa, colegas adoeceram quando souberam do resultado, alguns desses foram aferidos pior do que alguns dos seus pares que sabidamente não respondem a contento à suas responsabilidades ou que conhecem menos do que aquele que ficou com resultado inferior. Também se verifica que uns colegas se colocaram contra outros, contaminando o clima organizacional, degradando-o de tal forma que se estabeleceu risco institucional gravíssimo. Por causa disso, há quem denomine o processo de "avaliação da discórdia". A meta de implantação de qualquer projeto, independente da matéria a qual se refere, deve ser, desde o primeiro momento e sempre, "zero erro", mesmo se admitindo erros. É preciso que a Casa seja capaz de entender o que realmente os avaliadores querem saber e se são capazes de aferir o desempenho de seus subordinados, de modo que possam efetivamente distinguir e avaliar o peso das diferentes contribuições de cada um e indicar as dimensões de desempenho que precisam ser aprimoradas, tal que seja possível, por exemplo, conceber planos de capacitação adequados. O processo de avaliação de desempenho deve ser capaz de perceber o ajustamento dos funcionários aos cargos, às funções e às responsabilidades que desempenham. Deve possibilitar aos colaboradores o que de fato se espera deles no trabalho. Se a avaliação gerar frustrações, estresse e tensão é sinal de que a forma e conteúdo não estão ajustados ao que preceitua o processo. A avaliação de desempenho deve ter como objetivo analisar o que ocorreu no período de tempo a que ela se refere e, tendo essa análise como base, fixar novos propósitos, novas metas, promover maior engajamento e motivação e aprofundar solidariedades. Pode-se atribuir parte do conjunto de frustrações decorrentes do programa de avaliação de desempenho, ao curto espaço de tempo que a Gecar teve para implantar e concluir todo o processo. Entretanto, pode-se inferir que grande parte do insucesso é decorrente da falta de compromisso de avaliadores, sejam eles subordinados ou não. A falta de uma campanha mais incisiva sobre a importância da veracidade das informações e do compromisso que se espera dos cidadãos aqui representados pelos empregados, bem como a falta de mecanismos que permitam a punição pelo fornecimento de informações inverídicas, possibilitou que muitos empregados faltassem com a verdade. Neste sentido, é preferível acreditar que não houve crença de que tal processo realmente era sério, pois do contrário, estaria em cheque o caráter de quem se auto avaliou excelente em tudo, bem como avaliou assim o colega por troca de favores. Se os resultados de um programa de avaliação de desempenho não espelham o que está ocorrendo na organização é sinal de que algo não foi realizado de modo adequado. O volume de reclamações ou ressentimentos dos empregados é indicador da adequada utilização da avaliação de desempenho. As informações fornecidas pelo programa de avaliação de desempenho deveriam garantir preocupação mais abrangente e específica em relação ao crescimento dos colaboradores, respeitando as diferenças individuais de contribuição e desempenho. As decisões de promoção e capacitação devem se sustentar na análise de dados e de fatos objetivamente coletados ao longo das diversas avaliações realizadas e não sob a exclusiva inspiração de eventos recentes que, na maioria das vezes, obscurecem a adequada percepção da trajetória comportamental do avaliado. Quanto ao entendimento do que se queria aferir, convém salientar que a diferença da pontuação entre as respostas possíveis não foi compatível com o entendimento que avaliados e avaliadores tinham do que realmente valia, por exemplo, dominar plenamente e dominar com excelência. Diante dos fatos, há que se despertar para o risco institucional de se instalar uma crise de credibilidade sem precedentes, o que precisa ser quebrado imediatamente, sob pena de se tornar irreversível. Para tanto, o momento exige observar e

compreender todo o processo, verificando os equívocos individual e coletivamente, de forma sistemática, privilegiando a transparência orgânica, buscando aperfeiçoar o processo. Há que se despertar o coletivo institucional para a importância de um sistema de gestão de pessoas que seja transparente, cujos critérios sejam os mais objetivos possíveis, de modo apremiar aqueles que realmente mais contribuem para que a empresa atinja suas metas. Assim sendo, a fim de evitar a instalação de uma crise de credibilidade sem precedentes sugere-se que a Conab realize avaliação de desempenho considerando auto avaliação pública, à frente de todos da equipe e superiores, e ainda, muito importante, na presença de algum especialista externo, o "olhar externo", e, até mesmo de representante da categoria em suas instituições de classe e que isso ocorra em todos os patamares do quadro de pessoal. O avaliado terá a chance de dizer eu fiz tais tarefas, de tal forma, em tanto tempo e contribui para alcançar os seguintes resultados, por isso mereço essa nota. Entende-se por desempenho, o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização, e isso não se traduziu na avaliação de desempenho aplicada em 2013 sobre o comportamento de 2012. Para se obter resultados efetivos sobre o processo de avaliação de desempenho há que se realizar critica comparada entre a expectativa de desempenho definida pela organização e o comportamento do empregado, de modo que ao final se conheça o seu real desempenho. No sentido inverso do que preconiza a teoria, a prática na Conab demonstrou seu descompasso! A credibilidade do processo de avaliação de desempenho está em xeque. Os resultados obtidos não possibilitam a realização da critica que se espera do processo de avaliação de desempenho, não há como medir a defasagem existente entre o comportamento real e o ideal. O fato de muitos não terem usado critérios que refletissem o real dominio de cada assunto da pesquisa, em detrimento daqueles que foram mais criteriosos fez com que os resultados não refletissem os efetivos desempenhos, o que veio a causar injustiças. Nesse sentido, antes de concluir a avaliação dos subordinados e a autoavaliação, sabendo do que estava acontecendo nas diversas outras áreas, em que se comentava que os empregados estavam se superavaliando, o gerente da Geasi reviu as avaliações, antes de dá-las por concluidas, melhorando um pouco mais as avaliações sobre sua responsabilidade, mas, mesmo assim, nenhum dos avaliados da Geasi alcançou dois níveis, o que vem demonstrar o quanto os primeiros colocados na lista geral da Conab foram superavaliados. Como estimular o empenho do avaliado se se assiste que alguém que se empenhou menos foi melhor avaliado? Que retroalimentação se espera de um processo que permitiu tamanhas discrepâncias? Como identificar os problemas comportamentais? Como o avaliado pode aprender a partir da experiência de um ano de trabalho se se assistiu a injustiças generalizadas? Como identificar as causas e alternativas de correção do comportamento do avaliado se a avaliação não espelha a realidade? Analogamente, como verificar a distância entre o comportamento ideal e o real? Para obter os beneffcios de uma avaliação de desempenho, deve-se identificar os pontos fortes e fracos do sistema e das premissas que antecedem a ele, perguntando-se, por exemplo, se foram estabelecidas metas a serem atingidas por cada colaborador e ainda assim, se não se está conferindo demasiada atenção aos resultados e à aferição de metas, e não ao processo de trabalho por meio dos quais os resultados e as metas são alcançados? Poder-se-ia ainda questionar se processo de avaliação de desempenho não acentua demasiadamente a dimensão comportamental e ignora a análise dos resultados, favorecendo assim as aspirações e intenções mesmo diante de ações ineficazes e ineficientes? Estar-se-ia, então, oficializando a injustiça laboral. Para que o processo possa ser transparente e não constranger as partes envolvidas, a ação do avaliador deve ter por propósito a obtenção dos resultados da estratégia planejada de intervenção no comportamento manifesto do avaliado, visando melhorar o seu

desempenho, reduzindo a defasagem existente entre as expectativas desejadas e os resultados reais. Por pressuposto, o líder, o chefe, o gestor, antes de agir como avaliador, agiria como mentor, educador, conselheiro e consultor em relação aos avaliados, e não como um julgador que julga seus subordinados sob o ponto de vista de seus comportamentos, atribuindo-lhes o status de réu, promulgando suas sentenças e acentuando as dissensões. Estes são apenas mais alguns argumentos para que se implante a avaliação aberta, compromissada, consensual, sistemática, sobre argumentos reais, verídicos, á frente da chefia e de outros membros da equipe, assistida por especialista externo e, se possível, por representantes da classe, da categoria, tal que seja o mais transparente possível e se minimize o risco de avaliações discrepantes da realidade. A partir de um processo transparente como este que se propõe nesse momento é possível formar uma base de credibilidade, de modo a se concretizar em aprendizado contínuo, evitando frustrações pessoais e a acomodação derivada de um processo equivocado, que venha culminar com a oficialização da mentira. Diante dos fatos e sabendo que ocorreram incorreções, principalmente por parte de cada avaliador, em quase todas as unidades orgânicas da Companhia, entende-se que é preciso que sejam tomadas medidas austeras para não premiar o apadrinhamento e falta de compromisso, em detrimento da colaboração, do compromisso, da responsabilidade, da produtividade e dos resultados efetivos. Portanto, para o processo atual, sugere-se uma nova aferição, dessa feita objetiva, por meio de avaliação de conhecimentos com base no conteúdo das perguntas que nortearam o processo, sobre aqueles que foram premiados, na presença de um "olhar externo", mesmo que os resultados sejam eventualmente mantidos, o que ajudaria a evitar futuros desvios comportamentais e de conduta. Também, o estabelecimento imediato de metas para a aferição de resultados futuros e de critérios mais apropriados, bem como a exigência de especialista externo durante as avaliações, pelo menos até que se formasse o consciente institucional capaz de minimizar a possibilidade de ocorrências de resultados insatisfatórios. Pelo exposto, solicita-se que as impressões aqui exaradas sejam levadas ao conhecimento da Alta Administração, com o fito de contribuir para que os problemas sejam corrigidos a tempo de reduzirem as possibilidades de se instalar uma crise de credibilidade sem precedentes, que acabe por se constituir em risco institucional de e relevância para a sobrevivência da Conab. **5)** Passando a apresentação da Digep, **5.1**) o Diretor solicitou ao Colegiado que a próxima reunião da Redir seja realizada no dia 11/09 ao invés de 09/09/2013, devido a compromissos assumidos, havendo concordância dos demais membros. **5.2)** O Diretor da Digep entregou aos demais membros do colegiado reportagem sobre a "Operação Feira Livre no combate ao desvio de verbas públicas e irregularidades no Paraná", alegando desconhecimento sobre este assunto, que não seria somente dele como dos demais Diretores. O Diretor da Dipai esclareceu que se tratava de uma operação vinculada ao PAA, naquele Estado e que o Presidente vêm sendo cientificado pelo Superintendente da Sureg PR acerca do assunto e também por este Diretor. A seguir, findas as Comunicações dos Diretores, foi dado início à análise da pauta do dia, quando **1)** o Presidente apresentou os seguintes Votos: **1.1) Voto Presi nº 022/2013. Processo nº 21203.000090/2012-74 – RT nº 01789-2004-003-006-00-4/PE.** Pagamento administrativo de jóia ao plano de benefícios Conab, administrado pelo Cibrius, do empregado Rogério Álvares Camelo, consoante o preceituado no Termo de Convênio assinado pela Conab e aprovado na REDIR/CONAB nº 147 de 17.05.1994. Feita a exposição de motivos, o Colegiado, consubstanciado no processo, resolveu autorizar o pagamento da jóia do empregado, nos termos relatado. **1.2) Voto Presi nº 027/2013. Processo nº 21200.001852/2012-80**. Aprovação da Nota Técnica Sucor e Comissão de Assédio Moral e inclusão no Regimento Interno da Conab das atribuições Dest e da Comissão de Ética. Feito o

relato, o Diretor da Dipai solicitou vistas ao processo. **1.3) Voto Presi nº 028/2013.** Proposta de alteração no Regimento Interno – 10.104 – para criação da Superintendência de Relações Internacionais (Supri). Criação da Superintendência de Relações Internacionais (Supri), subordinada diretamente à Presidência da Conab, representando-a institucionalmente, tendo a atribuição de responder à demandas internacionais, manter o relacionamento com os órgãos competentes e dar encaminhamento às ações de execução pelas áreas internas da Companhia, sem prejuízo das atribuições regimentais de cada uma dessas áreas, conforme estabelecido nas suas competências. Após apresentação do relato, o Diretor da Dirab solicitou vistas ao processo. Dando prosseguimento, **2)** o Diretor da Diafi apresentou o **Voto Diafi nº 094/2013. Processo nº 21221.0106/2013-10**. Proposta para deflagração de licitação destinada a contratação de empresa para prestação de serviços de vigilância armada e de segurança física das instalações, materiais e veículos da Sede e unidades jurisdicionadas (4) à Superintendência Regional na Paraíba. Feito o relato, o Voto foi aprovado pelo Colegiado, nos termos relatado. **3)** O Diretor da Dipai apresentou o **Voto nº 027/2013. Processo Suinf nº 21200.000742/2013-81.** Termo de Cooperação para descentralização de crédito entre a Conab e a Secretaria de Produção e Agroenergia – SPAE/Mapa. O Colegiado resolveu aprovar o Termo de Cooperação nos termos relatado. **4)** O Diretor da Dirab apresentou o **Voto nº 048/2013. Processo nº 21208.000219/2012-02.** Homologação da licitação na modalidade Pregão Eletrônico, do tipo menor preço, para aquisição de 1 (um) trator agrícola novo 4x4 para a renovação da frota na Unidade Armazenadora Uberlândia/MG, visando a manutenção do pátio daquela Unidade, bem como para a execução dos serviços de tração nas movimentações internas das carretas de carga. resolveu homologar a licitação nos termos relatado, tendo sido o Voto aprovado. Nada mais havendo a tratar, o Presidente deu por encerrada a reunião e eu, Luiz Antônio de Castro, Chefe de Gabinete - substituto, lavrei a presente ata que, após lida e aprovada, será assinada pelos membros da Diretoria Colegiada e por mim.

RUBENS RODRIGUES DOS SANTOS
Presidente

MARCELO DE ARAÚJO MELO
Diretor de Operações e Abastecimento

JOÃO CARLOS BONA GARCIA
Diretor Administrativo, Financeiro e de Fiscalização

ROGÉRIO LUIZ ZERAIK ABDALLA
Diretor de Gestão de Pessoas

SÍLVIO ISOPO PORTO
Diretor de Política Agrícola e Informações

LUIZ ANTÔNIO DE CASTRO
Secretário