



RELATÓRIO DE AUDITORIA nº 4/2020

AÇÃO DE AUDITORIA: AUDITORIA DE GOVERNANÇA DE GESTÃO DE PESSOAS

SUMÁRIO EXECUTIVO:

A presente auditoria analisou estruturas, padrões, processos organizacionais, papéis, desempenho e gestão de riscos relacionados à gestão de pessoas no CNMP com a finalidade de verificar os mecanismos que compõem a governança de gestão de pessoas: liderança, estratégia e *accountability*. Para isso, foram utilizados como critérios os acórdãos do Tribunal de Contas da União e as melhores práticas relacionadas à governança de gestão de pessoas.

O tema foi selecionado para composição do PAINT por meio da metodologia Índice de Significância do Objeto – ISO, na qual o objeto alcançou 5º lugar, de acordo com a percepção dos atores envolvidos na escolha dos temas de auditoria para 2020. Ressalta-se que, pela primeira vez, o tema foi o escopo principal de uma ação da Auditoria Interna.

Foram analisadas, principalmente, a existência de normativos, as instâncias de governança de gestão de pessoas, o estabelecimento de estratégias e políticas, avaliação de desempenho, capacitação, planejamento e monitoramento de planos e indicadores, avaliação das práticas de gestão de pessoas e gerenciamento de riscos.

De modo geral, o CNMP precisa aprimorar o monitoramento de planos e indicadores, implementar a gestão de riscos, institucionalizar políticas e diretrizes de gestão de pessoas, bem como promover o funcionamento efetivo das instâncias de governança em gestão de pessoas.

Observa-se que há ações em andamento no CNMP sobre tais temáticas que podem promover as melhorias necessárias, como a revisão do MGGIE e a reformulação de seus Comitês, materializados na Portaria CNMP-PRESI nº 197, publicada em 03 de novembro de 2020, a elaboração de minutas de políticas, a implementação do sistema *Astris*, dentre outras iniciativas.

I – APRESENTAÇÃO

Em cumprimento ao Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT 2020, apresenta-se o Relatório de Auditoria sobre Governança de Gestão de Pessoas. Este trabalho contém o resultado da avaliação das estruturas, padrões, processos organizacionais, papéis, desempenho e gestão de riscos relacionados à gestão de pessoas no CNMP, utilizando-se como critério os acórdãos do Tribunal de Contas da União e os normativos do CNMP sobre a matéria.

Esta ação de auditoria contemplou o controle a posteriori, incluindo fatos e informações dos anos de 2018, 2019 e 2020, e controle concomitante, por meio da análise de situações presentes.

O trabalho foi realizado no período de 24/08/2020 a 29/10/2020, sendo executado de acordo com os procedimentos de auditoria geralmente aceitos, na extensão julgada necessária às circunstâncias apresentadas e não houve restrição aos exames.

Em 09/10/2020, foi enviada pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) a Matriz de Achados de cada unidade (Secretaria-Geral e Secretaria de Gestão de Pessoas), com o objetivo de colher as manifestações dos gestores, bem como identificar as possíveis causas dos achados.

Após a manifestação dos gestores, foi realizada nova análise acerca dos achados para determinar quais seriam objeto de recomendação de auditoria e quais o gestor já havia tomado a devida ciência ou sanado as inconformidades.

II – ESCOPO DO TRABALHO

- Avaliação da estrutura de Governança do CNMP e normativos relacionados;
- Avaliação da liderança, estratégia e *accountability* relacionada à gestão de pessoas no CNMP;
- Apreciação da atuação da alta administração nos aspectos atinentes à avaliação, direcionamento e monitoramento da estratégia de gestão de pessoas no CNMP; e
- Monitoramento de Recomendações Anteriores.

III – METODOLOGIA

Procedimentos de auditoria adotados: Análise documental, questionários, aplicação de checklists, entre outros.

IV – BASE NORMATIVA

- Recomendação CNMP nº 52/2017 - Recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo;
- Portaria CNMP-PRESI nº 64/2020 - Calendário de monitoramento da estratégia no âmbito do CNMP para o exercício de 2020.
- Portaria CNMP-PRESI nº 1/2020 - Divulga o Plano de Gestão do CNMP para o exercício de 2020;
- Portaria CNMP-PRESI nº 12/2019 - Calendário de monitoramento da estratégia no âmbito do CNMP para o exercício de 2019.
- Portaria CNMP-PRESI nº 190/2018 - Divulga o Plano de Gestão do CNMP para o exercício de 2019;
- Portaria CNMP-PRESI nº 95/2017 - Estabelece a organização interna e as atribuições das unidades administrativas do CNMP;
- Portaria CNMP-PRESI nº 160/2014 - Institui o Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia, bem como os Subcomitês Estratégicos de Tecnologia da Informação e de Gestão de Pessoas do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências;
- Portaria CNMP-SG nº 160/2019 - Aprova o Plano Anual de Capacitação do CNMP;
- Acórdão nº 9222/2020 - TCU – 1ª Câmara – Julgamento de contas do CNMP, 2018;
- Acórdão nº 2699/2018 - TCU - Plenário - Levantamento de Governança e Gestão Publicas;
- Acórdão nº 1103/2015 - TCU - Plenário – Auditoria Operacional, Sistema de Governança e Gestão de Pessoas;
- Acórdão nº 3023/2013 - TCU - Plenário - Perfil de Governança e Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal;
- Protocolo de Intenções GP-Interpoderes;
- Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018 - Dispõe sobre o planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências; e
- Referencial Básico de Governança TCU, 2ª Versão.

V – RESULTADO DAS ANÁLISES

1. Introdução

De acordo com o Sumário Executivo do Levantamento de Governança Pública Organizacional 2018, realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), a capacidade de governança e gestão das organizações é aferida pelo nível de implementação de boas práticas de liderança, estratégia e accountability. Nesse sentido, o referido documento sintetiza o que compõe os três mecanismos da governança:

O mecanismo Liderança é formado pelas seguintes práticas:

- Estabelecer o modelo de governança da organização;
- Gerir o desempenho da alta administração;
- Zelar por princípios de ética e conduta. (pág. 9)

(...)

O mecanismo Estratégia é formado por três práticas:

- Gerir os riscos da organização;
- Estabelecer a estratégia da organização; e
- Promover a gestão estratégica.

A prática de Gestão de Riscos é composta por duas questões:

- Estabelecer o modelo de gestão de riscos da organização; e
- Gerir os riscos críticos. (pág. 10)

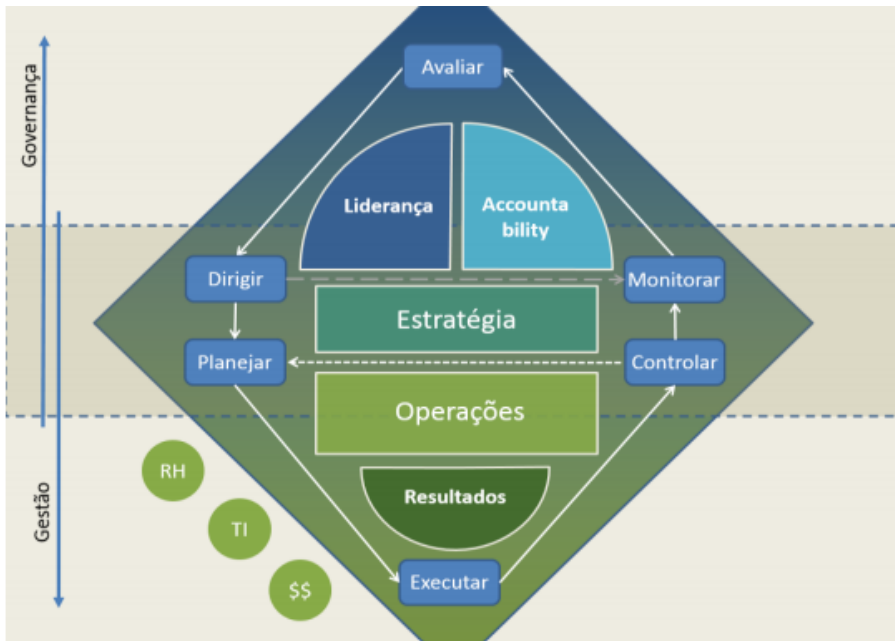
(...)

O mecanismo accountability é formado por duas práticas:

- Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas;
- Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna. (pág. 12)

Assim, de acordo com o modelo teórico utilizado pelo TCU, representado na figura abaixo, a governança é composta pelos mecanismos Liderança, Estratégia e Accountability e, ainda, pelas atividades Avaliar, Dirigir e Monitorar.

Figura 1: Modelo teórico



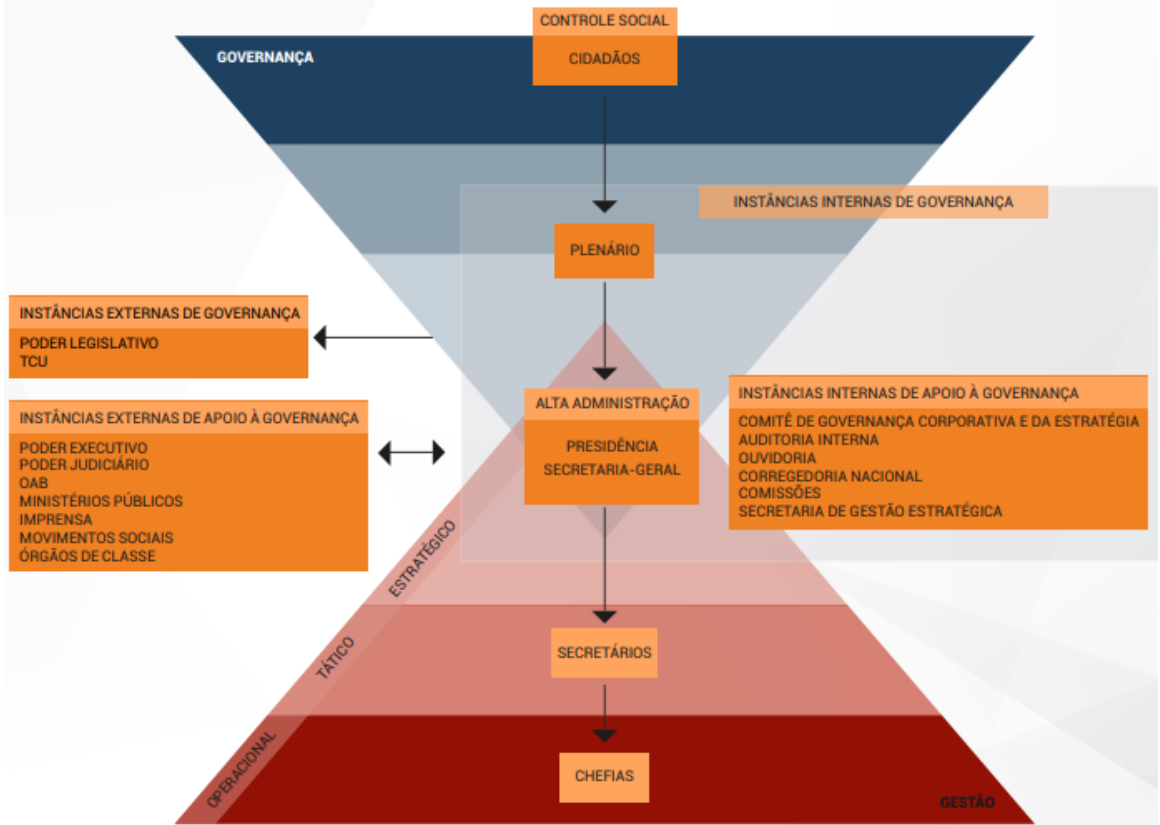
Fonte: Acompanhamento de Governança Pública Organizacional 2018, Sumário Executivo, pág. 6

O referido documento discorre sobre o exercício da governança:

A alta administração avalia a própria organização: onde ela está e em que direção deve seguir. Após, expede as diretrizes para a Gestão. Posteriormente, o cumprimento das diretrizes é monitorado pela alta administração e subsidia uma nova avaliação da Governança. (Sumário Executivo, pág. 6)

Nesse sentido, as análises realizadas nesta ação de auditoria foram baseadas nos mecanismos de liderança, estratégia e *accountability* relacionadas à gestão de pessoas, bem como nas atividades de avaliação, direcionamento e monitoramento desempenhadas pela Alta Administração e pelas instâncias de governança do CNMP. Convém destacar que, de acordo com o inciso II, art. 3º, da Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018, a alta administração do CNMP é constituída pela Presidência e pela Secretaria-Geral. Desse modo, a figura abaixo apresenta o Modelo de Governança Corporativa do CNMP.

Figura 2: Modelo de Governança Corporativa do CNMP (adaptado do Referencial Básico de Governança do TCU)



Fonte: Relatório de Gestão 2019 do CNMP, pág. 14

O Levantamento de Governança Pública realizado pelo TCU, em 2018, define três estágios de maturidade da Governança para os órgãos e entidades públicas, conforme apresentado na figura 3.

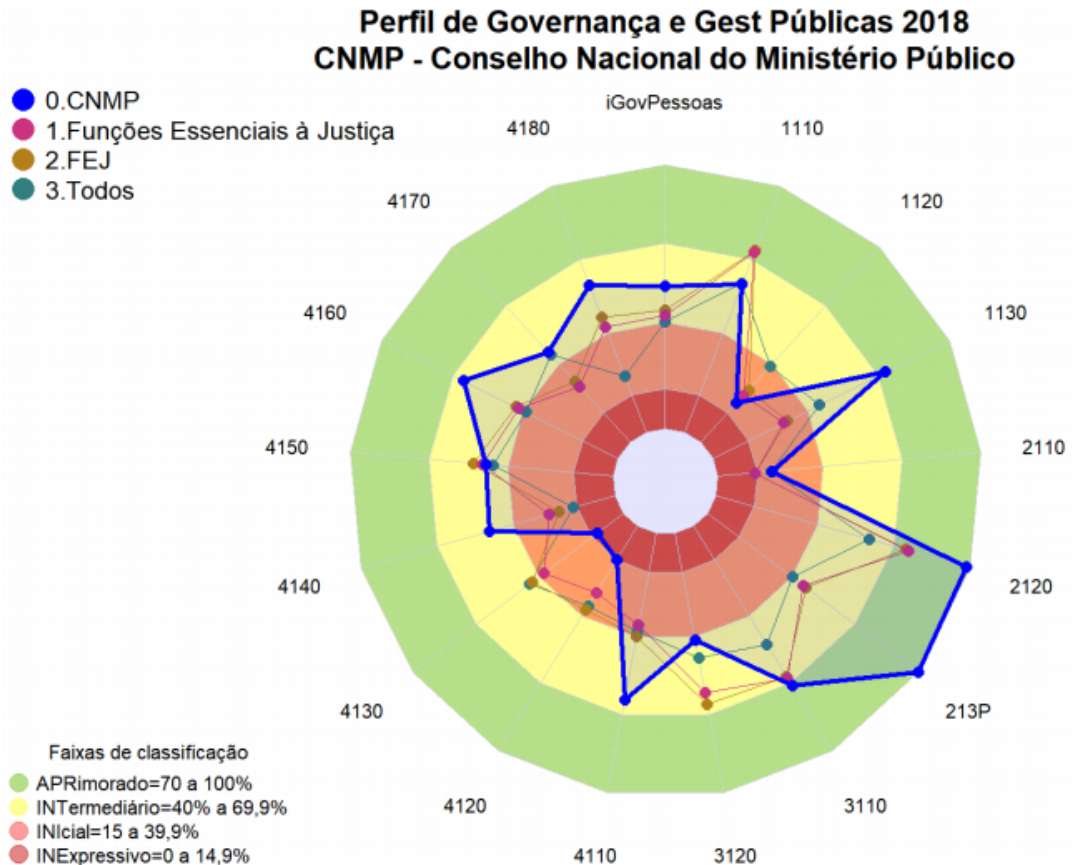
Figura 3: Estágios de maturidade da governança de acordo com o TCU

ESTÁGIOS		INTERVALOS
INICIAL	Inexpressivo	0 a 14,99%
	Iniciando	15 a 39,99%
INTERMEDIÁRIO		40 a 70%
APRIMORADO		70,01 a 100%

Fonte: Acompanhamento de Governança Pública Organizacional 2018, Sumário Executivo, pág. 7

Nessa seara, de acordo com o resultado do Levantamento, apresentado no [Relatório individual de autoavaliação \(Acórdão 2699/2018 – TCU – Plenário\)](#), o nível de maturidade da Governança de Gestão de Pessoas (iGovPessoas) do CNMP alcançou 54% da pontuação, encontrando-se, portanto, no nível intermediário. A figura abaixo aponta os resultados do CNMP em comparação com outros órgãos e entidades públicas.

Figura 4: Resultado para iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)



Fonte: Relatório individual de autoavaliação, pág. 6

Nesse contexto, durante o planejamento dos trabalhos, foram elaboradas 3 (três) Questões de Auditoria (QA) sobre a Governança de Gestão de Pessoas no CNMP. Cada QA é composta de itens verificados e testados pela equipe de auditoria. As QA elaboradas foram:

QA 01 – Os mecanismos de liderança em gestão de pessoas no CNMP são eficazes?

QA 02 – A estratégia de gestão de pessoas está bem definida e é monitorada?

QA 03 – A gestão de pessoas promove *accountability* de seus processos?

Os achados foram encaminhados por meio das Matrizes de Achados: SGP (SAUDI nº 39/2020 - SEI 0409329) e SG (SAUDI nº 42/2020 - SEI 0409666), ocasião em que os gestores tiveram a oportunidade de se manifestar. Tais informações constam dos documentos Despacho SGP 0410046 e Despacho SG 0416191, respectivamente.

Não constam do presente relatório os achados que foram sanados pelo gestor no decorrer da auditoria. Para os demais, seguem as análises.

2. Universo e amostragem

A presente ação de auditoria avaliou os normativos e a estrutura destinada à governança de gestão de pessoas, notadamente, o índice de governança de pessoas (iGovPessoas) do Levantamento do TCU. Desse modo, não se identificou necessidade de amostragem.

3. Questão de Auditoria 1 - Liderança

De acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU, “Liderança refere-se ao conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício

da boa governança” (pág. 8).

Nesse cenário, a QA1 pretendeu analisar a eficácia dos mecanismos de liderança em gestão de pessoas no CNMP. Para isso foram avaliados os seguintes aspectos:

- Existência de código de ética, no âmbito do CNMP, aplicável aos membros da Alta Administração;
- Institucionalização do modelo de governança para gestão de pessoas no CNMP; e
- Avaliação de desempenho dos membros da Alta Administração e demais gestores.

Quanto à existência de código de ética aplicável aos membros da Alta Administração, atualmente o CNMP possui Código de Ética (Portaria CNMP-PRESI nº 44/2018) para servidores, que não alcança membros e conselheiros da Casa. Em resposta à matriz de achados, a Secretaria Geral informou que está em tramitação no Plenário do CNMP um anteprojeto de lei que visa instituir o Código de Ética e de Conduta do Ministério Público da União e dos Estados. O documento foi apresentado durante a 6ª Sessão Ordinária de 2019 e, atualmente, está em fase de instrução para posterior julgamento. Acrescenta ainda que:

matérias relativas a direitos e deveres dos membros do Ministério Público devem ser tratadas por lei, e não por atos normativos internos como portarias, além de serem objeto de competência do Plenário. Se a proposta for aprovada pelo Plenário do CNMP, será encaminhada ao Procurador-Geral da República, a fim de análise de conveniência e oportunidade, e, se for o caso, encaminhamento ao Congresso Nacional para o início do competente processo legislativo.

O referido normativo, quando aprovado, aplicar-se-á aos membros e conselheiros do CNMP pois, mesmo entre aqueles que não são membros do MP, o Regimento Interno do CNMP prevê, em seu art. 22, §2º que:

Os demais Conselheiros terão as mesmas prerrogativas, deveres, impedimentos, suspeições e incompatibilidades que regem a carreira do Ministério Público, no que couber, salvo quanto à vedação do exercício da advocacia, que será regulada pelo disposto na Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994.

Diante do exposto, entendeu-se que não cabe recomendação da auditoria sobre este ponto.

Quanto à institucionalização do modelo de governança para gestão de pessoas no CNMP, no período em que se desenvolveu os trabalhos desta auditoria, verificou-se que a governança de gestão de pessoas não funcionou conforme estabelecido nos normativos.

O modelo de governança avaliado, estabelecido pela Portaria CNMP-PRESI nº 160/2014, contava com o Subcomitê Estratégico de Gestão de Pessoas – SEGP, que não tinha poder decisório e reuniu-se apenas uma vez em 2018 e nenhuma em 2019, considerando o corte temporal adotado para esta ação de auditoria, 2018 a 2020, conforme atas de reunião do SEGP, disponíveis no [Portal Visão 360º](#).

Já em relação a 2020, também não houve reunião do SEGP. A Portaria CNMP-PRESI nº 64/2020, que definiu o calendário de monitoramento da estratégia para o presente ano, suspendeu o funcionamento das instâncias de governança até que se fizesse a revisão do MGGIE, conforme art. 2º.

Quanto ao conteúdo dessas reuniões, embora o exercício de avaliação, direcionamento e monitoramento seja função precípua das instâncias de governança, o que se observou na ata do SEGP foram discussões para aprovação de normativo relacionado à gestão de pessoas, o que representa o direcionamento, mas não o monitoramento e revisão dos resultados advindos do que foi aprovado anteriormente.

Além das reuniões do SEGP, existem as reuniões de acompanhamento tático (RAT), que também são uma ferramenta do sistema de governança. Nesse sentido, foram avaliadas as atas da 18ª, 19ª e RAT extraordinária de 2018; e 20ª, 21ª e 22ª RAT de 2019. No que diz respeito à gestão de pessoas, os assuntos tratados são, de modo geral, o andamento dos projetos realizados na casa. Portanto, também não houve monitoramento de resultados das ações relacionadas à gestão de pessoas.

Portanto, embora já existisse um modelo de governança institucionalizado, ele não demonstrou efetividade, principalmente quanto ao monitoramento dos resultados apresentados pela gestão de pessoas para que pudesse retroalimentar a tomada de decisão da Alta Administração e a implementação da estratégia.

Para sanar os problemas relacionados à eficácia da governança no CNMP, em março do presente ano, foi iniciada a revisão do MGGIE, ação que já se encontrava prevista no Plano de Gestão 2020 – (PG_20_SGE_029), com foco na simplificação das estruturas e processos de governança do CNMP.

Dessa forma, após a realização de diagnóstico e benchmarking com 10 (dez) instituições públicas federais¹, a Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) conduziu o processo de revisão do Modelo entre os meses de março e agosto. Como produto desse trabalho, o Relatório de Revisão do MGGIE 0407063, constantes do Processo SEI 19.00.6200.0005006/2020-02, apontou disfuncionalidades das instâncias de governança do CNMP, destacando-se as seguintes falhas:

2.1.9. Resumo do diagnóstico

Em suma, por meio do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública, a pesquisa sobre a implementação do PE no CNMP, a Auditoria de Projetos, a análise de atos normativos, a análise de atas, as avaliações e as entrevistas, pode-se perceber que **as instâncias de governança do CNMP não têm funcionado como se esperava:**

- As **reuniões** são muitas, burocráticas, demoradas e pouco efetivas, uma vez que são **meramente informativas**;

- A composição das instâncias de governança é muito grande, a rotatividade dos integrantes é alta e o vínculo deles é frágil, de forma que as **instâncias de governança são pouco engajadas, informadas e representativas** para deliberar sobre as questões importantes;
- Alguns subcomitês não estão se reunindo;
- **O CGCE não deliberou sobre as pautas dos subcomitês**, perdendo sentido a subordinação;
- Tendo em vista a rotatividade dos colaboradores do CNMP, especialmente na área fim, **há pouco conhecimento sobre a estratégia e o sistema de governança do CNMP**, que precisam ser melhores e mais frequentemente comunicados;
- Há contradições entre os normativos que regulamentam o sistema de governança do CNMP;
- **Não há monitoramento** dos pontos de pauta e **nunca houve avaliação do sistema de governança do CNMP**;
- **Há confusão no CNMP entre governança e gestão**, entre o PEN-MP e o PE institucional e entre os papéis da CPE e da SGE;
- Há pouca integração entre as unidades da área fim do CNMP;
- O CNMP não possui uma instância emergencial para deliberar sobre crises. (grifo nosso)

O diagnóstico do CNMP, de modo geral, está em linha com o cenário encontrado pelo TCU, para a Administração Pública em geral, no último levantamento realizado:

Como regra geral, há pouca gestão estratégica de áreas críticas, e acompanhamento insuficiente da estratégia organizacional, dos resultados e do desempenho da alta administração. Espera-se que instâncias de governança atuantes supervisionem essas atividades.

Daí que, **a consequência esperada da debilidade das instâncias e dos processos de governança são a dispersão de energia e de recursos**, além da maior vulnerabilidade à fraude e à corrupção. (Perfil de Governança 2018, Sumário Executivo, pág. 8)

Como consequência da revisão do MGGIE, foi publicada a Portaria CNMP-PRESI nº 197, de 3 de novembro de 2020, que institui a Política e o Sistema de Governança Institucional do CNMP.

Nesse contexto, o SEGP foi substituído pelo Comitê de Governança de Pessoas (CGP). A nova composição do Comitê de Gestão de Pessoas envolve a Secretaria-Geral, Presidência, Secretaria de Gestão de Pessoas e Corregedoria Nacional, que representa o esforço na revisão do modelo no sentido de “qualificar a representatividade e a responsabilidade dos integrantes”.

Assim, espera-se que, com a implementação do Sistema de Governança Institucional do CNMP, o CGP possa desempenhar suas atribuições de modo a disseminar as boas práticas que contribuirão para que o CNMP alcance seus objetivos e preste serviço público de excelência, já que é por meio das pessoas que esse serviço é prestado.

3.1 Informação: Ausência de diretrizes para a avaliação de desempenho dos gestores da alta administração.

Análise: Conforme será discorrido na constatação 4.8, o normativo que dispõe da avaliação de desempenho individual no CNMP é um ato elaborado pela Procuradoria-Geral da República, a Portaria PGR nº 298/2003. Entretanto, verificou-se que referida norma não dispõe de diretrizes e/ou critérios para a avaliação de desempenho individual dos gestores da Alta Administração.

A mesma realidade também foi constatada na minuta de Portaria da Política de Gestão de Pessoas (documento SEI 0309642, do Processo 19.00.6510.0011245/2019-47), a qual dispõe de uma diretriz de gestão do desempenho, mas não engloba a alta administração, conforme se observa:

VIII - **Gestão do Desempenho:** promover a gestão da atuação dos integrantes do CNMP, com regras claras, objetivas, transparentes e integrativas, com foco no desenvolvimento do **servidor** na carreira ao longo de toda a sua vida funcional, visando à melhoria da sua atuação e a consequente potencialização dos resultados institucionais.

Essa lacuna não condiz com as boas práticas apontadas pelo TCU, conforme se verifica do texto extraído do Acórdão nº 3023/2013 - TCU - Plenário:

A boa governança no setor público depende da capacidade das suas organizações, a qual, por sua vez, está condicionada ao desempenho dos seus gestores e servidores. Por essa razão, eles devem **prestar contas das suas contribuições pessoais por meio de avaliações individuais periódicas de desempenho, inclusive dos membros da alta administração.** (Grifo nosso).

Situação análoga à do CNMP fora encontrada pelo TCU no Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região/AL, em auditoria realizada em 2015, objeto do Acórdão 1103/2015 – Plenário. Na ocasião, a Corte de Contas

alertou que a ausência de avaliação de gestores da alta administração dificulta a proposição de ações de capacitação e desenvolvimento específicas para esse público e causa prejuízo no alcance dos objetivos institucionais.

Tal questionamento foi encaminhado à Secretaria-Geral por meio da Matriz de Achados, encaminhada na SAUDI 42/2020 (SEI 0409666). Entretanto, a solicitação de auditoria foi encaminhada para a Secretaria de Gestão de Pessoas, por meio do Despacho SG 739 (SEI 0411739), para que a unidade respondesse os itens dirigidos à SG.

Em resposta a Matriz de Achados, por meio do Despacho 0415687, a Unidade informou sobre a elaboração de norma própria para avaliação de desempenho com prazo até julho de 2021 e da possibilidade proporcionada pelo Sistema Astris de avaliar todos os servidores. Porém a resposta à matriz de achados não contempla a avaliação dos gestores da Alta Administração.

Na reunião de encerramento da auditoria, realizada no dia 20/11/2020, a Secretaria-Geral afirmou que tal orientação do TCU não é aplicável ao CNMP, já que os cargos da Alta Administração, em especial da Secretaria-Geral, são cargos políticos, de livre nomeação e exoneração, não sendo necessário criar burocracias adicionais.

4. Questão de Auditoria 2 – Estratégia

Segundo o Referencial Básico de Governança do TCU:

O papel fundamental atribuído às organizações públicas é o de, por meio dos serviços prestados, ampliar, de forma sistêmica e integrada, o bem estar social e as oportunidades aos cidadãos. **Para cumprir bem sua função, a administração pública deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário** de modo a atuar com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade em benefício da sociedade. **Para isso é importante traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação e adotar ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria.** (Referencial Básico de Governança, TCU, pág. 52)

Nesse sentido, para esta questão de auditoria, foram adotados como parâmetros principalmente o Plano Diretor de Gestão de Pessoas, o Plano de Gestão de Riscos (Portaria CNMP-PRESI nº 167/2018), as portarias de monitoramento da estratégia e as atas do SEGP e das RAT de 2018 e 2019.

Com a finalidade de avaliar a estratégia do CNMP voltada à gestão de pessoas, a QA2 percorreu sobre os seguintes requisitos:

- Estabelecimento de política de sucessão para os cargos de gestão;
- Estabelecimento, pela Alta Administração, de modelo de gestão de pessoas;
- Capacitação e desenvolvimentos dos servidores;
- Existência de Plano Diretor, alinhado ao Planejamento Estratégico, e monitorado pelas instâncias de governança;
- Gestão do conhecimento;
- Institucionalização da Política de Gestão de Pessoas e da Política de Qualidade de Vida;
- Planejamento da força de trabalho;
- Implementação do gerenciamento dos riscos de gestão de pessoas; e
- Necessidades de capacitação, desenvolvimento de liderança e avaliação dos programas de treinamento.

Tratando inicialmente da temática da sucessão dos cargos de gestão, atualmente o CNMP não possui uma política estabelecida para o desenvolvimento de sucessores dos cargos de gestão. Entretanto, em resposta à SAUDI nº 36/2020 (SEI - 0398316), a Secretaria de Gestão de Pessoas informou (Despacho SGP 0401413) que a unidade oferta anualmente cursos e programas de liderança aos gestores e substitutos.

Portanto, atualmente não há o desenvolvimento prévio de pessoas para que ocupem cargos de gestão. O modelo atual capacita os gestores escolhidos para uma melhor execução de suas novas atividades.

Entretanto, a Auditoria Interna entende que o estabelecimento de uma política de sucessão depende, por um lado, da existência de outros normativos, como a Política de Gestão de Pessoas; por outro, de um maior amadurecimento da Casa em suas práticas de governança e gestão de pessoas. Por essa razão, a temática será abordada em auditorias futuras.

Quanto ao estabelecimento do modelo de gestão de pessoas, verificou-se que, em 2016, por meio da Portaria CNMP-PRESI nº 162/2016, conforme consta do Processo 00.002.001515/2016-82, digitalizado no Processo SEI 19.00.6540.0007375/2020-03, o CNMP iniciou a implementação e institucionalização do modelo da gestão por competências. Desde então, foram definidas as competências [organizacionais](#), as competências [comuns](#) e as competências [gerenciais](#).

Adicionalmente, houve o mapeamento das competências específicas das unidades do CNMP, Processo SEI 19.00.6540.0004338/2018-43, que são aquelas necessárias para trabalhar na unidade, seção ou núcleo específico. Esta etapa foi realizada em parceria com a equipe do projeto "Dimensionamento da Força de Trabalho". Ademais foi implementado o [Sistema Astris](#), solução caseira que visa a conectar os diversos eixos de desenvolvimento e crescimento individual na Instituição, em especial, a tríade "gestão por competências", "gestão do conhecimento" e "educação corporativa".

Portanto, conclui-se que o CNMP possui um modelo de gestão de pessoas em efetivo desenvolvimento e implementação. Entretanto, convém registrar, também, a necessidade de uma maior divulgação

desse modelo e de conscientização dos colaboradores do CNMP sobre a sua importância, para que ele seja assimilado por todos.

Já em relação à capacitação e desenvolvimento dos servidores, verificou-se que, a cada ano, existe um levantamento das necessidades de capacitação dos servidores, as quais estão alinhadas à estratégia organizacional e à avaliação de desempenho individual, conforme resposta da SGP à SAUDI 36 (SEI – 0398316), por meio do Despacho SGP 0401413:

A cada ano é publicada a Portaria que subsidia o Plano Anual de Capacitação do CNMP. Esse documento apresenta as necessidades de capacitação que foram apontadas pelas Secretarias, Gabinetes e Comissões do órgão, por meio do instrumento de Levantamento de Necessidades de Treinamento – LNT. Soma-se, ainda, a disponibilização dos Programas de Instrutoria Interna e Levantamento de Desenvolvimento de Líderes.

Além do exposto, este ano, por meio do Projeto Gestão por Competências e Educação Corporativa, foi implementado o sistema Astris Competências, que possui como funcionalidades o Diagnóstico de Competências, o Plano de Ação Individual (PAI) e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). A partir da confluência dessas funcionalidades, obtém-se o Relatório de Necessidades de Desenvolvimento, que pode ser analisado de forma macro, ou em um escopo reduzido, com relatórios individuais e setoriais. De posse dessas informações, é realizada uma análise crítica pela equipe do NGC para estabelecer as prioridades e programas de desenvolvimento que serão estruturados anualmente.

Ressalta-se, todavia, que as portarias que estabelecem o Plano Anual de Capacitação vêm sendo publicadas em meados do primeiro semestre: Portaria CNMP-SG N° 160, de 26 de junho de 2019 e Portaria CNMP-SG N° 89, de 16 de maio de 2018.

Já o Plano Anual de Capacitação de 2020 não foi publicado até o momento. Entretanto, a SGP elaborou uma lista de sugestões de cursos à distância, composta por 8 (oito) eixos prioritários, encaminhada por meio do Memorando-Circular SG n° 16/2020 para orientar o desenvolvimento dos servidores do CNMP no contexto do trabalho remoto ocasionado pela COVID-19. As sugestões estão alinhadas às competências mapeadas e à estratégia do CNMP, conforme processo 19.00.6500.0003720/2020-57.

Portanto, constata-se que a capacitação e desenvolvimento dos servidores do CNMP é uma política bastante ativa na Instituição, seja por meio dos planos de capacitação anual, seja por meio dos programas gerenciais. Especificamente quanto aos planos de capacitação anual, espera-se que, com a vinculação das informações dos PDI e das avaliações de desempenho contidas no *Astris*, esses planos anuais de capacitação possam ser publicados com maior tempestividade.

4.1 Informação: Ausência de monitoramento da estratégia de gestão de pessoas (Plano Diretor)

No CNMP, o desdobramento da estratégia para as unidades é realizado por meio dos Planos Diretores. O atual Plano Diretor da SGP, com vigência para 2020 e 2021 foi publicado em novembro de 2020.

Em janeiro do presente ano, a Secretaria iniciou a elaboração do Plano, por meio do Processo SEI n° 19.00.6500.0000508/2020-63. Contudo, antes que o documento fosse finalizado e publicado, sobreveio orientação da Alta Administração no sentido de que haveria Plano Diretor único para a Secretaria Geral, abrangendo todas as Secretarias.

Nesse contexto, foram analisadas as atas da 15ª, 16ª, 17ª, 18ª, 19ª e 20ª Reunião de Acompanhamento Tático (RAT) e as atas das reuniões do SEGP com o objetivo de verificar as atividades de monitoramento dos planos diretores passados.

Observou-se que, nessas reuniões, foram tratados temas que faziam parte dos planos diretores. No entanto, pelo teor das atas, não ficou demonstrado o monitoramento voltado para a execução e avaliação do desempenho dos Planos Diretores.

Como já descrito no item 3 deste Relatório, as atividades e discussões realizados nas instâncias de governança se voltaram mais para a aprovação de normativos e tomada de decisões relacionadas, negligenciando o monitoramento da estratégia.

Orientação: Orienta-se ao Comitê de Governança de Pessoas que implemente o efetivo monitoramento da estratégia de Gestão de Pessoas.

4.2 Informação: Fragilidades no processo de gestão do conhecimento do CNMP.

De acordo com o [Acórdão n° 3023/2013 - TCU - Plenário](#), a governança de gestão de pessoas deve avaliar a capacidade da organização em garantir a implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem, ou seja, de garantir a gestão do conhecimento.

O Órgão ainda sugere que a gestão do conhecimento seja utilizada como critério de avaliação de desempenho individual, pois entende que:

Quando não há uma cultura favorável à gestão do conhecimento, a eficiência da APF também é prejudicada, em razão de, entre outros motivos, duplicidade de esforços e mau aproveitamento de experiências já existentes em seus órgãos e entidades. Outrossim, a boa gestão do conhecimento é necessária para assegurar a inovação no setor público, na medida em que promove a criação de conhecimento.

Nesse sentido, o livro “[Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão](#)”, elenca quatro principais atividades para a implementação da gestão do conhecimento, quais sejam:

1. Identificação de competências essenciais e de lacunas do conhecimento.
2. Criação do conhecimento ou conversão do conhecimento já existente para sanar as lacunas. Essa criação pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional e constitui-se de práticas como brainstorming, café do conhecimento e ambientes virtuais colaborativos.
3. Armazenamento para preservar o conhecimento organizacional.
4. Compartilhamento do conhecimento para promover a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais.

Com base nesse cenário, perguntou-se à SGP, por meio da SAUDI nº 36/2020 (SEI 0398316) se o CNMP dispõe de um processo estabelecido para a gestão do conhecimento.

Em resposta, por meio do Despacho 0401413, a SGP informou que não há formalmente um processo estabelecido. Entretanto há a intenção de adotá-lo, conforme proposição de diretriz constante da minuta da Política de Gestão de Pessoas no âmbito do CNMP. A diretriz é a seguinte:

IV - Gestão do Conhecimento: estimular o processo sistemático de criação e compartilhamento da informação institucional de forma consistente, confiável e democrática, a fim de promover a melhoria das rotinas e das deliberações administrativas, de ampliar a comunicação organizacional e de integrar as áreas meio e finalística.

Além disso, a SGP também discorreu sobre algumas ações que tratam do tema atualmente já implantadas no CNMP:

O sistema Astris possui uma funcionalidade de identificar servidores especialistas em determinadas competências, com base no resultado obtido no diagnóstico. Além disso, há o Banco de Talentos que serve de insumo para localizar servidores com determinado conhecimento.

O banco de instrutores também é outra ferramenta que fomentará a gestão do conhecimento. Por meio dele, servidores serão selecionados para fazerem a transmissão do conhecimento por meio de cursos formais.

A Auditoria também verificou que, além dessas ações elencadas, existem outras iniciativas que promovem a gestão do conhecimento no CNMP, tais como as ferramentas virtuais de trabalhos colaborativos existentes na Casa: *Teams* e *SharePoint* e o próprio projeto da gestão por competências.

Percebe-se, portanto, que, apesar de atualmente ainda não existir uma política ou diretriz formal para a gestão do conhecimento, o CNMP dispõe de ações robustas nesse sentido, faltando apenas uma atuação mais efetiva das instâncias de governança na avaliação do quanto essas ações estão agregando valor à Instituição.

Assim, espera-se que, com a aprovação das minutas de portarias da Política de Gestão de Pessoas e o efetivo funcionamento do Sistema de Governança do CNMP, e com a implementação do Sistema *Astris*, o tema ganhe prioridade pelas instâncias de Governança e gestão da Casa.

Orientação: Orienta-se à Secretária de Gestão de Pessoas que avalie a possibilidade de incluir no modelo de avaliação do desempenho individual um item atrelado à gestão do conhecimento.

4.3 Constatação: Inexistência de Política de Gestão de Pessoas institucionalizada

Análise: A [Recomendação CNMP nº 52, de 28 de março de 2017](#), orienta aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas. Assim, o normativo traz as finalidades, conceitos e definições, princípios, diretrizes gerais, processos e subprocessos de gestão de pessoas e dispõe sobre a estrutura de governança.

Além disso, a Recomendação orienta os órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro, incluindo o CNMP, a implementarem a Política mediante edição de ato administrativo próprio, como se observa na ementa:

Recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo.

Nesse contexto, em março de 2019, por meio da Portaria CNMP-SG nº 53, a elaboração e implementação da Política de Gestão de Pessoas do CNMP tornou-se um projeto estratégico. Como resultado, a Secretaria de Gestão de Pessoas encaminhou à Secretaria-Geral minuta da Política de Gestão de Pessoas do CNMP por meio do processo SEI nº 19.00.6510.0011245/2019-47 em dezembro de 2019.

Contudo, o normativo ainda não foi aprovado e publicado. Conforme Despacho SG 0323161, os autos foram arquivados na Secretaria-Geral. Desse modo, atualmente, não há Política de Gestão de Pessoas no CNMP, em que pese a SGP ter concluído a Minuta da Política.

Em resposta à Matriz de Achados, a SG, por meio do Despacho 0416191, esclareceu que “em virtude da troca de Administração Superior deste Conselho Nacional, a Política de Gestão de Pessoas ainda está em

análise e discussão, e o prazo para deliberação é até setembro de 2021”.

Desse modo, é necessário publicar a Política de Gestão de Pessoas do CNMP para atender à Recomendação CNMP nº 52/2017.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que estabeleça a Política de Gestão de Pessoas do CNMP, em atendimento à Recomendação CNMP nº 52/2017 e às melhores práticas de governança.

4.4 Constatação: Ausência de Política de Qualidade de Vida instituída

Análise: A Recomendação CNMP nº 52/2017, orienta os órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro a implementar Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição de ato administrativo próprio.

Um dos princípios trazidos pela Recomendação em seu artigo 4º, inciso III é o seguinte: “Promoção da qualidade de vida no trabalho, nas suas dimensões biológica, psicológica, social, organizacional e espiritual, com aprimoramento permanente das condições, processos e instrumentos de trabalho”.

Alinhado a esse princípio, em março de 2019, por meio da Portaria CNMP-SG nº 53, a promoção de ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho tornou-se um projeto estratégico no CNMP. A SGP encaminhou minuta da Política de Qualidade de Vida no Trabalho à Secretaria-Geral por meio do processo SEI nº 19.00.6510.0010221/2019-50.

Contudo, o Despacho SG 0294739 restituiu os autos para posterior alinhamento do assunto, o que não ocorreu até o momento, de modo que não há política de qualidade de vida instituída no CNMP.

Em resposta à Matriz de Achados, por meio do Despacho 0416191, a Secretaria-Geral afirmou que a Política de Qualidade de Vida no Trabalho ainda está em análise e discussão e a previsão de conclusão destes trabalhos é setembro de 2021.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que institua Política de Qualidade de Vida no Trabalho.

4.5 Constatação: Planejamento da força de trabalho incompleto

Análise: Em 2018, foi criado o Grupo de Trabalho “GT – Reestruturação”, por meio da Portaria CNMP-SG nº 299/2017, para realizar estudos e propor anteprojeto de lei correlato à criação de cargos efetivos e em comissão e funções de confiança, bem como à regulamentação da carreira dos servidores do quadro de pessoal do CNMP.

No âmbito do GT – Reestruturação, foi proposta a realização do dimensionamento da força de trabalho do CNMP, em um primeiro momento, para embasar tecnicamente a construção do projeto de lei e posteriormente discutir a regulamentação da carreira dos servidores do CNMP, conforme Ata da 1ª reunião do GT 0061326, realizada em 22/02/2018.

Assim, foi realizado o projeto piloto para o dimensionamento em algumas unidades do CNMP, por meio do preenchimento da planilha elaborada pela SGE que continha o mapeamento dos processos das unidades e competências necessárias para realizar as tarefas descritas.

Na sequência, foi desenvolvido o projeto gratificado “Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho” constante do Processo SEI 19.00.6230.0003957/2018-42, contando com o patrocínio da Secretaria-Geral. Tal projeto, conduzido pelo Núcleo de Processos e Excelência Organizacional (NUPEO) da SGE e pela SGP entre 2018 e 2019, foi concluído com a elaboração do Relatório Final do Dimensionamento da Força de Trabalho 0346521, constante do Processo SEI 19.00.6500.0008206/2019-91.

Do relatório mencionado, conclui-se que o dimensionamento da força de trabalho (DFT) é instrumento para o planejamento da força de trabalho:

Para que haja esse planejamento, **uma série de etapas são necessárias**, como o levantamento de informações sobre a organização, interação com as pessoas envolvidas nos processos, manuseio e interpretação dos dados, análise da força de trabalho, e por fim a elaboração de planos de ação.

Por esse motivo, esse processo é imbuído de alta complexidade e **não deve ser feito apenas uma vez**. As análises e os planos devem ser monitorados para seu absoluto funcionamento, sendo ajustado sempre que necessário para que seus objetivos sejam alcançados.

Nesse contexto, **é de altíssima importância realizar o planejamento por meio do dimensionamento da força de trabalho, que é o processo que envolve a criação de uma metodologia capaz de identificar a quantidade necessária de profissionais para que o eficaz e eficiente cumprimento dos serviços da organização**. O dimensionamento intenta determinar a quantidade fundamental de pessoas para a realização das atividades de acordo com a demanda. (pág. 8)

O dimensionamento realizado pelo CNMP foi uma fotografia das unidades no momento da realização da coleta de dados (2018), de acordo com o explicado no Relatório 0346521. A partir do DFT, é necessário elaborar, aplicar e monitorar plano de ação adequado ao planejamento estratégico do CNMP.

O planejamento da força de trabalho pressupõe a avaliação sistemática das necessidades presentes e futuras da força de trabalho, como se depreende do Acórdão 1103/2015 - TCU – Plenário, que prevê esse planejamento realizado em cinco fases:

140. Fator de sucesso do sistema “Alinhamento estratégico”, o planejamento da força de trabalho (PFT) consiste no conjunto de processos executados sistematicamente pela organização para avaliar as necessidades atuais e futuras da força de trabalho, em termos quantitativos e qualitativos, e definir as estratégias para atendê-las. Trata-se, portanto, da forma como a organização define, avalia e controla a sua força de trabalho, com vistas a assegurar a consecução da estratégia organizacional.

(...)

143. De acordo com o modelo publicado pelo United States Office of Personnel Management (OPM), conforme referenciado no item 2.4, parágrafo 30, desta instrução, o planejamento da força de trabalho deve ser composto por cinco fases. Primeiramente, **define-se o direcionamento estratégico**, alinhando o PFT com o planejamento estratégico da organização. Na segunda fase: **identifica-se a força de trabalho existente e como ela irá evoluir ao longo do tempo** (por exemplo, por meio de projeções de aposentadoria); define-se a quantidade, a localização e o tipo de trabalhadores necessários para o cumprimento da estratégia organizacional; e, ao confrontar essas informações, identificam-se as lacunas ou excessos existentes na força de trabalho atual e futura (projetada). **A terceira fase envolve a elaboração de plano de ação** para suprimir essas lacunas, com estratégias como recrutamento, treinamento, reestruturação, realocação, planejamento sucessório e melhorias tecnológicas. **A implementação do plano de ação é a próxima fase. Por fim, faz-se o monitoramento e a avaliação desse plano**, para fins de melhoria contínua e ajustes, quando identificados desvios ou quando forem identificadas novas necessidades da força de trabalho. (grifo nosso)

Portanto, segundo a Corte de Contas, o planejamento da força de trabalho envolve: estabelecer o direcionamento estratégico, identificação da força de trabalho existente e necessidade futura, elaborar plano de ação a partir do dimensionamento da força de trabalho realizado, implementar o plano de ação e, por fim, monitorar e avaliar.

Observa-se que o CNMP vem desenvolvendo a primeira etapa, direcionamento estratégico, com a implementação da gestão por competências no CNMP. Num primeiro momento foram identificadas as competências necessárias, em seguida, foi desenvolvido internamente o Sistema *Astris*, que consolida essas informações com a avaliação de desempenho dos servidores, bem como as ações de desenvolvimento das competências necessárias.

Em relação à segunda etapa, o CNMP identificou a força de trabalho existente, com o resultado descrito no Relatório Final do Dimensionamento da Força de Trabalho 0346521, mas ainda sem projeção de como ela irá evoluir ao longo do tempo.

Ressalta-se que, em 2018, o CNMP contava com 25% (vinte e cinco por cento) da sua força de trabalho prestada por servidores sem vínculo permanente com a casa. Esse fato coloca o CNMP em situação de vulnerabilidade pois, de acordo com o Relatório 0346521 (pág. 30), em um cenário excluindo os servidores sem vínculo, a sobrecarga de trabalho já seria de aproximadamente 50% da capacidade dos servidores do CNMP naquele ano:

Assim, a análise dos gráficos acima mostra que atualmente o percentual de utilização da força de trabalho do CNMP se encontra moderadamente sobrecarregada, com um excedente de pouco mais de 9%. Entretanto, **em um cenário em que o CNMP deixa de contar com a força de trabalho de servidores requisitados e sem vínculo**, ou seja, servidores que não são do quadro de pessoal do órgão e que por isso estão sujeitos a uma rotatividade maior, **a sobrecarga de trabalho já se mostraria bastante elevada, chegando perto de 50% da capacidade de força de trabalho do órgão**. (grifo nosso)

Questionada sobre a revisão desse trabalho (SAUDI 38), o Despacho SGP 0406181 informa que o DFT está concluído e não há previsão de revisão. Ademais, de acordo com o Secretário, se houver interesse da Administração Superior, poderá ser realizado um novo projeto, com novas metodologias, uma vez que as informações apresentadas correspondem à realidade da organização no segundo semestre de 2018.

Ainda, em resposta à matriz de achados, a SGP sugeriu que, caso seja implementado um novo projeto, ele seja desenvolvido com a “ajuda de consultoria a ser contratada, com *know how* para realização das análises, haja vista que os servidores que gozavam de conhecimento no tema, e encabeçaram o primeiro projeto de dimensionamento, não estão mais em exercício no CNMP”.

Assim, espera-se que sejam adotadas as ações necessárias para a elaboração dessas projeções, acompanhadas de um plano de ação a ser implementado e monitorado para que se possa concretizar a missão do CNMP.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria-Geral, com o auxílio técnico da Secretaria de Gestão de Pessoas, que adote as medidas necessárias para promover o planejamento da força de trabalho no CNMP.

4.6 Constatação: Ausência de definição e gerenciamento dos riscos de gestão de pessoas

Análise: O modelo de gestão de riscos do CNMP foi estabelecido por meio da Portaria CNMP-PRESI nº 167/2018, que instituiu o Plano de Gerenciamento de Riscos no CNMP. Mas o gerenciamento dos riscos críticos não foi implementado, exceto em processos específicos das unidades piloto.

Sobre o tema, o Acórdão 3023/2013 – TCU – Plenário aponta que a gestão de riscos serve para mitigar o impacto negativos dos riscos sobre as metas organizacionais. Assim:

79. É imperativo, portanto, **que a alta administração** das organizações públicas **fomente a cultura de gerenciamento de riscos**, por intermédio da definição de diretrizes – **que contemplem aqueles referentes ao seu principal ativo (as pessoas)** – e do monitoramento e avaliação da gestão.

A definição de diretrizes foi dada pelo Plano de Gestão de Riscos. Entretanto, a implementação não aconteceu de fato e não houve o monitoramento da Alta Administração.

Cabe destacar que o modelo de gestão de riscos possui três pilares: os princípios, a estrutura e o processo. No que se refere aos princípios, eles estão descritos no Plano de Gestão de Riscos, desdobrados em diretrizes e objetivos.

Quanto à estrutura, o modelo de gestão de riscos depende em grande parte das instâncias de governança do CNMP. E, como já descrito no tópico 3 deste relatório, o órgão passou recentemente pela revisão do modelo de governança, de modo a reorganizar a Estrutura para Gerenciar Riscos ou Implementação da Gestão de Riscos, conforme componentes descritos no item 3 do Plano de Gestão de Riscos.

Destaca-se que, no momento da publicação do Plano de Gestão de Riscos do CNMP, existia estrutura de governança com atribuição de avaliar riscos e propor estratégias relacionados à governança e gestão de pessoas no Conselho, de acordo com o art. 9º, incisos IV e IX da Portaria CNMP-PRESI nº 160/2014. Essa função cabia ao SEGP. Contudo, a despeito dos normativos publicados e da estrutura de governança vigente à época, em análise às atas do SEGP não foi encontrado conteúdo relacionado à gestão de riscos.

Em linha com a avaliação desta Auditoria, o Despacho SGP 0401413 informou que não há riscos de gestão de pessoas gerenciados:

Entretanto, após a instituição dos Planos, não houve mais reunião do Subcomitê Estratégico para dar continuidade no processo de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, de modo que não há riscos de gestão de pessoas definidos e gerenciados no momento.

Ainda, em resposta à Matriz de Achados, a SG, por meio do Despacho 0416191, manifestou-se nos seguintes termos:

A governança de gestão de riscos do CNMP está passando por reestruturação. Foram elaborados pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) novos normativos, que estão em fase final de análise pela Presidência, os quais instituirão no CNMP novos Comitês responsáveis pela gestão dos riscos. Um dos comitês a serem instituídos é o Comitê de Governança e Planejamento Orçamentário (substituto do SERSI) que ficará responsável pela elaboração da lista de priorização de riscos do CNMP. A partir desta lista, o Comitê entrará em contato com as Unidades para iniciar o mapeamento, gerenciamento e acompanhamento dos riscos. Assim, apenas após a instituição deste Comitê e divulgação da lista de priorização de riscos é que os trabalhos de gestão de risco serão iniciados na Casa. Por esse motivo, não há como estipular prazos para resolução do achado, pois os riscos de gestão de pessoas apenas serão tratados de acordo com o calendário estipulado pelo Comitê.

Ainda sobre a gestão de riscos, ressalta-se a recomendação emitida pelo TCU ao CNMP no Acórdão nº 9222/2020 – TCU – 1ª Câmara, no sentido de efetivar sua implementação:

1.7. **Recomendar ao CNMP**, com fundamento no art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU e nos precedentes representados pelos Acórdãos 1.849/2018-TCU-Plenário (rel. Vital do Rêgo), **que agilize a efetiva implantação da gestão de riscos em toda a instituição.** (grifo nosso)

Diante desse cenário, e com a publicação da Portaria CNMP-PRESI nº 197/2020, que institui a Política e o Sistema de Governança Institucional, espera-se que a estrutura necessária à implementação da gestão de riscos passe a funcionar efetivamente e, assim, o processo de gestão de riscos seja de fato executado.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas, após priorização definida pelo Comitê de Governança e Planejamento Orçamentário, que implemente o mapeamento e gerenciamento dos riscos de gestão de pessoas no CNMP.

4.7 Constatação: Fragilidades no processo de avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento implementadas

Análise: De acordo com o Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2012, conforme consta do Acórdão nº 3023/2013 - TCU - Plenário, 59% das organizações públicas não avaliavam os resultados das ações de capacitação implementadas, o que, na visão da Egrégia Corte de Contas, pode provocar o “desperdício significativo de recursos públicos em ações de capacitação que não agregam valor para as partes interessadas (cidadãos, gestores, servidores etc.)” e, conseqüentemente, para o cumprimento da missão organizacional.

Nessa esteira, vale ressaltar que o Decreto nº 9.991/2019, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal, dispõe, no art. 3º, § 1º, X e XI, que as organizações devem:

- X – monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

Nesse sentido, segundo o Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública do TCU (ciclo 2018), uma boa prática de avaliação das capacitações realizadas é aquela que se baseia em 4 níveis:

- a) avaliação da satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação);
- b) avaliação da aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado);
- c) avaliação da contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento); e
- d) avaliação da contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados).

Observou-se que o CNMP realiza a avaliação das ações de capacitação apenas no nível 1, por meio do formulário “Avaliação de Reação de Treinamento” existente no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), conforme se verificou no documento 0406516 do Processo SEI 19.00.6160.0006304/2020-88. Entretanto, atualmente, não há procedimentos de avaliação relativos aos demais níveis, consoante informação extraída da planilha 0225220 do Processo SEI 19.00.5000.0005114/2018-57.

Todavia, em resposta à Matriz de Achados (SAUDI nº 39/2020 - SEI 0409329), a SGP, por meio do Despacho SGP 0410046, informou que ainda não foi possível a implementação da avaliação nos demais níveis, porque havia prioridade para a reestruturação dos processos de capacitação e para a implantação da gestão por competências. Mas, atualmente, já existem ações planejadas para sanar a lacuna. Nesse sentido, ressaltou:

O nível 2 será aplicado nos treinamentos que serão inseridos em nossa plataforma de educação a distância que está em fase de contratação. O nível 3 será realizado por meio da avaliação por competências, uma vez que todo o desenvolvimento será baseado por esse modelo de gestão. Já o nível 4 está em fase de estudos sobre a melhor forma de aplicá-lo.

Desse modo, espera-se que com o efetivo funcionamento do Sistema Astris e a finalização do projeto piloto da avaliação por competências seja possível avaliação das ações de capacitação em todos os níveis sugeridos pelo TCU como boa prática.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que implemente modelo de avaliação das ações de capacitação nos níveis 2 (aprendizado) e 3 (comportamento).

Orientação: Orienta-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que envide esforços no sentido de estudar meios para a implementação da avaliação de nível 4 (resultados) nas ações de capacitação e desenvolvimento, sobretudo, nos programas de Instrutoria Interna, de Formação Geral, de Desenvolvimento de Líderes e de Pós-Graduação, para assegurar a conformidade com as boas práticas e com o disposto no Decreto 9.991/2019.

4.8 Constatação: Ausência de normativo do próprio CNMP para avaliação de desempenho individual

Análise: De acordo com o Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública do TCU (ciclo 2018), uma prática fundamental para a atuação eficiente, eficaz e efetiva da governança de gestão de pessoas é a adoção formal da avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério avaliativo o alcance das metas previstas no plano da unidade.

Nesse sentido, indagou-se à SGP, por meio da SAUDI nº 36/2020 (SEI – 0398316), qual é o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo CNMP e se esse modelo contempla avaliação de equipes.

Em resposta, por meio do Despacho 0401413, a SGP manifestou-se nos seguintes termos:

A Avaliação de Desempenho do Conselho Nacional do Ministério Público é regida pela Portaria PGR nº 298, de 08 de maio de 2003. Consiste na aferição da eficiência dos servidores das Carreiras de Analista e Técnico do CNMP no desempenho de suas atribuições, possibilitando a implementação de ações gerenciais voltadas para o aperfeiçoamento profissional, o crescimento na carreira, o desenvolvimento da organização e a melhoria do serviço.

A metodologia adotada pelo órgão na avaliação funcional é a 180°, isto é, trata-se de um exame do desempenho do avaliado em suas atividades e quem dá o feedback é o avaliador. Mas cabe salientar, que no artigo 9º da referida Portaria é assegurado ao servidor o direito de participar, junto com o avaliador, da elaboração de sua avaliação funcional, identificando as causas dos problemas detectados no decorrer do processo de avaliação e indicando as possíveis soluções.

Depreende-se da explanação da SGP que o modelo de avaliação de desempenho utilizado na Casa é do tipo 180°, regulamentado pela Procuradoria-Geral da República, por meio da Portaria PGR nº 298/2003 e adotado no CNMP. Ao analisar a Portaria, verificou-se que, de modo geral, o modelo atende às boas práticas apontadas pelo TCU, pois define critérios e conceitos para a avaliação (arts.10 a 18).

Ademais, destacam-se como pontos positivos a possibilidade de participação ativa do servidor no processo avaliativo, identificando as causas dos problemas detectados e propondo possíveis soluções, e a possibilidade de recurso, caso o avaliado não concorde com sua avaliação.

A SGP também informou que está na fase piloto a implementação de outro modelo, a avaliação 360°:

Soma-se, ainda, a implementação do Sistema Astris por meio do Projeto Gestão por Competências (processo SEI nº 19.00.6500.0005159/2019-07), que tem como uma de suas funcionalidades o Diagnóstico por Competências. Essa ferramenta é composta por competências comuns, específicas e gerenciais, com ciclos anuais, permitindo que o servidor, independente de cargo e função/comissão, faça sua autoavaliação e seja avaliado por pares, superior e subordinados (360°). A partir desse diagnóstico, o servidor e a chefia imediata elaboram o plano de ação individual (PAI), com as ações que ele precisará executar no decorrer do ano, bem como o plano de desenvolvimento individual (PDI), considerando o resultado do diagnóstico de competências. Essa ferramenta está em sua fase piloto de implantação, tendo participado as seguintes secretarias: SGP, SGE e STI. A partir de 2021 será aplicada a todas as unidades do CNMP.

Ressalta-se que o tipo de avaliação 360° é considerado pela literatura como um dos modelos mais robustos e completos, pois, uma vez que a pessoa é avaliada por diversos atores, inclusive por seus subordinados, permite um diagnóstico mais abrangente e profundo, possibilitando o planejamento de ações de capacitação e desenvolvimento mais assertivas.

Em resposta à Matriz de Achados (SAUDI nº 39/2020 - SEI 0409329), a SGP informou, por meio do Despacho SGP 0410046, que, com a finalização do projeto piloto da avaliação por competências, serão extraídas lições aprendidas para elaboração das minutas de normativos sobre o tema, especificamente, uma minuta de Portaria de Avaliação de Desempenho e uma minuta de Portaria de Avaliação por Competências, as quais serão encaminhadas à Secretaria-Geral do CNMP até julho/2021 para apreciação.

Destaca-se, ainda, que atualmente não é feita avaliação de equipes, pois, segundo entendimento da SGP exarado no Despacho 0401413, esse tipo de avaliação requer uma maior preparação por parte dos servidores e certa maturidade da cultura organizacional sobre o assunto, o que a Casa ainda não possui.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que proponha às instâncias de governança normativo do CNMP de avaliação de desempenho, o qual contemple a gestão por competências, com a avaliação 360°.

5. Questão de Auditoria 3 - *Accountability*

A QA3 pretendeu analisar a promoção da accountability dos processos de gestão de pessoas. Com essa finalidade foram verificados os seguintes aspectos:

- Divulgação dos resultados do IGov no portal do CNMP;
- Mensuração e divulgação da contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desempenho organizacional; e
- Avaliação periódica dos controles internos da área de gestão de pessoas pela Auditoria Interna do CNMP.

Quanto à divulgação dos resultados do IGov no Portal do CNMP, em consulta realizada no dia 24/9/2020, observou-se que o CNMP adota a boa prática promovendo, portanto, a transparência organizacional, pois foram disponibilizados o [Relatório individual de autoavaliação 2017](#) e [Relatório individual de autoavaliação 2018](#). O próximo levantamento será realizado pelo TCU somente em 2021.

No que se refere à avaliação periódica dos controles internos da SGP, a Auditoria Interna analisou a gestão de pessoas nos anos 2017, 2018 e 2019. Em 2017, a auditoria verificou a conformidade, a legalidade e a consistência das informações em diversos sistemas utilizados no CNMP. Foram verificados os controles e arquivos de documentos da SGP, a regularidade e instrução dos processos e os registros de frequência, além da folha de pagamento. Como resultado desse trabalho, o Relatório de Auditoria nº 06/2017 apresentou 26 (vinte e seis) recomendações, das quais 24 (vinte e quatro) foram direcionadas à SGP e estão todas implementadas.

Em 2018, a ação de auditoria analisou a folha de pagamento. O Relatório nº 05/2018 apresentou 25 (vinte e cinco) recomendações, das quais 20 (vinte) destinavam-se à SGP. Destas, encontram-se em implementação 8 (oito) recomendações e 12 (doze) foram implementadas.

Por fim, em 2019, a ação de auditoria avaliou os procedimentos relativos à frequência e afastamentos; cessão e requisição de pessoal; controles internos administrativos dos processos de estágio probatório e estabilidade, promoção e progressão funcional, distribuição de cargos comissionados. O Relatório nº 05/2019 concluiu pela formulação de 10 (dez) recomendações à SGP, das quais 5 (cinco) estão em implementação e 5 (cinco) já foram implementadas.

Portanto, há efetiva atuação da auditoria interna na avaliação periódica dos controles internos da área de gestão de pessoas do CNMP, já que anualmente os controles internos são avaliados e há recomendações para serem aprimorados.

5.1 Constatação: Ausência de instrumento para coleta de dados de indicador estratégico

Análise: Conforme Portaria CNMP-PRESI nº 188/2018, que divulga os indicadores do Planejamento Estratégico do CNMP, o indicador “14.1 - Qualidade de vida no trabalho” possui uma periodicidade de coleta e frequência da meta bienal, sendo que a primeira coleta seria realizada em 2019. A partir do resultado de 2019, seriam definidas as metas desse indicador para 2021 e 2023.

Em consonância com a Portaria, a Ata da 20ª Reunião do CGCE, realizada em agosto de 2019, destaca que a o indicador seria “coletado no final do ano, por meio do projeto de qualidade de vida”. Entretanto, até o momento, a coleta dos dados ainda não aconteceu.

Em resposta à SAUDI nº 38/2020, a COSSAUDE (Despacho 0405487) esclareceu que a coleta ainda não foi realizada porque “o CNMP optou substituir a Pesquisa de Clima anteriormente aplicada no órgão por um instrumento mais completo, ou seja, o Instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho”.

Contudo, o novo instrumento de avaliação (SEI 0385660) está pendente de análise da SGP para posterior encaminhamento do trâmite de formalização e publicação, de modo que, atualmente, o indicador estratégico 14.1 não tem dados coletados nem metas estabelecidas para os próximos anos devido à falta do “Instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho”.

Ressalta que, em resposta à Matriz de Achados (SAUDI nº 39/2020 - SEI – 0409329), a SGP informou, por meio do Despacho 0410046, que o Secretário de Gestão de Pessoas “está em tratativas com a SG para definição/aprovação do instrumento e posterior publicação.”

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que implemente instrumento de avaliação de qualidade de vida no trabalho de modo a possibilitar a efetiva coleta do indicador 14.1.

5.2 Constatação: Indicadores estratégicos sem coleta de dados, o que inviabiliza a avaliação do desempenho pela governança

Análise: Conforme já mencionado no item 5.1 deste relatório, a primeira coleta do indicador estratégico “14.1 - Qualidade de vida no trabalho” deveria ter sido realizada em 2019, mas não ocorreu.

Situação análoga pode acontecer com o indicador “16.1 - Capacidade em Gestão de Pessoas”. De acordo com a Portaria CNMP-PRESI nº 188/2018, trata-se de indicador com periodicidade de coleta e frequência da meta anual, vinculada ao Levantamento de Governança e Gestão do TCU, consoante se verifica no campo “Interpretação”: “Para fins de coleta do indicador, considerar-se-á o ano da divulgação dos resultados do levantamento. Por exemplo, o ciclo 2017 foi divulgado no exercício de 2018”.

Nessa esteira, a meta de 2018 foi o resultado do Levantamento realizado em 2017, ou seja, 25,9%. A partir disso, foram estabelecidas as metas de 40,0%, 50,0%, 60,0% e 70% para os anos de 2019, 2020, 2021 e 2022, respectivamente.

Em relação a 2019, o CNMP alcançou o resultado de 46,14 %, conforme divulgado no [Portal Visão 360°](#), ultrapassando, portanto, a meta pretendida. Todavia, ocorre que o Levantamento de 2020 foi prorrogado para 2021, em decorrência dos reflexos causados pelo novo coronavírus (COVID-19), consoante informações da resposta à Matriz de Achados e confirmadas no próprio site do TCU.

Diante disso, a não ser que o CNMP realize o Levantamento por conta própria, não haverá coleta do indicador relativa a 2020, o que prejudica a tomada de decisão pelas instâncias de governança da Casa sobre a estratégia organizacional de gestão de pessoas.

Impende ressaltar que o site do TCU possibilita essa autoavaliação voluntária. Entretanto, a Corte de Contas deixa claro que “não será dado nenhum suporte ao usuário”, que “o resultado dos índices que serão calculados é uma aproximação do resultado que seria obtido caso o respondente voluntário participasse do ciclo regular de avaliação, e que não “atesta a veracidade das respostas realizadas nem os resultados dos índices calculados...”.

Em resposta à Matriz de Achados (SAUDI nº 39/2020 - SEI 0409329), a SGP informou, por meio do Despacho 0410046, que “a SGE estuda fazer por conta própria uma autoavaliação desse indicador a fim de o CNMP não ficar sem memória de cálculo para esse ano”.

Ressalta-se, ainda, que os indicadores 14.1 e 16.1 têm periodicidade de coleta bienal e anual, respectivamente. Esse tipo de periodicidade foi apontado recentemente pelo TCU como impropriedade (Acórdão nº 9222/2020 - TCU - 1ª Câmara). A Corte de Contas deu ciência ao CNMP do impacto negativo do lapso temporal para a avaliação anual da gestão pelos órgãos de controle e o controle periódico do desempenho por parte do gestor, o que afronta, respectivamente, aos princípios da accountability e da eficiência.

Sobre o indicador 16.1, a SGP, em resposta à Matriz de Achados, posicionou-se nos seguintes termos:

(...) Cabe ainda ressaltar que quem estabelece, calcula e fornece o índice anual ao CNMP é o próprio TCU, então não há o que falar em impropriedade, uma vez que a metodologia foi estabelecida pelo próprio TCU.

Contudo, o problema apontado pelo TCU não diz respeito à metodologia de coleta do indicador, mas ao fato de o período da coleta de dados ser muito longo, prejudicando o monitoramento pela gestão.

Destaca-se, ainda, que para o Levantamento de Governança e Gestão do TCU, o lapso temporal de coleta do indicador ser anual ou bienal, não se constitui em fragilidade, pois ele não está atrelado ao mapa estratégico de determinado órgão ou entidade pública específico, o que é diferente da situação encontrada no CNMP. Essa situação, aliás, fragiliza ainda mais o indicador uma vez que a coleta de um indicador da estratégia do CNMP não pode depender exclusivamente de ações externas, sobre as quais o CNMP não tem controle.

Após a reunião de encerramento, realizada no dia 20/11/2020, o Secretário de Gestão de Pessoas informou, por meio do Despacho SGE 0429042:

Tal disposição da Corte de Contas ainda não foi analisada e debatida, na proporção adequada, pela unidade técnica dessa SGE. Em razão disso, faz-se necessária a concessão de um prazo maior para que seja realizada uma avaliação mais profunda, a luz do disposto no Acórdão nº 9222/2020, pois se tratam de indicadores definidos e aprovados após extenso trabalho de benchmarking (interno e externo), entrevistas junto a diversos colaboradores e pesquisa aberta a todos os integrantes do Ministério Público, o que resultou nos indicadores definidos e normatizados pela Portaria CNMP-PRESI Nº 188, de 18 de dezembro de 2018.

Além disso, por se tratar de indicadores estratégicos, deve ser levado em conta a necessidade de apreciação do Comitê de Governança Corporativa (CGC) em qualquer proposta de revisão de indicadores e metas estratégicas, conforme definido no art. 12, IV, da Portaria CNMP-PRESI Nº 197, de 3 de novembro de 2020.

Assim, tendo em vista a necessidade de maior prazo para avaliação dos indicadores estratégicos e, ainda, a de apreciação desses indicadores pelo Comitê de Governança Corporativa (CGC), a SGE estabeleceu a data de 31/03/2021 como prazo para manifestação de forma conclusiva sobre o tema.

Recomendação: Recomenda-se a Secretaria de Gestão Estratégica, que avalie a necessidade de revisar os indicadores estratégicos com periodicidade de coleta anual, bienal e trienal, em atendimento ao Acórdão nº 9222/2020 - TCU - 1ª Câmara

VI. MONITORAMENTO

Relatório de Auditoria nº 05/2018

Recomendação 3.2: Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que institua rotina de controle a fim de mitigar o risco de desconto incorreto da remuneração de conselheiros.

Análise: O controle instituído para prevenir o desconto incorreto relacionado à remuneração dos conselheiros foi o encaminhamento das informações financeiras aos respectivos órgãos de origem para controle do teto constitucional, conforme determinação do Secretário-Geral, no Despacho SG 0353861, datado de 13/5/2020, constante do Processo SEI 19.00.6500.0003418/2020-63:

(...) determino que a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) adote as medidas necessárias no sentido de encaminhar aos órgãos de origem dos Conselheiros, a cada dia doze do mês, as informações financeiras necessárias, para que aqueles (órgãos de origem) possam exercer o controle devido, inclusive, efetuem os ajustes porventura necessários, para a fiel aplicação do teto constitucional.

Nesse contexto, foram analisados os processos de pagamento dos conselheiros que possuem vínculo com a Administração Pública: 19.00.6520.0003573/2020-40, 19.00.6520.0010557/2019-43, 19.00.6520.0010558/2019-16, 19.00.6520.0010565/2019-21, 19.00.6520.0010559/2019-86, 19.00.6500.0002664/2020-51, 19.00.6500.0002667/2020-67 e 19.00.6500.0002665/2020-24.

Na tabela abaixo estão relacionados os processos de pagamento dos conselheiros do CNMP, bem como o registro SEI dos ofícios encaminhados, mês a mês, aos órgãos de origem.

Tabela 1: Verificação dos controles de pagamento dos Conselheiros

Processo SEI	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro
19.00.6520.0003573/2020-40	0356047	0364655	0375921	0387525	0398706	0410999
19.00.6520.0010557/2019-43	0356032	0363884	0374940	0387526	0398638	0410947
19.00.6520.0010558/2019-16	0355888	0364253	0376013	0387534	0399212	0411020
19.00.6520.0010565/2019-21	0355955	0364241	0377137	0387531	0399255	0411034
19.00.6520.0010559/2019-86	0356057	0363839	0374983	0387528	0398517	0411046
19.00.6500.0002664/2020-51	Despacho DIPP 0352709: não há diferenças remuneratórias a serem pagas pelo CNMP					
19.00.6500.0002667/2020-67	Remuneração superior ao subsídio de sub-					

	procurador, portanto, não há diferenças remuneratórias a serem pagas pelo CNMP
19.00.6500.0002665/2020-24	Despacho DIPP 0353966: não há diferenças remuneratórias a serem pagas pelo CNMP

Fonte: Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

Conforme demonstrado, a SGP tem encaminhado mensalmente Ofício aos órgãos de origem informando o valor da remuneração paga pelo CNMP, conforme determinado no Despacho SG 0353861.

Dessa forma, considera-se a recomendação 3.2 do Relatório de Auditoria nº 05/2018 **implementada**.

VII. CONCLUSÃO

Ante o exposto, é possível afirmar que a governança de gestão de pessoas no CNMP vem se aprimorando ao longo do tempo em seus três mecanismos: Liderança, Estratégia e Accountability. Entretanto, ainda foram encontrados pontos que necessariamente precisam de melhorias, pois a entrega das atribuições previstas constitucionalmente ao CNMP passa por uma sólida governança em gestão de pessoas.

Nesse contexto, durante o período avaliado, o mecanismo da liderança, demonstrou fragilidade pela falta de efetividade no funcionamento das instâncias de governança. Contudo, em 03/11/2020 foi publicada a Portaria CNMP-PRESI nº 197/2020, que institui a Política e o Sistema de Governança Institucional do CNMP.

Assim, espera-se que, com a revisão do modelo de governança, suas instâncias se tornem mais atuantes, de modo a fortalecer aspectos atinentes à avaliação, direcionamento e monitoramento da estratégia de gestão de pessoas no CNMP.

No que diz respeito ao mecanismo da estratégia, a auditoria confrontou-se com diversos pontos positivos, como o histórico de planejamento da gestão de pessoas, com seus planos diretores, planos de gestão e planos de capacitação anual; a implementação do modelo de gestão por competências, com mecanismos de avaliação individual e de incentivo à capacitação e desenvolvimento de servidores; e as ações de gestão do conhecimento, como o banco de talentos e as instrutorias internas. Especificamente sobre a avaliação de desempenho individual, ressalta-se que vem sendo implementando um projeto piloto de avaliação 360°, por meio do Sistema Astris.

Por outro lado, a falta de identificação e monitoramento dos riscos de pessoas e a descontinuidade do planejamento da força do trabalho são pontos de atenção, pois podem comprometer a entrega e a qualidade dos serviços prestados.

Por fim, sobre o mecanismo da accountability, verificou-se que o CNMP dispõe de uma atuação efetiva no que diz respeito à gestão de pessoas, pois são publicados diversos relatórios no Portal da Transparência, como a folha de pagamento, o quantitativo de colaboradores e o Levantamento de Governança do TCU. Ademais, o Portal Visão 360° contém toda a estratégia de gestão de pessoas da Instituição.

Nestes termos, encaminha-se à Presidência para ciência, à Secretaria-Geral para adoção de providências quanto ao item 4.5, à Secretaria de Gestão de Pessoas para adoção de providências quanto aos itens 4.3, 4.4, 4.6, 4.7, 4.8 e 5.1 e à Secretaria de Gestão Estratégica quanto ao item 5.2.

Brasília, 1º de dezembro de 2020.

DANIELA CARVALHO RAMOS GHERSEL
Analista de Gestão Pública

JOSIAS MENDES DA SILVA
Analista de Gestão Pública

À consideração do Auditor-Chefe.

BÁRBARA GOMES ARAUJO FERNANDES
Coordenadora de Auditoria Substituta

De acordo, encaminhe-se na forma proposta.

ANTONIO GOMES FERREIRA
Auditor-Chefe

ANEXO I – RECOMENDAÇÕES DO RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 4/2020

Quadro Consolidado das Recomendações da Auditoria Interna

Item	Recomendação	Unidade
4.3	Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que estabeleça a Política de Gestão de Pessoas do CNMP, em atendimento à Recomendação CNMP nº 52/2017 e às melhores práticas de governança.	SGP
4.4	Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que institua Política de Qualidade de Vida no Trabalho.	SGP
4.5	Recomenda-se à Secretaria-Geral, com o auxílio técnico da Secretaria de Gestão de Pessoas, que adote as medidas necessárias para promover o planejamento da força de trabalho no CNMP.	SG
4.6	Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas, após priorização definida pelo Comitê de Governança e Planejamento Orçamentário, que implemente o mapeamento e gerenciamento dos riscos de gestão de pessoas no CNMP.	SGP
4.7	Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que implemente modelo de avaliação das ações de capacitação nos níveis 2 (aprendizado) e 3 (comportamento).	SGP
4.8	Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que proponha às instâncias de governança normativo do CNMP de avaliação de desempenho, o qual contemple a gestão por competências, com a avaliação 360°.	SGP
5.1	Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que implemente instrumento de avaliação de qualidade de vida no trabalho de modo a possibilitar a efetiva coleta do indicador 14.1.	SGP
5.2	Recomenda-se a Secretaria de Gestão Estratégica, que avalie a necessidade de revisar os indicadores estratégicos com periodicidade de coleta anual, bienal e trienal, em atendimento ao Acórdão nº 9222/2020 - TCU - 1ª Câmara.	SGE

ANEXO II – MONITORAMENTO DE RECOMENDAÇÕES ANTERIORES**Quadro Consolidado das Recomendações da Auditoria Interna
Relatório nº 3/2019**

Item	Recomendação	Status
3.2	---	Implementada



Documento assinado eletronicamente por **Barbara Gomes Araujo Fernandes, Coordenadora de Auditoria substituta**, em 01/12/2020, às 19:01, conforme Portaria CNMP-PRESI Nº 77, DE 8 DE AGOSTO DE 2017.



Documento assinado eletronicamente por **Josias Mendes Da Silva, Analista de Gestão Pública**, em 01/12/2020, às 19:03, conforme Portaria CNMP-PRESI Nº 77, DE 8 DE AGOSTO DE 2017.



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Carvalho Ramos Ghersel, Analista de Gestão Pública**, em 01/12/2020, às 19:04, conforme Portaria CNMP-PRESI Nº 77, DE 8 DE AGOSTO DE 2017.



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Gomes Ferreira, Auditor Chefe do CNMP**, em 01/12/2020, às 19:19, conforme Portaria CNMP-PRESI Nº 77, DE 8 DE AGOSTO DE 2017.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.cnmp.mp.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **0432069** e o código CRC **ED54FD53**.