



**MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA**

**AUDITORIA INTERNA**



**AUDITORIA DE GESTÃO**

**@SERIE@**

**RELATÓRIO DE AUDITORIA**

NÚMERO: SEI Nº 2019-2019-01/AIG

INTERESSADO: Auditoria Interna Governamental, Superintendência de Gestão de Pessoas

DESTINATÁRIO: Superintendência de Gestão de Pessoas

## **Sumário**

### **1. Introdução**

- 1.1 Contextualização
- 1.2 Destinatários do Relatório
- 1.3 Objetivos da Auditoria
- 1.4 Escopo
- 1.5 Metodologia e Critérios

### **2. Resultados da Auditoria**

- 2.1 Fragilidade no processo de governanças na gestão de pessoas.
  - 2.1.1 Causas e efeitos
- 2.2 Fragilidade nos controles internos administrativos
  - 2.2.1 Causas e efeitos
- 2.3 Conformidade dos procedimentos adotados sobre os atos de aposentadoria, pensão, admissão e cessão.

### **3 Conclusões**

### **4 Proposições**

## **1 Introdução**

A presente ação de controle objetivou o atendimento do Projeto PVGA/1 – Remuneração, Benefícios e Vantagens – Recursos Humanos, previsto no Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT/2019. Tratou-se de Auditoria de Regularidade da Gestão para avaliar a observância à legislação nos procedimentos da área de Recursos Humanos, no que tange aos atos de gestão (remuneração, benefícios e vantagens).

O período de execução dos trabalhos foi de 08 de janeiro a 31 de abril de 2019 e os testes de auditoria foram realizados na Sede da ANM em Brasília-DF no período de 18 de fevereiro a 18 de março de 2019.

### **1.1 Contextualização:**

Os atos de gestão de Recursos Humanos da ANM têm sido objeto de ações periódicas da Unidade de Auditoria Interna desde 2014.

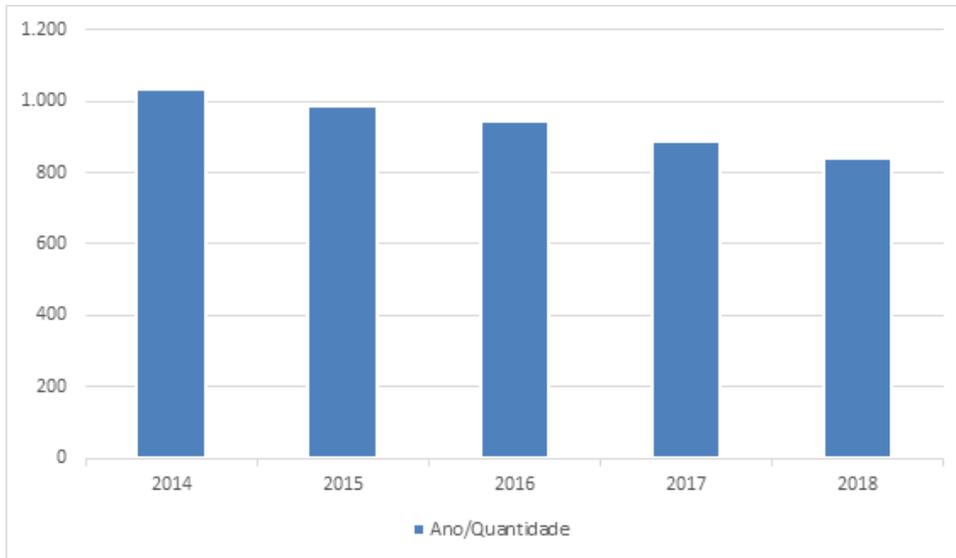
Nos trabalhos realizados houveram apontamentos decorrente de fragilidades na formalidade dos atos de aposentadoria e pensões, bem como, inconsistências na formalização processual nos atos de requisição.

A força de trabalho da Agência é composta dos cargos/carreira específica do DNPM, o plano especial de cargo do DNPM, as livres nomeações e os servidores anistiados (Lei 8.878/94 e Decreto 6.657/2008).

Para melhor compreensão da força de trabalho desta Agência, consideramos apenas cargos/carreiras específicas do extinto DNPM, o plano especial de cargo do DNPM, tendo como fonte o Painel Estatístico do MPOG. Observamos a evolução de 2014 a 2018, conforme a seguir:

SERVIDORES ATIVOS DNPM/ANM

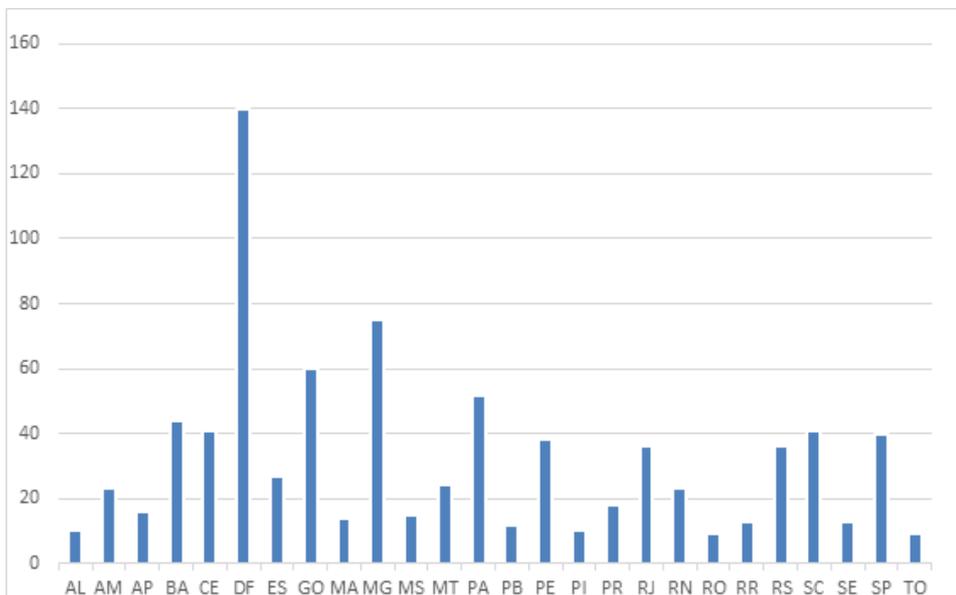
ANO	2014	2015	2016	2017	2018
QUANTIDADE	1.033	988	942	887	839



Segundo a mesma fonte, em dezembro de 2018, a força de trabalho era composta por 839 colaboradores e estava distribuída da seguinte maneira:

DISTRIBUIÇÃO POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO

AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	GO	MA	MG	MS	MT	PA	PB	PE	PI	PR	RJ	RN	RO	RR	RS	SC	SE	SP	TO
10	23	16	44	41	140	27	60	14	75	15	24	52	12	38	10	18	36	23	9	13	36	41	13	40	9



A base normativa norteadora da atividade é a que segue:

CF/88;

EC 20/98,41/03 e 47/05;

Decreto nº 138/95-TCU;

Lei nº 9.527/97;

Lei nº 8.730/93;

Decreto 84.440/80;

Lei nº 8.112/90;

Lei nº 8.730/9;

## **1.2 Destinatários do Relatório:** Superintendência de Gestão de Pessoas.

### **1.3 Objetivo geral da Auditoria:**

Como objetivo geral o projeto avaliou o processo de governança e a adequação e eficácia dos controles internos administrativos. Bem como, avaliou a observância da legislação, nos procedimentos relativos à remuneração, benefícios e vantagens.

Como objetivo específico procurou responder às seguintes questões de auditoria:

- Como é o processo e governança na SGP;
- Se os controles internos são adequados e eficazes;
- Se os procedimentos adotados pela área de Gestão de Recursos Humanos sobre os atos de aposentadorias estão de acordo com a Legislação;
- Se os procedimentos adotados pela área de Gestão de Recursos Humanos sobre os atos de pensões estão de acordo com a Legislação;
- Se os procedimentos adotados pela área de Gestão de Recursos Humanos sobre os atos de admissões estão de acordo com a Legislação;
- Se os procedimentos adotados pela área de Gestão de Recursos Humanos sobre os atos de cessões estão de acordo com a Legislação.

### **1.4 Escopo:**

Avaliação do processo de governança, considerando a análise de 05 (cinco) componentes: alinhamento estratégico, gestão da liderança e do conhecimento, cultura orientada para resultados, gestão de talentos e accountability.

Análise dos componentes de controle, ambiente de controle, avaliação de risco, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Análise dos atos administrativos de Gestão de Recursos Humanos ocorridos entre **janeiro e dezembro de 2018**. Para os atos de aposentadoria e pensões, foram examinadas 10 (dez) ocorrências, representando uma análise de 100% do total concedido no exercício, conforme relação a seguir:

48403.701110/2018-13

48409.700137/2018-39

48423.700107/2018-44

48405.700314/2018-17

48411.700278/2018-11

48415.700176/2018-57

48415.700153/2018-88

48406.700072/2018-51

48424.700005/2018-19

48422.700002/2018-03

Ademais foram examinadas 09 (nove) ocorrências, totalizando 100% das cessões e requisições do período, conforme relacionados a seguir:

48423.700172/2018-70

48410.700076/2018-71

48403.700701/2018-73

48403.700865/2018-09

48403.701057/2018-51

48420.700249/2018-31

48420.700269/2018-11

48402.700355/2018-33

48400.703526/2018-04

## **1.5 Metodologia e critérios**

A metodologia adotada foi o levantamento de dados, análise de documentos e exame de registros. Como critério para a emissão de opinião, a sujeição de procedimentos à legislação aplicável.

## **2. Resultados de Auditoria**

### **2.1 Fragilidade no processo de governanças na gestão de pessoas.**

Na avaliação da situação atual do processo de governança de pessoas na ANM, consideramos 05 (cinco) componentes: alinhamento estratégico, gestão da liderança e do conhecimento, cultura orientada para resultados, gestão de talentos e accountability.

No componente alinhamento estratégico foi verificado a capacidade de a unidade administrativa alinhar as políticas e as práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais.

No componente gestão da liderança e do conhecimento foi verificado se a unidade possui capacidade de garantir a continuidade da liderança, identificando e tratando potenciais lacunas, capturando conhecimento organizacional e promovendo aprendizagem.

No componente cultura orientada para resultados foi verificado a capacidade da manutenção da força de trabalho de alto desempenho.

No componente gestão de talentos foi verificado se a unidade possui capacidade na redução de lacunas de perfis profissionais.

No componente accountability foi verificado se a unidade executa procedimentos que lhe permitam segurança na conformidade de gestão de pessoas, transparências nos resultados alcançados e responsabilização de colaboradores.

A seguir são analisadas as principais deficiências identificadas por componente avaliado:

#### **a) Alinhamento Estratégico**

Não foi identificado um planejamento de gestão de pessoas para todas as funções envolvidas, ou seja, um plano que oriente todas as funções de gestão de pessoas.

A elaboração de um planejamento objetiva maximizar a contribuição de cada função para a consecução dos objetivos da área. A falta de planejamento gera riscos de algumas funções e com isso, resultados abaixo do esperado.

Ressalte-se que a falta de um plano não indica necessariamente falta de direção. No entanto é fundamental que todos os colaboradores conheçam o direcionamento da área para que orientem seus esforços. Ademais, a elaboração de um plano permite que haja critérios objetivos de avaliação e desempenho, oferecendo transparência e controle na gestão.

Cabe informar que o Tribunal de Contas da União – TCU prolatou a recomendação sobre

o tema, por intermédio dos Acórdãos 3.023/2013- Plenário (item 9.1.1.1) e 2.212/2015- Plenário (itens 9.1.1, 9.2.1 e 9.3.1).

Outra questão em destaque, relaciona-se a fragilidade no planejamento para avaliar reais necessidades qualitativas e quantitativas da força de trabalho para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

O processo de planejamento da força de trabalho objetiva identificar as lacunas entre as necessidades atuais e futuras e a capacidade existente, tanto quantitativa quanto qualitativa. Um planejamento adequado da força de trabalho permite o alinhamento entre a força de trabalho e a estratégia organizacional.

Segundo o TCU (Acórdãos 2.212/2015, 99/2015, 1.883/2015, 1.564/2015, 1.234/2015 – Plenário) o planejamento da força de trabalho é um processo contínuo que deve ser realizado de forma contínua abrangendo: definição e atualização de tabelas de lotação necessária por unidade; análise e monitoramento de informações sobre força de trabalho e a definição de estratégias de gestão de pessoas com bases em análises realizadas.

#### **b) Gestão da Liderança e do Conhecimento**

Não foi identificada documentação específica definindo o perfil profissional desejado/requerido para ocupação de cargos de gestão na ANM.

Vale destacar que as definições dos perfis profissionais devem ser documentadas, com o objetivo de evitar que a definição seja de conhecimento apenas do administrador público que irá selecionar o ocupante da posição de gestão, favorecendo transparência e controle.

A falta de definição dos perfis inviabiliza uma avaliação objetiva sobre a possibilidade de haver colaboradores preparados e qualificados, além de fortalecer o princípio da impessoalidade.

Ressalte-se que o processo sucessório se inicia com a definição dos perfis profissionais, pois é a partir deles que o recrutamento, a seleção e o desenvolvimento de gestores irá funcionar.

Quanto ao questionamento em tela, o TCU já prolatou recomendações, conforme Acórdão 2.212/2018 – TCU – Plenário (9.1, 9.1.4, 92, 9.2.5).

#### **c) Gestão de Talentos**

Na avaliação da gestão de talentos não foi identificada a utilização de ferramentas de seleção interna, tais como banco de *curriculum*, banco de talentos, banco de competências dentre outras. A inexistência de tais ferramentas evidencia o baixo aprimoramento da unidade no processo de seleção interna.

Cabe alertarmos para o risco da falta de práticas aprimoradas de seleção interna, propiciando a movimentação de colaboradores não aderente ao perfil requerido para a execução das atividades.

O desenvolvimento de ferramentas de seleção interna contribui para que os colaboradores selecionados para funções comissionadas ou cargos em comissão, além de outras posições que não sejam de gestão ou assessoramentos, sejam os melhores e com os perfis mais aderentes às necessidades da Agência.

Em atendimento às normas de auditoria foi dado conhecimento prévio à área auditada sobre os itens identificados, acerca dos quais, apresentou as seguintes informações/esclarecimentos:

*Quanto ao item Alinhamento Estratégico, informo que a SGP conta com planejamento de gestão para o ano de 2019, aprovado pela Diretoria Colegiada no dia 21 de fevereiro de 2019 (documento anexo). Destaco que foram realizadas duas reuniões com a equipe da SGP, na Enap, nos dias 6 de fevereiro e 19 de março, para discussão e disseminação do referido planejamento.*

*Quanto ao dimensionamento da força de trabalho, a SGP ainda não dispõe desse instrumento, mas ele está previsto no planejamento de 2019.*

*Quanto ao item Gestão da Liderança e do Conhecimento, há também previsão, no planejamento de 2019, para elaboração do portfolio de competências gerenciais, o que atenderá às demandas apresentadas na nota de auditoria. Junto ao portfolio, a SGP proporá sistemática para seleção e avaliação dos ocupantes de cargos gerenciais.*

*Acrescento, ainda, que já está em andamento o Programa de Desenvolvimento Gerencial (em fase de contratação), o qual tem por objetivo qualificar, com foco em competências, os gestores e potenciais sucessores.*

*Quanto ao item Gestão de Talentos, não temos projeto previsto para o ano de 2019. O tema é relevante, mas, dadas as condições da agência, outros aspectos foram priorizados para este exercício. De toda forma, já estão sendo melhorados os processos de movimentação interna, visando conferir-lhes mais formalidade, estabelecendo competências e fluxos processuais.*

Diante do exposto, as ações que visam sanar as lacunas identificadas pela equipe de auditoria estão em pleno desenvolvimento na Superintendência de Gestão de Pessoas, dentre as quais, a elaboração de planejamento de gestão de pessoas, elidindo a questão relacionada ao planejamento.

Apesar do planejamento apresentado constar um cronograma de atividades a ser desenvolvido no período de fevereiro a outubro de 2019, e quando realizado, elidir as fragilidades apontadas, manteremos as constatações relativas aos componentes gestão da liderança e do conhecimento e gestão de talentos até o pleno saneamento da questão.

Sendo assim, que pese os controles internos administrativos avançarem em alguns componentes, ainda apresentam fragilidades necessitando de melhorias, a saber: nos componentes ambiente de controle, avaliação de riscos e procedimentos de controle.

### **2.1.1 Causas e efeitos**

Como causa há pouca profissionalização na área de pessoas e como efeito o comprometimento significativo do retorno dos recursos investidos em pessoal.

## **2.2 Fragilidade nos controles internos administrativos**

Para análise da adequabilidade e eficácia dos controles internos administrativos da Superintendência de Gestão, consideramos os seguintes componentes: ambiente de controle, avaliação de risco, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento.

No componente **ambiente de controle**, possui competência definida no regimento interno, está regularmente instituída e atua dentro das competências institucionais, entretanto, os procedimentos e rotinas não estão formalizados.

Na componente **avaliação de risco**, a área não possui clara identificação dos processos críticos apesar de adotar procedimentos que diminuem o risco de erros nas atividades desenvolvidas.

No componente **procedimentos de controle**, há devida segregação de funções, existe norma sobre entrada e saída de bens. No entanto, não há mecanismos de controle e segurança para o acesso físico à unidade.

No componente **informação e comunicação**, a unidade não tem acesso às informações gerenciais para tomada de decisões de maneira satisfatória, bem como não divulga interna e externamente as informações produzidas.

Por fim, no componente **monitoramento**, existe o controle das recomendações realizadas pelo TCU, CGU e Auditoria Interna.

Em atendimento às normas de auditoria foi dado conhecimento prévio a área auditada, a qual apresentou as seguintes informações/esclarecimentos:

*Quanto ao item fragilidade nos controles internos administrativos, informo que a SGP está trabalhando no sentido de padronizar e formalizar seus processos. Encaminho em anexo documento apresentado à Diretoria Colegiada no dia 26 de fevereiro de 2019, o qual foi aprovado e está em fase de implantação. Destaco que foi publicada, em 27 de março de 2019, Portaria 202 (texto em anexo), a qual define competências em matéria de pessoal e estabelece alguns importantes padrões processuais a serem seguidos.*

Apesar de os controles internos administrativos avançarem em alguns componentes, ainda apresentam fragilidades necessitando de melhorias nos componentes ambiente de controle, avaliação de riscos, procedimentos de controle e informação e comunicação.

### **2.2.2 Causa e Efeitos**

Como principal causa, aponta-se a ausência de manuais que disciplinem as rotinas operacionais, bem como a falta de estudos técnicos visando identificar os possíveis riscos presentes no ambiente de trabalho.

Como efeito tem-se processos com instrução inadequada e a fragilidade nos procedimentos de controle.

## **2.3 Conformidade dos procedimentos adotados sobre os atos de aposentadoria, pensão, admissão e cessão.**

Para emissão de opinião acerca da conformidade dos atos de aposentadorias, pensão, admissão e cessão, foram avaliados 100% dos atos ocorridos no período objeto de análise.

A análise atual mostrou evolução positiva quando comparada às análises realizadas nos anos anteriores. Nos anos pregressos, a intempestividade no encaminhamento dos processos ao controle interno foi apontada reiteradamente, bem como, instrução processual inadequada. Todavia, essas fragilidades foram equacionadas.

Percebe-se que a unidade tem envidado esforços para o cumprimento dos prazos estipulados nos normativos, bem como melhorado a instrução processual. Sendo assim, concluímos pela conformidade dos atos de aposentadoria, pensão, admissão e cessão.

## **3. Conclusões**

Ao avaliarmos o processo de governança, a adequação e eficácia dos controles internos administrativos e os procedimentos relativos à remuneração, benefícios e vantagens, procuramos responder as responder algumas questões de auditoria, tais como: o funcionamento do processo e governança na Superintendência de Gestão de Pessoas, adequabilidade e eficácia dos controles internos e a legalidade dos atos de admissão, cessão, aposentadorias e pensões.

Na avaliação da situação atual do processo de governança de pessoas na ANM, observamos a ausência de documentação específica definindo o perfil profissional desejado/requerido para ocupação de cargos de gestão na ANM, e não utilização de ferramentas de seleção interna, tais como banco de *curriculum*, banco de talentos, banco de competências, dentre outras.

Na análise da adequabilidade e eficácia dos controles internos administrativos da Superintendência de Gestão, observamos avanços em alguns componentes, mas ainda apresentam fragilidades, necessitando de melhorias nos componentes ambiente de controle, avaliação de riscos, procedimentos de controle e informação e comunicação.

Acerca da conformidade dos atos de aposentadorias, pensão, admissão e cessão, a análise mostrou evolução positiva, demonstrando que a unidade tem envidado esforços para o cumprimento dos prazos estipulados nos normativos, bem como melhorado a instrução processual.

Sendo assim, os atos praticados pela Gestão de Recursos Humanos guardam parcial conformidade com os dispositivos legais, necessitando, porém, de melhoria nos pontos elencados nos itens 2.1 e 2.2 do presente relatório.

## **4. Proposições**

4.1 Elaborar em até 180 (cento e oitenta) dias o planejamento da força de trabalho, contemplando avaliação das reais necessidades qualitativas e quantitativas da força de trabalho para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

4.2 Elaborar em até 180 (cento e oitenta) dias documento contemplando a definição do perfil profissional desejado/requerido para ocupação de cargos de gestão na ANM.

4.3 Criar em até 180 (cento e oitenta) dias ferramentas de seleção interna, tais como banco de *curriculum*, banco de talentos, banco de competências, dentre outras.

4.4 Formalizar em até 180 (cento e oitenta) dias procedimentos e rotinas operacionais, prevendo dentre outras, rotinas de revisão e avaliação periódica das atividades.

4.5 Estabelecer em até 180 (cento e oitenta) dias critérios formais para identificar os processos críticos da área a fim de mitigar os riscos e minimizar os erros das atividades.