



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 2/2020

AÇÃO DE AUDITORIA: PROJETOS

SUMÁRIO EXECUTIVO:

A presente auditoria analisou a governança e a gestão dos projetos nos CNMP, no que tange à aderência aos normativos e aos controles internos da unidade responsável pelo seu gerenciamento. O tema foi selecionado para composição do PAINT por meio da metodologia Índice de Significância do Objeto – ISO, na qual o objeto alcançou 3º 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 analisados os processos de elaboração e execução de projetos estratégicos e estruturantes e, de maneira geral, constatou-se uma evolução desses processos a partir de 2019, com a publicação da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, que regulamentou os procedimentos de proposição, pagamento e acompanhamento dos projetos gratificados. No entanto, os projetos estratégicos ainda carecem de metodologia formalizada que proporcione uma execução e monitoramento eficaz.

Outro ponto a se destacar diz respeito ao pagamento de gratificação de projetos. Embora a mencionada portaria tenha consolidado as regras para pagamento, em 2019, foram utilizados outros parâmetros com o objetivo de aperfeiçoar o fluxo de informações entre a Secretaria de Gestão Estratégica e a Secretaria de Gestão de Pessoas. Mesmo assim, ocorreram erros de cálculo no pagamento das gratificações.

Assim, para aprimorar a realização dos projetos e, conseqüentemente, a estratégia do CNMP, é preciso fortalecer e institucionalizar a Metodologia de Gestão dos Projetos, que possui alguns normativos, mas ainda precisa alcançar maturidade na implementação das normas vigentes, bem como preencher as lacunas existentes. Ademais, é preciso dar cumprimento às atribuições e ao regular funcionamento das instâncias de governança.

I – APRESENTAÇÃO

Em cumprimento ao Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT 2020, apresenta-se o Relatório de Auditoria sobre Projetos. Este trabalho contém o resultado das análises realizadas acerca da conformidade do processo de seleção, execução e acompanhamento dos projetos no CNMP, englobando a aderência à legislação, o pagamento da gratificação de projetos e o controle das entregas propostas.

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

O trabalho foi realizado no período de 20/04/2020 a 19/06/2020, 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 29/05/2020, foi enviada pelo sistema SEI a Matriz de Achados de cada unidade (Secretaria de Gestão Estratégica 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

- Editais de seleção de projetos gratificados;
- Proposição dos projetos;
- Comissão julgadora;
- Execução e acompanhamento dos projetos gratificados;
- Pagamento de gratificação dos projetos;
- Portfólio de projetos estratégicos; e
- Aderência à LAI.

III – METODOLOGIA

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

IV – BASE NORMATIVA

- Lei nº 13.316/2016 - Dispõe sobre as carreiras dos servidores do MPU e do CNMP;
- Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010 – Institui a Gestão de Projetos no âmbito do CNMP;
- Portaria CNMP-PRESI nº 45/ 2017 – Institui a Política de Gestão de Riscos do CNMP;
- Portaria CNMP-PRESI nº 157/2017 - Divulga o Plano de Gestão do CNMP para 2018;

- Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018 - Dispõe sobre o Planejamento Estratégico do CNMP;
- Portaria CNMP-PRESI nº 30/2018 – Regulamenta a gestão de projetos de especial interesse da administração e o pagamento da Gratificação de Projeto no âmbito do CNMP. REVOGADA
- Portaria CNMP-PRESI nº 76/2018 - Divulga a relação dos projetos selecionados como de especial interesse da Administração do CNMP para o exercício de 2018;
- Portaria CNMP-PRESI nº 190/2018 - Divulga o Plano de Gestão do CNMP para 2019;
- Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019 - Regulamenta o pagamento da Gratificação de Projeto no âmbito do CNMP;
- Portaria CNMP-SG nº 53/2019 – Divulga os projetos estratégicos do Planejamento Estratégico do CNMP 2018-2023;
- Portaria CNMP-SG nº 131/2019 - Institui a Comissão Julgadora;
- Portaria CNMP-SG nº 176/2019 - Divulga a relação dos projetos selecionados como de especial interesse da Administração do CNMP para o exercício de 2019;
- ABNT NBR ISO 21504/2016 - Gerenciamento de projetos, programas e portfólio - Orientações sobre gerenciamento de portfólio; e
- ABNT NBR 16735 - Gestão do desempenho de projetos - Orientações; e
- Guia PMBOK.

V – RESULTADO DAS ANÁLISES

1. Introdução

Durante o planejamento dos trabalhos, foram elaboradas 9 (nove) Questões de Auditoria (QA) sobre a governança e gestão dos projetos no CNMP. Cada QA possui itens que foram verificados e testados pela equipe de auditoria. As QA elaboradas foram:

QA 01 – Os editais para o processo de seleção de projetos gratificados estão de acordo com a norma?

QA 02 – As proposições de projetos gratificados são apresentadas em conformidade com os normativos?

QA 03 - A comissão julgadora foi regularmente instituída?

QA 04 – Os gerentes de projeto cumprem as atribuições descritas no normativo?

QA 05 – A área de gestão de projetos da SGE cumpre suas atribuições adequadamente?

QA 06 – O acompanhamento dos projetos gratificados é tempestivamente realizado?

QA 07 – O pagamento da gratificação de projeto é realizado em conformidade com a Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019?

QA 08 – Governança e gestão dos projetos estratégicos

QA 09 – Atendimento à Lei de Acesso à Informação

Os achados foram encaminhados por meio da Matriz de Achados – SGE (SAUDI 15) e Matriz de Achados – SGP (SAUDI 16), ocasião em que os gestores tiveram a oportunidade de se manifestar. Tais informações constam dos documentos SEI 0360360 e 0360364, respectivamente.

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

2. Amostragem

Para aplicação dos testes de auditoria, foram selecionados os seguintes projetos:

Tabela 1: Amostra de projetos

Portfólio de Projetos Estratégicos 2018-2023 (34% do Universo)	CNMP Cidadão
	Dados Abertos
	Inova CNMP
	CNMP em Rede
	Comissão Inteira
	Rede das Ouvidorias
	Qualidade de Vida no Trabalho
	Integridade no CNMP
	Dimensionamento da Força de Trabalho
	Política de Segregação de Funções
	Modernização Tecnológica
Portfólio de Projetos Gratificados 2018 (50% do Universo)	Aprimoramento do Sistema de Jurisprudência
	Elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público – PEN-MP 2020/2029
	Dimensionamento e Planejamento da Força de Trabalho do CNMP
	Desenvolvimento de Sistema de Planejamento e Orçamento
	Criação (desenvolvimento) de Sistemas de Informática e

	de Business Intelligence (BI) para a Corregedoria Nacional
Portfólio de Projetos Gratificados 2019 (42% do universo)	A transparência ativa como instrumento da transformação
	Redes de ouvidoria do MP
	Sistema de Jurisprudência qualificada do CNMP
	Aprimoramento e otimização do sistema ELO
	Desenvolvimento do Sistema de Planejamento e Orçamento

Fonte: AUDIN

3. Questão de Auditoria 1 - Editais de seleção dos projetos gratificados

A QA1 pretendeu analisar a adequação dos editais para seleção de projetos gratificados com o disposto nas Portarias CNMP-PRESI nº 67/2019 e Portaria CNMP-PRESI nº 30/2018 nos seguintes aspectos:

- Publicação de novo edital a cada exercício;
- Previsão das responsabilidades e dos requisitos necessários para a equipe de projetos;
- Orientações sobre o preenchimento e o encaminhamento da documentação necessária;
- Informações necessárias para a proposição de novos projetos;
- Recursos orçamentários estimados para a implementação dos projetos;
- Critérios de priorização dos projetos e de pagamento da gratificação de projeto;
- Descrição das fases do processo de avaliação e priorização dos projetos a serem gratificados; e
- Formas e os prazos de impugnação do edital e de recursos.

A Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, de 10 de maio de 2019, revogou expressamente a Portaria CNMP-PRESI nº 30/2018. Os Editais avaliados são referentes aos exercícios de 2018 e 2019.

Com as publicações do Edital CNMP-PRESI nº 1/2018, publicado em 2/4/2018, e Edital CNMP-PRESI nº 4/2019, publicado em 22/5/2019, demonstra-se a publicação de Edital a cada novo exercício, conforme determina a Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, art. 15. Ademais, segundo informações da SGE (Despacho ASGP 0349883), a minuta do Edital de 2020 está em elaboração.

O art. 16, inciso II, da Portaria citada acima, determina que os editais disponham sobre as responsabilidades e requisitos para as equipes de projetos. O Edital CNMP-PRESI nº 1/2018, no item 2, prevê as responsabilidades do Escritório de Projetos e dos Gerentes de Projeto. Já o Edital CNMP-PRESI nº 4/2019 não aborda responsabilidades.

Contudo, cabe destacar que a própria Portaria, no art. 24, traz as atribuições e responsabilidades dos integrantes da equipe do projeto. Considerando que o Edital não poderia dispor de forma contrária à norma, entende-se que esta lacuna não é prejudicial, já que seria mera repetição do disposto na Portaria.

Quanto aos demais aspectos abordados, os Editais estão em conformidade com as normas aplicáveis.

4. Questão de Auditoria 2 - Proposição dos projetos gratificados

A QA2 tem o objetivo de verificar a conformidade das proposições de projetos gratificados em comparação aos normativos aplicáveis. Com essa finalidade, foram verificados os seguintes itens:

- Proposição de projeto apresentada pelas pessoas competentes (Presidente, Corregedor, Ouvidor, Conselheiros, Secretário-Geral, Secretários ou substitutos);
- Proposição dos projetos apresentada com as informações requeridas na norma;
- Apreciação dos projetos categorizados como estratégicos pelo Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE); e
- Projetos a serem gratificados no exercício de vigência do edital divulgados por ato da Secretaria-Geral.

Destaca-se que foram adotados como parâmetro para análise dessa QA a Portaria CNMP-PRESI nº 30/2018 (revogada) e a Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019 para os respectivos exercícios, tendo em vista o escopo adotado abranger os exercícios de 2018 e 2019.

Foram encontradas inconformidades nas proposições de projetos de 2018 presentes em nossa amostra (Elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público - PEN-MP 2020-2029, Desenvolvimento de Sistema de Planejamento e Orçamento, Dimensionamento e Planejamento da Força de Trabalho do CNMP) principalmente em relação à identificação nominal dos integrantes da equipe de projeto, bem como a descrição de suas atividades e respectivas entregas. Tais exigências já eram previstas no art. 4º, incisos VIII e X da Portaria CNMP-PRESI nº 30/2018, entretanto os projetos gratificados propostos em 2018 apresentavam as mesmas atribuições para todos os membros e alocavam todos os integrantes do projeto durante todo o período, como se observa nos documentos SEI 0091010, 0089570, 0089537.

Contudo, na amostra dos projetos realizados em 2019, verificou-se que as proposições já são apresentadas em aderência à Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, art. 3º, incisos IV e VII, de modo que as inconformidades observadas em 2018 não voltaram a se repetir.

Quanto aos demais itens avaliados, os projetos gratificados não apresentaram inconformidade.

5. Questão de Auditoria 3 - Comissão Julgadora

A QA3 tem o objetivo de verificar a regularidade da instituição da Comissão Julgadora dos Projetos, de acordo com os preceitos da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, artigo 17. Para a análise, foram verificados os seguintes itens:

- Previsão de vigência, atribuições e composição da Comissão no ato que a instituiu;
- Interdisciplinariedade e intersetorialidade da Comissão;
- Existência de componente da comissão julgadora instituída pela Portaria 131/2019 que tenha figurado como patrocinador ou integrante de equipe de projeto inscrito no processo definido pelo edital nº 4/2019.

A Portaria CNMP-SG nº 131/2019 designa os membros da Comissão Julgadora com atribuição para avaliar e priorizar os projetos a serem gratificados no exercício de 2019. O art. 4º da referida Portaria dispõe que a comissão será automaticamente extinta após a publicação do resultado dos projetos contemplados com gratificação pela Secretaria-Geral. Portanto, há conformidade com o disposto no art. 17, §1º da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019.

A proibição prevista no art. 17, §2º da mencionada Portaria de que nenhum componente da comissão julgadora possa integrar equipe de projeto inscrito no processo definido pelo edital nº 4/2019 foi devidamente observada.

O § 1º do art. 17 da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019 dispõe que a Comissão Julgadora deve ser interdisciplinar e intersetorial. A Comissão formada pela Portaria CNMP-SG nº 131/2019 também atendeu aos requisitos.

6. Questão de Auditoria 4 - Atribuição dos gerentes de projeto

Esta QA teve como finalidade verificar se os gerentes de projeto cumprem com as atribuições previstas na Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019. Para a análise, foram verificados os seguintes itens:

- Encaminhamento de relatórios mensais de acompanhamento do projeto à SGE;
- Apresentação do andamento das atividades e das entregas parciais do projeto nas Reuniões de Acompanhamento Tático - RAT;
- Encaminhamento de relatório ao final do período da percepção da gratificação.

As atribuições dos gerentes de projetos estão previstas na Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, art. 23 e incisos.

O inciso IV do normativo citado dispõe que o gerente de projetos deve “encaminhar à área de gestão de projetos da SGE relatórios mensais de acompanhamento durante a execução e ao final do período de percepção da Gratificação de Projeto”.

Quanto aos relatórios mensais, observou-se que os projetos da amostra regulados pela Portaria, ou seja, projetos gratificados executados a partir de maio de 2019, cumprem essa disposição por meio de relatórios expedidos e enviados via SEI.

Para os projetos de 2018, cabe salientar que já existia a exigência de relatórios de acompanhamento, apesar de a norma não determinar a periodicidade. A Portaria CNMP-PRESI nº 30/2018 em seu art. 11, inciso II, previa que:

Art. 11. Serão atribuições do gerente do projeto:

(...)

II – encaminhar, ao escritório de projetos da SGE, relatórios de acompanhamento durante a execução e ao final do projeto.

A Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010, que institui a Gestão de Projetos no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências, também prevê que o gerente de projeto envie informações sobre o projeto:

Art. 13 São deveres do Gestor de Projetos:

(...)

X - Informar o desempenho, as ações executadas e as novas ações planejadas, além de atualizar o andamento do projeto, conforme orientação do Escritório de Projetos, que definirá a periodicidade das informações de acordo com a complexidade e criticidade do projeto.

Nesse contexto, observou-se que, para os projetos de 2018, os relatórios de acompanhamento do projeto eram encaminhados pelo gerente somente para apresentação nas RATs. Portanto, a norma de 2019 buscou agregar maior tempestividade no acompanhamento dos projetos gratificados e seu regramento foi devidamente observado pelos gestores dos projetos da amostra analisada.

Quanto ao relatório ao final do período de percepção da gratificação, observa-se que não há a expedição de um relatório específico, mas, os projetos de 2019, apresentam os relatórios de todos os meses de execução do projeto, inclusive do último mês gratificado. Logo, como a Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019 não dispõe sobre um conteúdo específico para este relatório, entende-se que a exigência foi cumprida.

Por fim, no tocante ao acompanhamento dos projetos gratificados nas Reuniões de Acompanhamento Tático - RAT, conforme disposto no art. 21 da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, verificou-se que os projetos são, de fato, abordados nas reuniões, como se observa nas atas: 18ª RAT - 12/3/2018 (SEI 0350053); 19ª RAT - 22/8/2018 (SEI 0350054); 20ª RAT - 13/12/2018 (0350055); 21ª RAT - 12/4/2019 (SEI 0350057); 22ª RAT - 4/9/2019 (0350058); e na apresentação da 23ª RAT (0350059 e 0350060).

7. Questão de Auditoria 5 - Atribuições da Assessoria de Gestão de Projetos

A QA5 pretendeu analisar se a área de Gestão de Projetos do CNMP cumpre suas atribuições adequadamente, de acordo com o estabelecido na Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019. Para tanto, foram verificados os

seguintes aspectos:

- Difusão da cultura de gestão projetos no CNMP;
- Apresentação de manifestações técnicas sobre os projetos estratégicos e estruturantes.

Quanto à difusão da cultura de gestão de projetos no CNMP, dever instituído pelo inciso I, do art. 25 da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, observou-se que a SGE atende ao disposto na Portaria.

A cultura da gestão de projetos é difundida por meio das Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAO), que monitoram os projetos e iniciativas cadastrados no Plano de Gestão Anual. Os calendários de monitoramento foram instituídos pela Portaria CNMP-PRESI nº 131/2018 e Portaria CNMP-PRESI nº 12/2019.

Ademais, após a publicação do Edital CNMP-PRESI nº 4/2019 foram realizados dois workshops sobre gestão de projetos, conforme matérias publicadas na intranet em 22/05/2019 ([Publicado edital para seleção de projetos que receberão gratificação](#)) e em 03/06/2019 ([Servidores participam de capacitação sobre gratificação de projetos](#)).

Para 2020, a SGE havia planejado a "Semana da Gestão" oportunidade em que todos os colaboradores do CNMP seriam convidados a participarem de capacitações sobre gestão e, dentro da temática, havia gestão de projetos. A iniciativa foi cancelada devido ao teletrabalho provocado pelas medidas de contenção ao Coronavírus.

8. Questão de Auditoria 6 - Acompanhamento dos projetos gratificados

Esta QA teve como finalidade verificar se o acompanhamento dos projetos gratificados é realizado conforme previsto na Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019 e de forma tempestiva. Para a análise, foram verificados os seguintes itens:

- Acompanhamento da execução dos projetos pela SGE;
- Ressarcimento dos recursos em caso de inexecução total ou parcial;
- Acompanhamento da execução dos projetos gratificados nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT);
- Entrega dos produtos dos projetos nos prazos e conforme o escopo;
- Anuência prévia do patrocinador do projeto para as alterações de escopo ou prazo;
- Registro de feedback ao final da execução de cada projeto, a título de boas práticas.

8.1 Informação: Procedimento para apurar a inexecução parcial de projeto e ressarcir os valores pagos a título de gratificação, proporcionalmente ao descumprimento verificado.

Da amostra utilizada nesta ação de auditoria, houve um caso em que foi necessário apurar a inexecução parcial de projeto. Trata-se do Projeto Dimensionamento e Planejamento da Força de Trabalho do CNMP, iniciado em 2018, conforme SEI 19.00.6230.0003957/2018-42. De acordo com o Cronograma de Trabalho Proposto 0083195, as entregas do projeto deveriam ocorrer até 20/12/2018.

No entanto, o Termo de Aceite do Patrocinador foi encaminhado com a conclusão parcial do projeto, pois o dimensionamento não havia sido realizado em todas as unidades do CNMP, e sinalizou que a finalização do trabalho ocorreria até 15/03/2019, conforme Memorando 6 0189729. Este prazo não foi cumprido e foi determinada, em agosto de 2019, a instauração de processo para apurar e ressarcir os valores pagos a título de gratificação de projetos, proporcionalmente ao descumprimento verificado, de acordo com o Despacho SG 0259181 e Certidão SG 0260427. Assim, o Processo SEI 19.00.5000.0007191/2019-41 foi instruído com essa finalidade.

Entretanto, o Relatório do Dimensionamento da Força de Trabalho foi concluído em setembro de 2019, conforme Despacho SGP 0271749, e consta no Processo SEI 19.00.6500.0008206/2019-91 (restrito), de modo que não houve divulgação para as unidades participantes do projeto. De acordo com o Despacho SGP 0271805, "foi necessária a criação de processo a parte para apresentação dos dados, por se tratarem de informações sensíveis relativas às unidades do órgão".

Desse modo, o procedimento apuratório foi arquivado de acordo com a Decisão SG 0281173.

8.2 Constatação: Deficiências no processo de solicitação e aprovação de alteração nos projetos

Análise: Conforme a Portaria CNMP-SG nº 53/2019, o projeto "Integridade no CNMP" é de responsabilidade da Presidência, e o Projeto Política de Segregação de Funções, da Secretaria-Geral. De acordo com o Portal Visão 360°, tais projetos estão suspensos, o que foi confirmado no Despacho ASGP 0359001. Entretanto, não há formalização de suspensão dos projetos por parte das unidades responsáveis.

Quanto aos projetos gratificados, o gerente do projeto Rede de Ouvidorias do Ministério Público solicitou, por meio do Relatório de Acompanhamento (SEI 0252729), adiar de julho para novembro a entrega "proposição de ato normativo para instituição da Rede de Ouvidorias do MP". A SGE encaminhou a solicitação para aprovação do patrocinador (Despacho ASGP SEI 0254815), o que ocorreu (Despacho COOUV 0255166).

Entretanto, de acordo com o inciso V do art. 23 da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, compete ao patrocinador apenas aprovar o envio da solicitação de alteração à RAT. Portanto, a RAT é que tem a atribuição de aprovar as alterações, mas ela só ocorreu em setembro.

O projeto de Aprimoramento e Otimização do Sistema ELO teve mudanças de data realizadas na 23ª RAT (SEI 0350059 e 0350060), mas não consta no Processo (SEI 19.00.6600.0005101/2019-73) a anuência prévia do patrocinador do projeto ao envio da solicitação das alterações à RAT.

No projeto Sistema de Jurisprudência Qualificada do CNMP, há alterações propostas no Relatório de Acompanhamento de agosto de 2019 (0265001), mas não é possível identificar a concordância do patrocinador do projeto com a mudança.

Ademais, quanto à 23ª RAT realizada em dezembro de 2019, não houve a elaboração da ata da reunião, mas somente os documentos de apresentação utilizados, conforme SEI 0350059 e 0350060. Portanto, não há o registro formalizado das aprovações referentes às alterações solicitadas entre a 22ª e a 23ª RAT. Essas

inconsistências ferem o disposto do art. 3º da Portaria CNMP- PRESI nº 29/2010, inciso X do art. 3º da Portaria CNMP- PRESI nº 160/2014, e art. 23 da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019.

Sobre esta inconformidade, a unidade prestou os seguintes esclarecimentos:

O projeto Integridade no CNMP esteve em execução durante o exercício de 2019, porém, no Plano de Gestão 2020, a unidade responsável (PRESI) não propôs a continuidade do projeto.

Já o projeto Segregação de Funções esteve em execução entre os exercícios de 2018 e 2019, mas não foi dada continuidade no Plano de Gestão do exercício atual pela sua unidade responsável (SG). Ambas as unidades responsáveis pelos projetos acima serão comunicadas formalmente visando formalizarem o status atual dos projetos estratégicos citados.

O projeto Rede de Ouvidorias sofreu várias alterações na equipe do projeto durante sua execução, o que culminou na necessidade de alteração de algumas entregas do projeto. Tais alterações foram encaminhadas pelo Patrocinador do projeto e regularmente aprovadas na 23ª RAT, conforme documento SEI (0350060). A relação entre a necessidade de aprovação pela RAT das alterações no projeto e a ocorrência somente quadrimestral desta é objeto de oportunidade de melhoria, a qual já está consignada no escopo da ação PG_20_SGE_029 - Revisão do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia, de modo a implementar melhorias e trazer mais celeridade no processo de alterações nos projetos.

Portanto, observa-se que as alterações dos projetos são implementadas antes da devida autorização e formalização.

Oportuno, ainda, é destacar que, na Reunião de Encerramento da Auditoria, os gestores questionaram o motivo de os documentos 0350059 e 0350060 não terem sido considerados a ata da 23ª RAT, alegando não haver a necessidade de uma padronização do documento.

Sobre o questionamento, convém destacar o excerto da página 31 do “Manual Prático de Padronização de Atos no CNMP”, o qual afirma:

A ata é o registro sucinto e fiel dos acontecimentos e **deliberações havidos em reunião** ou sessão. (...) A ata deve ser elaborada em texto corrido, sem recuo ou entrada de parágrafos nem espaços vazios, impedindo que modificações posteriores à assinatura sejam introduzidas no documento, e sem rasuras ou emendas. (...) Além de **valor jurídico**, a ata tem valor histórico e deve ser numerada sequencialmente. Por sua importância, é incluída pelo Arquivo Nacional entre os documentos de guarda permanente. A ata pode ser lavrada em livro ou formulário próprio, com páginas numeradas e rubricadas ou, como é mais comum atualmente, em folhas soltas, digitadas e assinadas. **A ata é assinada pela pessoa incumbida de secretariar os trabalhos e por aquele que presidiu o ato registrado.** Dela podem também constar as assinaturas dos demais presentes. (Negritamos)

Nesse contexto, ao analisar os documentos 0350059 e 0350060, verificou-se que não há nenhuma assinatura dos participantes e não existe a informação de quem estava presente. As ausências das assinaturas conforme excerto acima, independente do formato dos documentos, os tornam sem valor jurídico, salvo melhor juízo. Destaca-se, também que as demais atas citadas na resposta a SAUDI 06 foram conferidas no Portal Visão 360º e possuem as assinaturas do Secretário-Geral e/ou do seu Adjunto e de alguns dos presentes.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que implemente meio tempestivo de formalizar e autorizar as alterações dos projetos em andamento no CNMP.

8.3 Constatação: Ausência de gestão do conhecimento na execução dos projetos

Análise: Analisando os processos dos projetos gratificados relativos aos exercícios de 2018 e de 2019, não foram encontrados documentos que demonstrem lições aprendidas e repositório das melhores práticas. A mesma situação ocorreu com os projetos estratégicos não gratificados já concluídos, uma vez que no Portal Visão 360º consta apenas o status “concluído”. Essa realidade contrasta com o disposto no art. 8º, VI, da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010, que preceitua:

Art. 8º São deveres do Escritório de Projetos: (...)

VI - Promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos, devendo, para tanto:

- a) organizar, coordenar e atualizar repositório de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos no CNMP;
- b) estabelecer meios de registro e disseminação de informações históricas de outros projetos; (grifo nosso)
- c) gerenciar e adotar medidas para manter atualizadas as bases de informação sobre projetos;
- d) realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projetos;
- e) realizar intercâmbio e benchmarking com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gestão de projeto.

Sobre os projetos gratificados, em resposta a SAUDI 09 (0352862), a SGE informou, no Despacho ASGP 0353757, que:

Ao final da execução de cada projeto, o Escritório de Projetos demanda o registro do Termo de Aceite do produto do projeto. No documento em questão são relacionadas todas as entregas do projeto e os respectivos prazos definidos pela equipe do projeto anteriormente. Tal documento é encaminhado ao patrocinador do projeto, ao qual caberá dissertar se as entregas e o produto do projeto foram realizadas, se o produto foi entregue conforme as expectativas e se o produto foi entregue dentro do prazo acordado, além de abrir espaço para que o patrocinador possa tecer

quaisquer tipos de comentários que julgar relevante sobre o projeto, as entregas e sua equipe. Ressalvado o documento em questão, não há um registro de lições aprendidas ao final de cada projeto sendo realizado por esta secretaria.

Contudo, nos projetos analisados que possuem o Termo de Aceite, verificou-se que este documento se limita a atestar as entregas, sem tecer maiores comentários sobre como deu-se a execução e quais lições poderiam ser extraídas da experiência.

Sobre esta constatação, a unidade esclareceu que:

Cabe à SGE, por meio da ASGP, rotineiramente realizar registro de lições aprendidas em relação ao ciclo anual de gerenciamento de projetos gratificados como um todo, por meio de pesquisa de avaliação e indicação de sugestões pelos participantes dos projetos gratificados daquele exercício.

Como se trata de avaliação geral do processo, e não individual de cada projeto, tal assunto será incluído no escopo de produção da nova metodologia de projetos, PG_20_SGE_026 - Revisão da Metodologia de Gestão de Projetos, a ser desenvolvida em conjunto com o escopo geral da ação PG_20_SGE_029 - Revisão do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia.

Ressalta-se que, nos meses de abril e maio de 2020, foram realizadas 10 reuniões de benchmarking junto a diversos órgãos da administração pública visando subsidiar o desenvolvimento das atividades do escopo da iniciativa citada.

Em que pese a existência de uma avaliação geral do processo de gerenciamento de projetos gratificados, descrita pela SGE no Despacho ASGP 0353757, tal revisão se limita à própria Secretaria, e não se transforma em conhecimento disponível para todos, com o objetivo de evitar a repetição de falhas na execução dos projetos futuros.

Nesse contexto, uma boa prática a ser seguida é a constante do [Banco Nacional de Projetos do CNMP](#), que apresenta um modelo que disponibiliza diversas informações relativos à gestão do conhecimento em projetos, tais como pontos fortes e fracos, oportunidades e resultados. Ademais, o Banco está aderente à disponibilização de informações para a sociedade, assunto tratado no item 11.1.

Recomendação: Recomenda-se à SGE que promova a adequação dos procedimentos para que os projetos executados demonstrem lições aprendidas e repositório das melhores práticas, conforme Art. 8º da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010.

8.4 Constatação: Deficiência da avaliação de eficiência, eficácia e efetividade dos projetos gratificados

Análise: A Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019 prevê em seu art. 19, §1º:

Art. 19. A SGE, por meio de sua área de gestão de projetos, acompanhará a execução dos projetos gratificados.

§ 1º Os projetos serão avaliados mensalmente quanto à eficiência e à eficácia pela área de gestão de projetos da SGE, com base em relatórios de acompanhamento encaminhados pelo gerente do projeto durante a execução e ao final do período de percepção da Gratificação de Projeto.

A mesma norma dispõe no art. 19, §2º:

§ 2º Os projetos serão avaliados quanto à efetividade, pelo patrocinador, ao final do período de percepção da Gratificação de Projeto, mediante Termo de Aceite dos produtos a ser encaminhado à SGE.

Quanto à análise de competência da SGE, verificou-se que nos projetos gratificados há despachos da SGE relacionados aos relatórios mensais enviados pelos gestores dos projetos. Contudo, essas manifestações não trazem avaliações sobre a eficiência e a eficácia dos projetos gratificados.

Da mesma forma, o Termo de Aceite do patrocinador atesta as entregas, mas não avalia a efetividade dos projetos gratificados.

A título de exemplo, no Projeto Dimensionamento e Planejamento da Força de Trabalho do CNMP, foi encaminhado Termo de Aceite (0189729) para um projeto que não havia sido concluído. No referido documento, falava-se em alteração da data de término do projeto para 15/03/2019. Contudo, a entrega do Relatório Final do Dimensionamento da Força de Trabalho só ocorreu em 13/09/2019. Ademais, os resultados apresentados foram questionados pelo Secretário-Geral, que apontou a fragilidade da metodologia utilizada. Por fim, até o presente momento, ainda há atividades a serem realizadas, como se verifica no Processo 19.00.6500.0008206/2019-91.

O Projeto "Sistema de Jurisprudência Qualificada no CNMP" apresenta situação semelhante. O cronograma inicial previa o encerramento do projeto em dezembro de 2019. Prorrogações foram aprovadas e o Termo de Aceite (0319311) refere-se apenas a 4 (quatro) entregas, restando 6 (seis) entregas para o ano de 2020.

Diante do exposto, constatou-se que não houve avaliação de eficiência, efetividade e eficácia dos Projetos.

Sobre esta constatação, a unidade manifestou-se nos seguintes termos:

Análise de Eficiência: há critério de seleção "Capital Humano", no edital CNMP-SG nº 4 de 2019, com a finalidade de selecionar equipes menores na execução dos projetos. Com esse critério buscou-se o menor gasto possível de recursos humanos e financeiros na execução dos projetos. Assim, há análise de eficiência na fase ora citada dos projetos gratificados.

Análise de Eficácia: no acompanhamento mensal é averiguado se as entregas do projeto estão sendo executadas. Mediante preenchimento de relatório pela equipe do projeto, conseguimos

averiguar o atingimento da execução planejada e, assim, realizamos despacho para SGP (para pagamento) e SG (para ciência e providências) discriminando se as entregas foram executadas, averiguando, assim sua eficácia.

Análise de Efetividade: cabe ao patrocinador do projeto, segunda a portaria CNMP-PRESI nº 67 de 2019, analisar a efetividade do projeto. Por fim, serão analisados os instrumentos de avaliação de eficiência, eficácia e efetividade nos projetos no escopo da ação PG_20_SGE_026 - Revisão da Metodologia de Gestão de Projetos.

A Portaria menciona, no art. 19, a avaliação da eficiência e eficácia **durante a execução dos projetos gratificados**, de modo que o critério de seleção “Capital Humano” não atende à exigência da norma. Quanto à avaliação da eficácia, em que pese a própria equipe do projeto já produzir um relatório mensal informando sobre as entregas, falta aos relatórios da SGE fornecer informação para as instâncias superiores, em vez de reproduzir os dados entregues pelo gerente do projeto.

Quanto à análise de efetividade, que deve demonstrar os benefícios alcançados pela instituição com a realização do projeto, embora seja de responsabilidade do patrocinador, deve ser fomentada e exigida pela SGE, com a finalidade de zelar pela boa aplicação dos recursos públicos. Portanto, o Termo de Aceite do patrocinador do projeto não deve ser mais uma reprodução dos dados fornecidos pelo gerente do projeto.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que realize as avaliações de eficiência e eficácia dos próximos projetos gratificados, e que solicite aos patrocinadores dos projetos a avaliação de efetividade.

9. Questão de Auditoria 7 - Conformidade do pagamento da gratificação de projetos

Esta QA teve como finalidade verificar a conformidade do pagamento da gratificação de projetos em relação às normas aplicáveis. Para isso, foram avaliados os seguintes pontos:

- Percepção cumulativa da gratificação de projetos;
- Pagamento retroativo referente à execução de projeto anterior à publicação do ato da Secretaria-Geral;
- Recebimento de gratificação de projetos por período maior que 12 meses;
- Prorrogação da percepção da gratificação em razão de atrasos na execução do cronograma;
- Pagamento de gratificação de projeto após o prazo de encerramento constante de seu cronograma;
- Concessão de gratificação de projeto sem o devido processo de seleção;
- Percepção de gratificação de projetos durante recesso, férias, ausências, afastamentos ou licenças do servidor;
- e
- Inscrição em Restos a Pagar de valores de gratificação de projeto.

A Portaria CNMP-PRESI nº 76/2018 estipulou um gasto total de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) com o pagamento de gratificações de projeto. Já a Portaria CNMP-PRESI nº 176/2019, estabeleceu um montante de R\$ 444.479,09 (quatrocentos e quarenta e quatro mil, quatrocentos e setenta e nove reais e nove centavos) para a mesma finalidade.

Os exames da presente auditoria, de acordo com a amostra apresentada, representam um montante de R\$ 356.225,51 (trezentos e cinquenta e seis mil, duzentos e vinte e cinco reais e cinquenta e um centavos), sendo R\$ 146.119,28 (cento e quarenta e seis mil, cento e dezenove reais e vinte e oito centavos) no ano de 2018 (48,7% do orçamento total previsto para o exercício) e R\$ 210.106,23 (duzentos e dez mil, cento e seis reais e vinte e três centavos) em 2019 (47,3% do valor total do exercício), somente com o pagamento de gratificação de projetos, conforme planilha a seguir:

Tabela 2: Valores dos projetos gratificados selecionados pela Auditoria

ANO	PROJETO	PORTARIA	TOTAL PAGO
2018	Criação (desenvolvimento) de Sistemas de Informática e de BI para a Corregedoria Nacional	R\$ 17.978,20	R\$ 16.288,98
	Elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público – PENMP 2020/2029	R\$ 69.586,97	R\$ 55.613,97
	Dimensionamento e Planejamento da Força de Trabalho do CNMP	R\$ 26.577,32	R\$ 20.453,33
	Desenvolvimento de Sistema de Planejamento e Orçamento	R\$ 67.825,85	R\$ 53.763,00
2019	Desenvolvimento do Sistema de Planejamento e Orçamento	R\$ 50.000,00	R\$ 49.980,39

A transparência ativa como instrumento da transformação: abertura dos dados referentes ao controle externo da atividade policial e sistema prisional	R\$ 43.625,96	R\$ 42.573,20
Rede de Ouvidorias do Ministério Público	R\$ 25.735,60	R\$ 25.718,64
Aprimoramento e Otimização do Sistema ELO	R\$ 50.000,00	R\$ 41.242,44
Sistema de Jurisprudência Qualificada do CNMP	R\$ 50.000,00	R\$ 50.591,56

Fonte: Portaria CNMP-PRESI nº 76/2018, nº 176/2019 e SEI

9.1 Informação: Pagamento de gratificação de projetos em montante superior ao estabelecido na Portaria CNMP-SG nº 176/2019.

No projeto gratificado "Sistema de Jurisprudência Qualificada do CNMP" SEI 19.00.4004.0005158/2019-32 foi verificado o pagamento total maior que o estipulado na Portaria CNMP-SG nº 176/2019.

Esse projeto tinha o orçamento total previsto para gratificação de R\$50.000,00 (cinquenta mil reais), de acordo com a Portaria CNMP-SG nº 176/2019, anexo I, item VI. No entanto, o total efetivamente pago, de acordo com as informações extraídas das fichas financeiras dos servidores integrantes da equipe desse projeto, foi de R\$50.591,56 (cinquenta mil, quinhentos e noventa e um reais e cinquenta e seis centavos).

Em resposta à Matriz de Achados encaminhada na SAUDI 15 (0360360), a SGE informou que essa diferença ocorreu devido a uma falha de comunicação entre essa Secretaria e a SGP.

Ocorre que o servidor em questão tomou posse em cargo inacumulável durante o período de execução do projeto. Assim, nos relatórios enviados pela SGP à essa SGE somente consta pagamento de gratificação de projetos feito ao servidor Renan Arakawa Pamplona no valor de R\$ 1.755,95 realizado na folha de agosto de 2019, sendo referente aos serviços prestados ao projeto, no mês de julho, não havendo outro relato de pagamento de gratificação ao servidor em nenhum dos relatórios seguintes. Porém, ao analisar as fichas financeiras anexadas aos autos, pode-se observar que na folha de agosto houve outro pagamento a título de gratificação de projetos ao servidor no valor de R\$ 605,46, por meio de rubrica diferente do pagamento ordinário anterior. Porém, tal valor não consta em nenhum dos relatórios recebidos por esta SGE, razão pela qual não foi tal valor contabilizado nos relatórios de acompanhamento do projeto. Ressalta-se que, no relatório recebido do gerente do projeto, no mês de agosto, já constava pedido de alteração no projeto para retirada do servidor, mas também constava que o servidor deveria receber gratificação naquele mês referente ao período trabalhado no projeto antes de sua saída da organização. Assim, **o servidor fazia jus ao pagamento dos dias efetivamente trabalhados no projeto no mês. O problema se deu na comunicação desse pagamento.**

Desse modo, o controle realizado pela SGE do montante pago ao projeto finalizou o exercício com o total de R\$ 49.986,10, pois não nos foi dado conhecimento desse pagamento de R\$ 605,46 realizado ao servidor. Assim, somando os 2 valores acima citados, obtém-se os R\$ 50.591,56 citados no início dessa consideração, que foi o realmente pago ao projeto a título de gratificação de projetos durante sua vigência. (grifo nosso)

Observa-se que, como esse projeto continha restrição orçamentária, os pagamentos foram ocorrendo mês a mês de acordo com as regras da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, arts. 7º e 8º. No entanto, o orçamento não era suficiente para realizar os pagamentos dos servidores até o final do cronograma estabelecido de acordo com o disposto no art. 7º da Portaria.

Assim, o controle dos valores a pagar aos servidores, realizado pelo gerente do projeto, era repassado pela SGE à SGP. Contudo, a quantia de R\$ 605,46 (seiscentos e cinco reais e quarenta e seis centavos) pago a um dos servidores que deixou o projeto não foi contabilizado e, por essa razão, foi utilizado novamente para indicar à SGP disponibilidade de recurso para pagamento aos outros integrantes do projeto.

Tendo em vista a baixa materialidade do valor, representando 1,2% do orçamento do projeto e considerando, ainda, que os demais integrantes receberam, de boa fé, uma fração desse recurso, a AUDIN entende que a relação custo-benefício da cobrança é negativa. Portanto, não é necessário exigir o ressarcimento do valor pago a maior.

Por fim, observa-se que houve falha no fluxo de pagamento adotado para os projetos gratificados no ano de 2019, pois a metodologia utilizada fragilizou o controle dos valores a pagar.

9.2 Constatação: Divergência entre os valores devidos e efetivamente pagos aos servidores integrantes das equipes de projetos gratificados

Análise: A análise dos projetos gratificados da amostra selecionada nos anos de 2018 e 2019 apontou as inconsistências demonstradas na tabela abaixo. Ressalta-se que os valores são referentes ao mês do pagamento.

Tabela 3: Inconsistências constatadas no pagamento de gratificação de projetos

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ano	Matrícula	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
2018	82499			R\$ 642,22		
	22577					- R\$ 167,94
	82416					R\$ 32,69
	82204	R\$ 202,30				
	22679	R\$ 71,53			-R\$ 295,32	R\$ 74,38
2019	82369		- R\$ 67,90			
	82406		- R\$ 67,90			
	82450	R\$ 41,38				
	20271			R\$ 171,15		
	24118	R\$ 74,19			R\$ 3,89	
	21461				- R\$ 13,57	
	22842			R\$ 121		
	82300	R\$ 42,42				
	82034	R\$ 161,54				
	82145	R\$ 144,06				
	16756	R\$ 970,89				- R\$ 198,65

Fonte: AUDIN

No âmbito do Projeto de Elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público - PEN-MP 2020/2029 (2018), o servidor 22254, afastou-se no dia 11/11/2018 em razão de viagem, mas não foi lançado no Grifo como “viagem a serviço”, nem há qualquer anotação confirmando a situação. Contudo foi realizado o pagamento integral referente ao mês de novembro. Este tratamento diverge daquele observado no mês de outubro para o mesmo servidor, em que 9 dias de viagem não foram registradas “a serviço” e, portanto, foram descontados do pagamento da gratificação do servidor. Outro tratamento divergente refere-se ao dia 20/11/2018 em que, apesar do registro de viagem, o servidor tem registro no ponto eletrônico de entrada e saída. Nessa ocasião, o pagamento foi realizado. Mas, no mês anterior, no dia 23/10/2018, a mesma situação ensejou o desconto.

No caso do servidor de matrícula 82.204, no âmbito do Projeto de Elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público - PEN-MP 2020/2029 (2018), observa-se um tratamento diferenciado no cálculo de finais de semana. O projeto começou no dia 13/7/2018 e no mesmo mês, segundo dados do Grifo, o servidor usufruiu de 6 dias de férias. Logo, deveria receber por 13 dias. Contudo, a SGP informa que o servidor fez jus a 10 dias de gratificação. Observa-se que o projeto começa numa sexta-feira, dia 13/7/2018, dia em que o servidor utilizou banco de horas. As férias começaram na segunda-feira subsequente, dia 16/7 e foram até o dia 21/7. Logo, para que se contabilize os 10 dias informados pela unidade, é preciso descontar banco de horas e final de semana, o que não está previsto nos normativos.

Cabe destacar que esse tratamento difere do aplicado ao servidor de matrícula 82.315, integrante do mesmo projeto. Conforme já mencionado, o projeto começou no dia 13/7, uma sexta-feira, e o servidor estava de férias,

que cessaram em 20/7, uma sexta-feira. Logo, o servidor fez jus ao pagamento de 11 (onze) dias de gratificação. Cabe destacar que o início da contagem do período gratificado inicia-se em um sábado, o que destoa da situação percebida pelo servidor de matrícula 82.204.

Outra situação referente ao cálculo dos dias referentes a finais de semana foi identificada no pagamento do servidor de matrícula 22.679, integrante do Projeto de Elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público - PEN-MP 2020/2029. No mês de julho de 2018, observa-se que o servidor recebeu o equivalente a 9 dias trabalhados. Contudo, considerando-se que o primeiro dia do projeto é dia 13/7 (uma sexta-feira) e que o servidor usufrui de férias no período entre 16 a 24/7, contabiliza-se 10 (dez) dias em que o pagamento é devido.

No âmbito do Projeto A transparência ativa como instrumento da transformação: abertura dos dados referentes ao controle externo da atividade policial e sistema prisional, o servidor de matrícula 82.338 fez jus ao pagamento de 15 dias trabalhados em julho (e pagos em agosto), conforme esclarecimentos da SGP. Contudo, o servidor ausentou-se 4 dias por banco de horas (16 a 19/7) e 10 dias por férias (22 a 31/7). O final de semana, entre esses dois períodos foi descontado do pagamento. Considerando-se que não há descontos de final de semana, entende-se que deveriam ser contabilizados como dias trabalhados.

Outro ponto constatado foi o tratamento diferenciado entre servidores do mesmo projeto referente à limitação de pagamento estipulado no mês de julho de 2019.

O servidor de matrícula 82.450, integrante do Projeto Rede de Ouvidorias do Ministério Público, recebeu em agosto de 2019 (referente aos trabalhos realizados no mês de julho) valor limitado ao previsto no Despacho ASGP 254815: R\$ 1.158,68 (mil, cento e cinquenta e oito reais e sessenta e oito centavos). O montante a que faria jus pelo cálculo dos dias trabalhados, regra utilizada para pagamento da gratificação, era de R\$ 1.200,06 (mil e duzentos reais e seis centavos). Observa-se que os outros servidores integrantes do mesmo projeto não sofreram esse tipo de limitação de pagamento, recebendo o valor integral no mês de julho, referente aos 35% do vencimento, conforme determina a Portaria.

Casos de pagamento limitado em julho também foram observados para os servidores de matrículas 82.300, 82.034, 82.145 e 16.756, integrantes do Projeto Sistema de Jurisprudência qualificada do CNMP, de acordo com o Documento SEI 0254470, bem como para o servidor de matrícula 24118, integrante do Projeto Aprimoramento e otimização do sistema ELO, conforme Relatório 0253479.

Em reunião de encerramento com a Secretaria de Gestão de Pessoas, realizada em 22/06/2020, o Secretário reafirmou que essas divergências referentes aos pagamentos do mês de julho de 2019 ficaram fora do controle da SGP, tendo em vista que o fluxo de pagamento utilizado não seguiu integralmente o art. 7º da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019. Desse modo, os pagamentos foram realizados de acordo com os valores máximos informados pela SGE para cada servidor.

A Secretaria de Gestão Estratégica, por meio do Despacho ASGP 0369999, informou que houve uma mudança no modelo de pagamento das gratificações de projeto no exercício de 2019. Com o intuito de vincular o pagamento da gratificação à efetiva participação no projeto, o gerente do projeto deveria se manifestar nos relatórios de acompanhamento sobre a contribuição daquele integrante e, assim:

somente após confirmada a sua atuação no projeto no mês de referência, o gerente nos informaria se o integrante deveria receber gratificação e até qual limite de valor, devendo considerar os dias de efetiva atuação do integrante na definição desse valor.

A Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, em seu art. 7º, dispõe, de forma taxativa, que o valor da gratificação corresponde a 35% (trinta e cinco por cento) do vencimento básico. Logo, para que o valor não fosse pago em sua integralidade, seria preciso demonstrar a ocorrência de alguma das hipóteses previstas para o desconto, como férias e afastamentos, por exemplo, ou indicação do gerente de projeto de que o integrante não atuou no projeto em todos os dias daquele mês.

O Relatório de Acompanhamento do mês de julho do Projeto Sistema de Jurisprudência qualificada do CNMP (SEI 0254470) indica que os servidores de matrículas 82.300, 82.034, 82.145 e 16.756 deveriam receber a gratificação de projeto referente ao respectivo mês, sem ressalvas quanto a dias não dedicados ao projeto.

Contudo, no mesmo relatório foram estipulados valores inferiores aos valores que os servidores deveriam efetivamente receber, como demonstrado na tabela 3. Não há, para esses servidores, qualquer informação diferente daquelas relacionadas aos integrantes que receberam o valor integral da gratificação.

O mesmo ocorreu com o servidor de matrícula 24118, integrante do Projeto Aprimoramento e otimização do sistema ELO (Relatório de Acompanhamento referente ao mês de julho – SEI 0353479).

Considerando o exposto acima e os documentos presentes nos processos, não é possível identificar os parâmetros que justifiquem as limitações de pagamentos estipuladas a alguns integrantes do projeto.

Sobre a restrição orçamentária, a SGE esclarece:

No momento da definição dos projetos selecionados como de especial interesse da administração, a Secretaria-Geral definiu se concederia o valor de gratificação total requerido na ficha de proposição de projeto ou se seria concedido valor menor. Os projetos cujo orçamento autorizado foram inferiores ao solicitado na Ficha de Proposição de Projeto simplesmente foram instados a apresentar um novo plano de pagamento de gratificação, de forma a ajustar a soma do total do valor de gratificação discriminado por cada integrante ao limite máximo aprovado em ato da Secretaria-Geral (...)

A adequação dos projetos ao orçamento aprovado, sobretudo do pagamento das gratificações, de fato, é medida indispensável. Contudo, não foram demonstrados os critérios para definição de quais integrantes sofreriam restrições em suas gratificações no mês de julho de 2019.

Ainda de acordo com o Despacho ASGP 0369999:

(...) foi considerado que caberia ao gerente do projeto discriminar tais dados, pois é de sua responsabilidade garantir o correto andamento do projeto e a adequada execução das atividades pelos seus integrantes, o que vai ao encontro das atribuições e responsabilidades do gerente do projeto descritas no artigo 23 da portaria citada.

Entretanto, não está entre as atribuições do gerente de projeto, conforme art. 23 da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, o cálculo de valores a serem pagos a título de gratificação de projetos. Assim, corroborando a análise do item 9.1, a metodologia utilizada fragilizou o controle dos valores a pagar e ocasionando tratamento desigual entre servidores.

Recomendação a: Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que regularize as situações de pagamento que ocorreram em desconformidade com as Portarias vigentes em cada caso, referentes às matrículas 82499, 22577, 82416, 82204, 22679, 82369 e 82406.

Recomendação b: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que solicite aos gerentes dos projetos justificativa para os valores dos pagamentos referentes às matrículas 82450, 82300, 82034, 82146 e 16756 e, se for o caso, informe à SGP os valores para regularização.

Recomendação c: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica, em conjunto com a unidade de pagamento da Secretaria de Gestão de Pessoas, que estabeleçam o fluxo de pagamento adequado para os projetos gratificados.

Orientação: Orienta-se à Secretaria de Gestão Estratégica que avalie a possibilidade de implementar nova metodologia de gratificação de projetos que não vincule os pagamentos de gratificação aos dias trabalhados, mas a um critério que evidencie a eficácia do projeto.

10. Questão de Auditoria 8 - Governança e gestão dos projetos estratégicos

Esta QA teve como finalidade verificar se os atores responsáveis pela gestão e a governança dos projetos estratégicos do CNMP estavam aderentes aos normativos da Casa, notadamente à Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010, à Portaria CNMP-PRESI nº 160/2014, e à Portaria CNMP-PRESI nº 45/2017, e às melhores práticas preceituadas pela literatura, tais como o PMBOK e a norma ABNT NBR ISO 21504/2016, que discorre sobre o gerenciamento de projetos, programas e portfólio. Para isso, a questão abordou seis pontos, quais sejam:

- Adoção de critérios para a seleção e priorização dos projetos do portfólio de projetos estratégicos 2018/2023;
- Revisão crítica no portfólio de projetos estratégicos, levando em consideração as oportunidade e ameaças;
- Gestão de riscos na execução dos projetos;
- Metodologia para a governança e o gerenciamento do portfólio e dos projetos da Instituição;
- Escalonamento dos projetos do portfólio, com previsão de prazos para a execução de cada um deles ao longo da vigência da estratégia; e
- Avaliação dos benefícios auferidos pelo CNMP e do cumprimento da estratégia com a implementação dos projetos estratégicos.

Para se chegar às conclusões relatadas, foram analisados o Portal Visão 360°, a Portaria CNMP-PRESI nº 53/2019, que divulga os projetos estratégicos, os Planos de Gestão Anual de 2018, 2019 e 2020 e os comentários enviados pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) em resposta às SAUDIs 6, 9 e 15.

10.1 Constatação: Ausência de definição clara de escopo e produto dos projetos elencados no Portfólio de Projetos Estratégicos

Análise: A Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010, em seu art. 7º, incisos II e III, define os seguintes critérios para a priorização de projetos no CNMP:

Art. 7º A prioridade dos projetos será definida pelo Escritório de Projetos, de acordo com os seguintes critérios:

(...)

II - Impacto na meta: relevância e contribuição da iniciativa para o alcance dos objetivos e indicadores definidos no Plano Estratégico do CNMP;

(...)

III - Complexidade: ponderação entre **escopo**, custo, **benefício** e esforço alocado no desenvolvimento da iniciativa. (Destacamos).

Já o capítulo II da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019, a qual tem por finalidade regulamentar o pagamento de gratificação de projetos, destaca que a proposição de projetos deve conter, entre outros, uma descrição resumida do objeto e do escopo do projeto e a vinculação aos objetivos estratégicos. Embora a finalidade dessa norma seja regulamentar a gratificação de projetos, os requisitos nela constantes e ora aqui citados, caso sejam implementados nos projetos estratégicos, proporcionam maior objetividade no processo de tomada de decisão e promovem a transparência, pois a sociedade passa a ter mais clareza e previsibilidade dos serviços e produtos que a estratégia do CNMP propõe como entrega.

Entretanto, os projetos do Portfólio de Projetos contêm apenas a vinculação aos objetivos estratégicos e a descrição, que são demasiadamente genéricas em dois projetos: **CNMP Cidadão** e **Inova CNMP**. As descrições são, “Busca a aproximação com os grupos sociais atuantes na defesa do estado democrático de direito e influenciadores no alcance da estratégia do CNMP e “Projeto de incentivo à inovação no CNMP”, respectivamente.

Por fim, em resposta à Matriz de Achados, a SGE informou que as iniciativas constantes do Plano de Gestão 2020: PG_20_SGE_026 - Revisão da Metodologia de Gestão de Projetos e PG_20_SGE_029 - Revisão e Acompanhamento do Portfólio de Projetos Estratégicos, têm, entre outras finalidades, a “implementação de questionamento mais aprofundados em relação ao escopo, ao produto e à relevância dos projetos estratégicos” e que “será realizado questionamento juntos às áreas responsáveis para complementar as informações indicadas, de forma a

detalhar melhor a execução dos projetos estratégicos. Após seu apontamento, tais informações serão incluídas no Visão 360º.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que aperfeiçoe as informações do rol de projetos estratégicos, com dados relativos ao escopo e ao produto de cada projeto.

10.2 Constatação: Ausência de definição dos projetos que compõem o Programa Estratégico "Modernização Tecnológica"

Análise: O art. 2º, XVII, da Portaria CNMP-PRESI nº25/2018, define programa como sendo "um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, para obtenção de benefícios e controles que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente".

Na mesma esteira, a norma ABNT NBR ISO 21504/2016, define portfólio como um "conjunto de componentes, tais como projetos e programas agrupados para facilitar o seu gerenciamento para atender, no todo ou em parte, os objetivos estratégicos de uma organização". Ainda, de acordo com a ISO, "convém que os critérios de seleção e priorização dos componentes do portfólio sejam definidos e verificáveis".

Já o livreto do planejamento estratégico do CNMP define projetos estratégicos como "termo usado para definir ações de maior complexidade, duração e transversalidade. Exige detalhamento e monitoramento, de modo a garantir que a instituição entregue dado produto ou serviço estabelecido como estratégico".

Diante dessa conjuntura, verificando a Portaria CNMP-PRESI nº 53/2019, observou-se que o Portfólio de Projetos Estratégico do CNMP constitui-se de 35 projetos, embora, na essência, um seja programa, o da Modernização Tecnológica, conforme sua descrição, "Programa de Modernização Tecnológica". Entretanto, no portfólio não constam os projetos que fazem parte desse Programa.

Destaca-se que foram realizadas pesquisas nos Planos de Gestão de 2018, 2019 e 2020, e foram encontradas 10 iniciativas referentes ao Programa, sendo 9 no Plano de Gestão de 2018 e 1 no de 2019, quais sejam:

- PG_18_STI_019 PMT - Serviços de Auditoria, Análise, Gestão e Testes de Segurança de Informação;
- PG_18_STI_024 PMT - Implantação de nova solução de backup para os ambientes virtualizados do CNMP;
- PG_18_STI_028 PMT - Implantação de nova solução de rede sem fio para o CNMP;
- PG_18_STI_041 PMT - Aprimoramento da Segurança de Perímetro;
- PG_18_STI_042 PMT - Estudo de distribuições Linux no ambiente de servidores do CNMP;
- PG_18_STI_043 PMT - Identificação, organização e manutenção de cabeamento;
- PG_18_STI_044 PMT - Migração dos bancos de dados para plataforma de virtualização de SGBD;
- PG_18_STI_045 PMT - Migração dos serviços para a nova infraestrutura de armazenamento e servidores; e
- PG_19_STI_045 PMT - Aprimoramento da segurança da informação nos ativos de TI.

Em 2020, não foi possível evidenciar nenhuma iniciativa, embora conste no Portal Visão 360º que o projeto está em andamento.

Indagada sobre o assunto a SGE, no Despacho ASGP 0353757, informou que, em relação às iniciativas do Plano de Gestão de 2018, 4 (quatro) foram concluídas, 2 (duas) canceladas e 3 (três) replanejadas para 2019. A SGE ainda acrescentou os seguintes termos:

O Programa de Modernização Tecnológica ainda se encontra em execução, com expectativa de se concluir até o final deste exercício.

No momento da definição das iniciativas que comporiam o Plano de Gestão 2020, não foi possível efetuar a delimitação de quais delas integrariam o referido programa, de modo que não se adotou a nomenclatura "PMT" na composição dos nomes atribuídos às iniciativas.

Em momento oportuno, será feita a avaliação das iniciativas do Plano de Gestão atual, verificando-se aquelas que se enquadram nos critérios e objetivos do programa. Nesta ocasião, serão solicitadas à Secretaria de Gestão Estratégica eventuais atualizações no título e cadastro das iniciativas que, eventualmente, façam-se necessárias.

Ainda, em resposta à Matriz de Achados, a SGE manifestou-se novamente:

Considerando que a unidade responsável (STI) afirmou que o programa ainda está em execução com término previsto para o final do exercício de 2020, será realizada comunicação formal a unidade para que realize a identificação dos projetos integrantes do programa e se estabeleça um cronograma de execução até o seu encerramento. Ademais, o seu status no portal visão 360º será atualizado tão logo haja mudança em sua execução.

Destaca-se, por fim, que o programa tem um valor orçamentário de R\$ 1.618.750,00 (um milhão, seiscentos e dezoito mil, setecentos e cinquenta reais), de acordo com o Plano de Gestão 2018.

Diante desse contexto, e tendo em vista que a falta de clareza sobre as iniciativas que compõem o programa contraria o disposto no art. 2º, inciso XVII, da Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018, verifica-se a necessidade de que sejam levantados os projetos que compõem o programa e haja um acompanhamento mais acurado de suas entregas.

A Secretaria de Tecnologia da Informação tomou ciência das informações deste Relatório e, de acordo com Despacho STI 0369467, informou que não tinha objeções quanto às análises, de modo que não julgava necessário participar da reunião final da Auditoria.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Tecnologia da Informação que defina os projetos que compõem o programa "Modernização Tecnológica", dando ciência à Secretaria de Gestão Estratégica para atualização do Portal Visão 360º.

10.3 Constatação: Ausência de revisão do Portfólio de Projetos Estratégicos

Análise: Ao analisar o livreto do “Planejamento Estratégico do CNMP – 2018/2023”, que discorre sobre o processo de elaboração da estratégia do CNMP, observou-se que a Visão do CNMP foi definida, a partir de um diagnóstico institucional, como o anseio de “Ser reconhecido como instituição ética, ágil e essencial à efetividade e ao fortalecimento do Ministério Público em favor da sociedade”.

Para alcançar essa Visão, além da definição de um conjunto de 17 objetivos estratégicos, com seus respectivos indicadores e metas, foi definido um portfólio de 35 projetos estratégicos publicados na Portaria CNMP-PRESI nº 53/2019.

Ocorre que o planejamento das instituições públicas não deve ser estático, mas dinâmico e flexível, capaz de se amoldar às necessidades de seu público-alvo, que, no caso do CNMP, é o Ministério Público e a sociedade brasileira. Uma das formas de garantia dessa dinamicidade se dá por meio da revisão periódica de seus projetos estratégicos.

A norma ABNT NBR ISO 21504/2016, que dispõe sobre o gerenciamento de projetos, programas e portfólio, orienta nesse sentido, ao dispor que:

o gerenciamento de portfólio também pode ser descrito com o um processo contínuo de tomada de decisões, em que a lista de componentes do portfólio de uma organização está sujeita às **análises críticas periódicas para alinhamento com a estratégia da organização**. Nesta abordagem, novas oportunidades ou ameaças são avaliadas, selecionadas, priorizadas, adiadas ou canceladas. Os componentes do portfólio podem ser modificados, acelerados, adiados ou cancelados. (grifo nosso)

Entretanto, o livreto do planejamento estratégico, bem como a Portaria CNMP-PRESI nº 53/2019, não preveem a revisão do portfólio. Questionada sobre o assunto, a SGE informou que "não houve revisão do portfólio de projetos estratégicos desde a sua concepção" por meio do Despacho ASGP 0353757. Entretanto, destacaram que "há previsão de revisão do portfólio, no Plano de Gestão da SGE (PG_20_SGE_030), para exercício".

A informação foi ratificada na resposta à Matriz de Achados, quando a SGE afirmou que adotará a boa prática orientada pela ABNT NBR ISO 21504/2016.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que realize a revisão do Portfólio de Projetos Estratégicos, para garantir a dinamicidade da estratégia organizacional.

10.4 Constatação: Ausência de previsão quanto à execução dos projetos estratégicos ao longo da vigência da estratégia.

Análise: De acordo com o art. 7º, V, da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010, a prioridade dos projetos no CNMP será definida pelo Escritório de Projetos, levando em consideração, dentre outros, o critério do prazo, isto é, do cronograma de implementação.

Nesse sentido, o item 5.2. da norma ABNT NBR ISO 21504/2016, coloca como boa prática que "a organização identifique os objetivos do portfólio usando desempenho passado e atual e metas futuras. (...) Os objetivos podem ser definidos para diferentes períodos, variando de prazo imediato para mais longo prazo e é conveniente levar em conta as restrições".

Com base nesses requisitos, analisou-se o Portfólio de Projetos Estratégicos verificando-se que houve processo de seleção e priorização dos projetos quando da elaboração do portfólio, de acordo com matéria publicada na Intranet em 11/12/2018 ([Dê a sua opinião sobre os projetos a serem executados de 2018 a 2023](#)) e [Ata da 17ª Reunião do CGCE](#), realizada em 10/10/2018.

Entretanto, tais projetos não foram escalonados para serem executados ao longo da vigência da estratégia, ou seja, não se sabe quando o projeto será iniciado, nem a previsão de conclusão, contrariando o disposto no art. 7º, V, da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010 e o constante do item 5.2. da norma ABNT NBR ISO 21504/2016

Em resposta à Matriz de Achados, a SGE manifestou-se nos seguintes termos:

A Portaria CNMP-PRESI nº 64 de 2020 suspendeu as reuniões do CGCE até que a revisão do modelo (MGGIE) seja concluída. Em razão disso, não há como convocar a governança para escalonar a execução dos projetos estratégicos durante a vigência da estratégia (2018-2023). Assim, no escopo da ação PG_20_SGE_029 - Revisão do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia, foi incluída análise da pertinência de estabelecimento de método de escalonamento de projetos estratégicos, de forma a calendarizar a execução de todos os projetos estratégicos. Ressalta-se que, nos meses de abril e maio de 2020, foram realizadas 10 reuniões de benchmarking junto a diversos órgãos da administração pública visando subsidiar o desenvolvimento das atividades do escopo da iniciativa citada.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que promova a calendarização do Portfólio de Projetos Estratégicos.

10.5 Constatação: Inexistência da gestão de riscos na execução dos projetos

Análise: Consoante o disposto no art. 13, VI, da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2019, é responsabilidade do gestor de projetos no CNMP "identificar, documentar e acompanhar os riscos envolvidos nos projetos. A mesma norma, em seu art. 7º, VI, destaca como um dos critérios para a priorização dos projetos é a "probabilidade de sucesso: riscos envolvidos na iniciativa para o alcance dos resultados esperados". Além disso, a Portaria CNMP-PRESI nº 45/2017, art. 10, dispõe que projetos são objetos de avaliação de riscos no CNMP.

De forma adicional, o item 5.2.1 da norma "ABNT NBR 16735/2019 – Gestão do Desempenho de Projetos - Orientações" coloca como boa prática "que os responsáveis pela gestão do desempenho de projetos

identifiquem os riscos na elaboração, planejamento, estabelecimento, implementação, controle, monitoramento, análise crítica e melhoria dos processos de gestão de desempenho de projeto".

Das análises dos projetos gratificados nos anos de 2018 e 2019, bem como dos projetos estratégicos não gratificados em andamento, verificou-se que apenas em 2019 houve o levantamento de alguns riscos na ficha de proposição dos projetos gratificados. Porém, não houve mais nenhuma ação no sentido de gerenciar esses riscos.

Ademais, em resposta à SAUDI 09, a SGE informou, por meio do Despacho ASGP 0353757, que o CNMP está em uma fase incipiente de gestão de riscos estruturada, e, nesse sentido, está finalizando a implementação de um projeto piloto junto aos processos de contratação.

Ainda na resposta à Matriz de Achados, a SGE entende que a gestão de riscos nos projetos se coaduna com as boas práticas consignadas no PMBOK 6ª edição do PMI. Porém, entendeu que isso requer a aplicação de uma metodologia, que será elaborada nos escopos das iniciativas do Plano de Gestão 2020 "PG_20_SGE_029 - Revisão do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia" e "PG_20_SGE_026 - Revisão da Metodologia de Gestão de Projetos.

Desse modo, atualmente não são atendidos os dispostos nos arts. 7º, VI, e 13, VI, da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2019, Além do constante do art. 10 da Portaria CNMP-PRESI nº 45/2017.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que implemente a gestão de riscos na execução dos projetos estratégicos e gratificados.

10.6 Constatação: Falta de avaliação dos benefícios trazidos pelos projetos estratégicos

Análise: A norma ABNT NBR ISO 21504/2016, em seu item 4.2, discorre sobre os critérios de seleção e priorização de componentes de portfólio e destaca que, entre eles, estão os benefícios almejados.

O item 5 da mesma norma orienta a realização das seguintes atividades para o gerenciamento eficaz do desempenho do portfólio:

convém que o gerente realize atividades para:

- a) monitorar o desempenho do nível de componente do portfólio;
- b) monitorar o desempenho geral do portfólio;
- c) manter uma linha de base de medição do portfólio; e
- d) monitorar as contribuições de benefícios do portfólio e compará-las com os objetivos estratégicos atuais (...).

Acrescenta, ainda, em seu item 5.7.5, que convém que o gerente do portfólio verifique o seguinte:

- a) **identificação dos benefícios;**
- b) identificação dos prazos para realização dos benefícios;
- (...)
- f) **acompanhamento dos benefícios previstos e realizados;** e
- g) identificação de lacunas onde os benefícios previstos não irão atender às expectativas.

Apesar de a ISO não ser de aplicação obrigatória pela CNMP, o Órgão já se manifestava no mesmo sentido desde 2010, como se verifica no inciso III, art. 7º, da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010, o qual estabelece como critério de priorização de projetos no CNMP a "Complexidade: ponderação entre escopo, custo, **benefício** e esforço alocado no desenvolvimento da iniciativa". (Negritamos).

Ocorre que, nas análises dos projetos estratégicos já concluídos, não se verificou qualquer tipo de ação no sentido de avaliação dos benefícios trazidos pela implementação dos projetos.

Na resposta à Matriz de Achados, a SGE destacou que a avaliação dos benefícios seriam uma oportunidade de melhoria e ressaltou:

Consoante a falta de modelo específico para avaliar os benefícios dos projetos estratégicos, está incluso no escopo da ação "PG_20_SGE_029 - Revisão do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia" o estabelecimento de método de avaliação de impacto dos projetos estratégicos, visando avaliar os benefícios trazidos pela sua implementação. Ressalta-se que, nos meses de abril e maio de 2020, foram realizadas 10 reuniões de benchmarking junto a diversos órgãos da administração pública visando subsidiar o desenvolvimento das atividades do escopo da iniciativa citada. Por fim, informamos que a Portaria CNMP-PRESI nº 29 de 2010 está no escopo de revisão do MGGIE.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que realize mensuração dos benefícios trazidos pela implementação dos projetos estratégicos.

10.7 Constatação: Ausência de cronograma de execução para os projetos estratégicos (não gratificados) previstos no Plano de Gestão

Análise: De acordo com as informações constantes do Portal Visão 360º, atualmente existem 4 (quatro) projetos estratégicos (não gratificados) em andamento: Dados Abertos, Modernização Tecnológica, Gestão de Riscos e Segurança Institucional.

No entanto, os dois primeiros não foram encontrados no Plano de Gestão 2020. Em relação aos dois últimos, constam do Plano de Gestão 2020, as seguintes iniciativas sobre as temáticas: "PG_20_SGE_013 Coordenação da implementação da gestão de riscos" e "PG_20_COSET_015 Fortalecimento da Segurança Institucional".

Contudo, não foi possível encontrar os respectivos cronogramas de execução com atividades, prazos, responsáveis e marcos ou entregas, o que contraria o disposto no inciso V, art. 7º, da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010 e as boas práticas do gerenciamento de projetos.

Em resposta à Matriz de Achados, a SGE manifestou-se do seguinte modo:

Em relação aos projetos estratégicos que não estão incluídos no Plano de Gestão atual, no escopo da ação PG_20_SGE_030 - Revisão e Acompanhamento do Portfólio de Projetos Estratégicos, foi incluída estabelecimento de rotina visando garantir que todos os projetos estratégicos que estarão sob o status de "em execução" durante o exercício sejam propostas durante a elaboração do Plano de Gestão Anual.

No tocante aos projetos estratégicos que contêm ações correspondentes no Plano de Gestão atual, mas sem detalhamento atividades, entregas, prazos e responsáveis, pode ser verificado que tais dados já são devidamente solicitados quando da inclusão da ação no plano de gestão, por meio do preenchimento da ficha de proposição no sistema de gerenciamento de projetos. Ademais, além do exposto, também são solicitados os detalhamentos das atividades, entregas, prazos e responsáveis quando da realização da Reunião de Acompanhamento Operacional (RAO) da unidade, informações essas que são requeridas de todas as unidades e repassadas para avaliação da Secretaria-Geral. Ademais do exposto, será considerada a possibilidade de estabelecimento de solicitação mais detalhada de atividades, entregas, prazos e responsáveis das ações do Plano de Gestão que correspondam a projeto estratégico.

Em que pese as informações repassadas pelos gestores, verificou-se que na ficha de proposição dos projetos do sistema Channel consta um campo denominado "Detalhamento", com duas perguntas: "O que será feito?" e "Quais são as entregas e os prazos para cada uma?".

Sobre a primeira pergunta, no projeto Coordenação da implementação da gestão de riscos, consta a seguinte informação: "a implementação do plano de gestão de riscos do CNMP tem como principais objetivos criar e proteger valores institucionais, auxiliar os gestores na tomada de decisão, facilitar a melhoria contínua do CNMP, entre outros", o que não deixa explícito quais são as atividades e/ou entregas a serem executadas.

Quanto à segunda pergunta, em ambos os projetos não foi possível analisar as informações, pois, devido a um bug no sistema, aparecem como respostas os seguintes caracteres oracle.sql.CLOB@7e98e70f.

Já nas planilhas que servem de subsídio para as RAOs, verificou-se que também são solicitadas informações relativas às entregas e seus respectivos prazos, mas faltam as relativas às atividades a serem desenvolvidas para que as entregas sejam efetivadas e as relativas aos responsáveis por cada atividade e/ou entrega.

Convém ressaltar que, conforme as boas práticas, um cronograma deve conter, minimamente, as atividades, as entregas ou marcos, os prazos e os responsáveis por cada uma delas, pois o gerente necessita dessas informações para o acompanhamento efetivo da execução do projeto e para a tomada de decisão.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que adote a prática de desenvolvimento de cronograma para os projetos estratégicos em andamento com, no mínimo, as atividades e entregas/marcos, os respectivos prazos e os responsáveis pela execução.

10.8 Constatação: Insuficiência da Metodologia de Gestão de Projetos do CNMP

Análise: A Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010, art. 3º, VII, define a Metodologia de Gestão de Projetos do CNMP como um "conjunto de boas práticas, procedimentos, técnicas, ferramentas e normas adotadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público na gestão de projetos".

O art. 6º da referida norma preceitua que: "As necessidades e demandas solicitadas pelos membros do CNMP serão tratadas como projetos e terão seu trâmite de acordo com o estabelecido na Metodologia de Gestão de Projetos do CNMP e no Manual de Projetos do CNMP". Ainda, o art. 8º discorre que cabe ao Escritório de Projetos manter a Metodologia atualizada.

A norma ABNT NBR ISO 21504/2016, no item 4.10 menciona como boa prática na gestão do portfólio de projetos a instituição de "meios de governança, que podem incluir políticas, considerações legais, processos, funções e responsabilidades, procedimentos, valores, princípios e outras orientações organizacionais", o que é corroborado na ABNT NBR 16735/2019, item 4.2.1: "convém que a organização desenvolva uma abordagem que "contenha pelo menos uma metodologia com definições, processos e procedimentos de gestão do desempenho que contribuam para as chances do sucesso do negócio. (...) e quando necessário, estabeleça conceitos e termos, funções, responsabilidades e níveis de autoridade."

Ocorre que, ao analisar as normas e procedimentos relativos à gestão de projetos no CMMP, não foi possível encontrar um documento que formalize a metodologia mencionada na Portaria CNMP/PRESI nº 29/2010, ou seja, que trate da governança e gestão de todos os projetos desenvolvidos no CNMP.

Em resposta à SAUDI 09, a SGE informou, no Despacho ASGP 0353757, que não há metodologia própria definida para governança e monitoramento dos projetos estratégicos. Mas eles são acompanhados na Reunião de Acompanhamento da Estratégia (RAE) e os projetos estratégicos gratificados também são monitorados na Reunião de Acompanhamento Tático (RAT).

Sobre a RAE, constatou-se que não houve nenhuma reunião em 2018 e 2019. Em resposta à matriz de achados, a SGE informou que no Plano de Gestão 2020 existe a iniciativa PG_20_SGE_026 - Revisão da Metodologia de Gestão de Projetos, a qual prevê o desenvolvimento da Metodologia de Gestão de Projetos do CNMP.

Portanto, ressalta-se que para os projetos estratégicos não há qualquer metodologia definida para sua governança e gestão, de modo que essa falha pode acarretar prejuízo para a concretização da estratégia da instituição. Já para os projetos gratificados, a Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019 estabelece os critérios de proposição, seleção, acompanhamento e gratificação.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que elabore a Metodologia de Gestão de Projetos do CNMP e que, até que ela seja publicada, adote na gestão dos projetos estratégicos os regramentos constantes da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010.

10.9 Constatação: Necessidade de padronização dos nomes dos projetos

Análise: Segundo o inciso II do art. 8º da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010, é dever do Escritório de Projetos do CNMP "zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no CNMP".

Todavia, verificou-se que 4 projetos estratégicos foram cadastrados no Plano de Gestão Anual e/ou no processo de gratificação com nomes diferentes dos constantes na Portaria CNMP-SG nº 53/2019. Os projetos são os seguintes:

- Projeto Aprimoramento do Sistema de Jurisprudência: participou do processo de gratificação de projetos de 2019 com o nome Sistema de Jurisprudência Qualificada do CNMP;
- Projeto Rede de Ouvidorias do Ministério: foi cadastrado no processo de gratificação 2019 com o nome Rede de Ouvidorias do Ministério Público brasileiro;
- Projeto Gestão de Riscos no CNMP: foi encontrada uma iniciativa referente à temática no Plano de Gestão 2020, cujo nome é Coordenação da implementação da gestão de riscos; e
- Projeto Segurança Institucional no CNMP: foi encontrada uma iniciativa referente à temática no Plano de Gestão 2020, cujo nome é PG_20_COSET_015 Fortalecimento da Segurança Institucional.

Assim, nem sempre é evidente que determinado projeto gratificado ou do Plano de Gestão é a materialização de um projeto estratégico.

Em resposta à Matriz de Achados, a SGE informou que no momento oportuno procederá à padronização dos nomes dos projetos.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que adote a padronização dos nomes dos projetos estratégicos em todos os instrumentos de planejamento e gestão do CNMP.

11. Questão de Auditoria 9 - Atendimento à Lei de Acesso à Informação

Esta QA teve como finalidade verificar o cumprimento da Lei de Acesso à Informação quanto ao direito do cidadão de obter as informações relativas aos projetos do CNMP, em aderência ao art. 7º da referida lei:

Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:

(...)

VII - informação relativa:

a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos;

Ademais, a Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010 também previu a necessidade de publicação das informações relativas aos projetos:

Art. 8º São deveres do Escritório de Projetos:

(...)

III - Assessorar a Secretaria de Gestão Estratégica do CNMP em relação aos projetos estratégicos para:

a) monitorar o portfólio de projetos estratégicos do CNMP;

b) consolidar e **publicar informações sobre o desempenho dos projetos estratégicos**; (grifo nosso)

Assim, ao longo desta ação de auditoria, utilizou-se o Portal Visão 360º para obter as informações dos projetos abrangidos na amostra.

11.1 Constatação: Informações relativas ao andamento dos projetos estratégicos desatualizadas no Portal Visão 360º

Análise: Com base nos normativos destacados acima, procedeu-se à pesquisa no Portal Visão 360º, principal meio de divulgação da estratégia do CNMP, com o objetivo de verificar se esses dispositivos estavam sendo cumpridos, chegando-se às inconsistências relatadas a seguir.

Projeto Elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público – PEN-MP 2020/2029: consta no Portal Visão 360º com status "em andamento". Entretanto, no Processo SEI 19.00.6210.0004344/2018-78, há o Memorando 13 (0188254), que é o Termo de Aceite das entregas do projeto por parte do patrocinador. Além disso, há o Despacho ASGP 0233395, que atesta as entregas e encerra o processo. Assim, o projeto deveria estar com status "concluído".

Projeto Dados Abertos: consta no Portal 360º como "em andamento". Todavia não foram encontradas iniciativas no Plano de Gestão 2020.

Projeto Qualidade de Vida no Trabalho e projeto Política de Gestão de Pessoas: constam no Portal como "concluído". Sobre a situação desses dois projetos, a ASGP informou, no Despacho ASGP 0353757, que a SGP decidiu executar os dois projetos em um único escopo com a denominação Políticas de Gestão de Pessoas e de Qualidade de Vida no Trabalho, o qual foi concluído com êxito pela SGP".

Contudo, no Relatório DEZEMBRO (0309518), do processo de gratificação de projetos, consta a previsão da entrega "Elaboração do Instrumento de Análise Institucional de QVT - IAQVT" para 31/7/2020. Ainda no

Plano de Gestão 2020, há a iniciativa PG_20_SGP_033 Política de Gestão de Pessoas e de Qualidade de Vida no Trabalho, cujo prazo de conclusão é 31/12/2020.

Recomendação: Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que mantenha atualizadas as informações relativas aos projetos estratégicos no Portal Visão 360°.

VII. CONCLUSÃO

Ante o exposto, é possível afirmar que os editais para o processo de seleção de projetos gratificados foram elaborados de acordo com os normativos, bem como as proposições desses projetos. A comissão julgadora de 2019 foi regularmente constituída.

Quanto às atribuições do gerente de projetos, sua atuação passou a ser mais tempestiva após a vigência da Portaria CNMP-PRESI nº 67/2019 e, de modo geral, não foram encontradas inconformidades. A Assessoria de Gestão de Projetos também atua regularmente, cabendo ressaltar que a difusão da cultura de projetos é um ponto relevante a ser observado.

No que se refere ao acompanhamento dos projetos gratificados constatou-se deficiências de gestão e avaliação do processo.

Quanto ao pagamento da gratificação de projetos, foram encontradas algumas inconsistências nos dois exercícios analisados. No entanto, em 2019, a causa principal se deveu à alteração no fluxo de informações necessárias para o pagamento.

Por fim, há falhas de governança e gestão dos projetos no CNMP, principalmente dos projetos estratégicos, notadamente em razão das fragilidades encontradas na Metodologia de Gestão dos Projetos do CNMP, que possui alguns normativos, mas o tema ainda precisa alcançar maturidade na implementação das normas vigentes, bem como preencher as lacunas existentes. Ademais, a interrupção do funcionamento das instâncias de governança em 2019 também contribuiu para as falhas apontadas.

Destaca-se que as ações PG_20_SGE_029 – Revisão do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia – e PG_20_SGE_026 – Revisão da Metodologia de Gestão de Projetos – estão previstas no Plano de Gestão 2020, trazendo em seu escopo a atualização do arcabouço normativo referente à governança e gestão de projetos no CNMP.

Nestes termos, encaminha-se à Presidência e à Secretaria-Geral para ciência, à Secretaria de Gestão Estratégica para adoção de providências quanto aos itens 8.2, 8.3, 8.4, 9.2b, 9.2c, 10.1, 10.3, 10.4, 10.5, 10.6, 10.7, 10.8, 10.9 e 11.1, à Secretaria de Tecnologia da Informação para adoção de providências quanto ao item 10.2 e à Secretaria de Gestão de Pessoas para adoção de providências quanto aos itens 9.2a, 9.2c.

Brasília, 30 de junho 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.

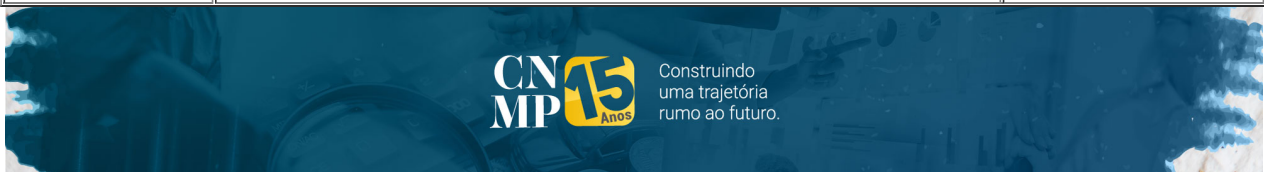
ANTÔNIO GOMES FERREIRA
Auditor-Chefe

APÊNDICE I – RECOMENDAÇÕES DO RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 2/2020

Quadro Consolidado das Recomendações da Auditoria Interna

Item	Recomendação	Unidade
8.2	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que implemente meio tempestivo de formalizar e autorizar as alterações dos projetos em andamento no CNMP.	SGE
8.3	Recomenda-se à SGE que promova a adequação dos procedimentos para que os projetos executados demonstrem lições aprendidas e repositório das melhores práticas, conforme Art. 8º da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010.	SGE

8.4	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que realize as avaliações de eficiência e eficácia dos próximos projetos gratificados, e que solicite aos patrocinadores dos projetos a avaliação de efetividade.	SGE
9.2.a	Recomenda-se à Secretaria de Gestão de Pessoas que regularize as situações de pagamento que ocorreram em desconformidade com as Portarias vigentes em cada caso, referentes às matrículas 82499, 22577, 82416, 82204, 22679, 82369 e 82406.	SGP
9.2.b	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que solicite aos gerentes dos projetos justificativa para os valores dos pagamentos referentes às matrículas 82450, 82300, 82034, 82146 e 16756 e, se for o caso, informe à SGP os valores para regularização.	SGE/SGP
9.2.c	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica, em conjunto com a unidade de pagamento da Secretaria de Gestão de Pessoas, que estabeleçam o fluxo de pagamento adequado para os projetos gratificados.	SGE/SGP
10.1	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que aperfeiçoe as informações do rol de projetos estratégicos, com dados relativos ao escopo e ao produto de cada projeto.	SGE
10.2	Recomenda-se à Secretaria de Tecnologia da Informação que defina os projetos que compõem o programa "Modernização Tecnológica", dando ciência à Secretaria de Gestão Estratégica para atualização do Portal Visão 360°.	STI
10.3	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que realize a revisão do Portfólio de Projetos Estratégicos, para garantir a dinamicidade da estratégia organizacional.	SGE
10.4	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que promova a calendarização do Portfólio de Projetos Estratégicos.	SGE
10.5	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que implemente a gestão de riscos na execução dos projetos estratégicos e gratificados.	SGE
10.6	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que realize mensuração dos benefícios trazidos pela implementação dos projetos estratégicos.	SGE
10.7	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que adote a prática de desenvolvimento de cronograma para os projetos estratégicos em andamento com, no mínimo, as atividades e entregas/marcos, os respectivos prazos e os responsáveis pela execução.	SGE
10.8	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que elabore a Metodologia de Gestão de Projetos do CNMP e que, até que ela seja publicada, adote na gestão dos projetos estratégicos os regramentos constantes da Portaria CNMP-PRESI nº 29/2010.	SGE
10.9	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que adote a padronização dos nomes dos projetos estratégicos em todos os instrumentos de planejamento e gestão do CNMP.	SGE
11.1	Recomenda-se à Secretaria de Gestão Estratégica que mantenha atualizadas as informações relativas aos projetos estratégicos no Portal Visão 360°.	SGE



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Gomes Ferreira, Auditor Chefe do CNMP**, em 30/06/2020, às 19:32, conforme Portaria CNMP-PRESI Nº 77, DE 8 DE AGOSTO DE 2017.

Documento assinado eletronicamente por **Barbara Gomes Araujo Fernandes, Coordenador(a) de Auditoria**



Substituto(a), em 30/06/2020, às 19:34, 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 30/06/2020, às 19:37, 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 30/06/2020, às 19:45, 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 **0371547** e o código CRC **E64230E8**.

Relatório de Auditoria nº 2/2020/AUDIN