

## RELATÓRIO DE AUDITORIA nº 2/2023

### **AÇÃO DE AUDITORIA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

#### **SUMÁRIO EXECUTIVO**

O presente trabalho versa sobre a segunda auditoria do planejamento estratégico do CNMP 2018-2023, publicado por meio da Portaria CNMP-PRESI Nº 25/2018, e em processo de prorrogação por mais um ano, com vigência até 31 de dezembro de 2024.

O tema foi selecionado para composição do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT 2023), por meio da metodologia Índice de Significância do Objeto (ISO), na qual o objeto alcançou o 2º lugar de acordo com a percepção dos atores envolvidos na escolha dos temas de auditoria. O PAINT 2023, por sua vez, constou inicialmente do Plano de Gestão do presente exercício, sendo posteriormente republicado por meio da Portaria CNMP-PRESI Nº 110, de 23 de março de 2023.

O escopo do trabalho consistiu em análises sobre os controles e medidas adotadas pela gestão e as instâncias de governança no sentido de promover o monitoramento, a avaliação e o direcionamento do planejamento estratégico do CNMP, visando ao seu efetivo cumprimento. As ações implementadas para a garantia da transparência ao cidadão de todo esse processo também foram analisadas. O escopo ainda contemplou uma avaliação da efetividade dos indicadores estratégicos estabelecidos.

Para avaliar os controles internos administrativos instituídos, aplicou-se o Questionário de Avaliação de Controles Internos (QACI), o qual obteve como resultado a pontuação total de 42 pontos de um total de 60 possíveis, o que equivale a 70,0%. Assim, a maturidade dos controles internos referentes ao gerenciamento de riscos alinhados à estratégia e aos objetivos do CNMP manteve-se no nível apontado em 2019, ou seja, *Intermediário*, conforme detalhado na Questão de Auditoria nº 1 (QA 1) deste relatório.

Porém, constatou-se avanço em quatro dos cinco componentes avaliados, de modo que todos passaram para o nível *Intermediário*, estando bem próximos do *Aprimorado*. Depreende-se que a supervisão da estratégia e o cumprimento das responsabilidades de governança por parte do Conselho e das demais instâncias internas ao longo dos últimos quatro anos resultou em ações efetivas para aprimorar os controles internos do CNMP.

Considerou-se o resultado do presente trabalho positivo, sobretudo com sugestões para serem implementadas no processo de elaboração e execução do novo planejamento estratégico, tais como a necessidade de elaboração de indicadores, cujas medições e desempenhos não sejam fortemente dependentes de fatores externos, e a necessidade de aprimoramento da definição dos papéis de cada instância de governança e das respectivas unidades de apoio.

Aqueles apontamentos que já foram sanados pelos gestores não constam do presente relatório, mas estão devidamente registrados nos papéis de trabalho, inclusive detalhados na Matriz de Achados. O que restou passível de recomendação será tratado nas análises e descrito no Quadro Consolidado das Recomendações da Auditoria Interna, no Apêndice I deste relatório.

#### **I – APRESENTAÇÃO**

Em cumprimento ao Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT 2023), publicado por meio da Portaria CNMP-PRESI Nº 110/2023, apresenta-se o Relatório de Auditoria sobre Planejamento Estratégico.

Este trabalho contém o resultado das análises realizadas acerca das medidas adotadas pelas instâncias de governança e suas respectivas unidades de apoio, para planejamento e cumprimento do Planejamento Estratégico do CNMP 2018-2023. Nesse sentido, foram analisadas a própria atuação dessas instâncias, a qualidade e suficiências das coletas, medições e desempenhos dos indicadores e metas estratégicas, bem como o processo de promoção da transparência da estratégia do Órgão.

Além disso, fez parte do escopo, a avaliação da qualidade e suficiência dos controles internos administrativos com vistas a garantir que seus objetivos estratégicos sejam atingidos, considerando os seguintes elementos do sistema de controles internos da unidade:

- a. ambiente de controle;
- b. avaliação de risco;
- c. atividades de controle;
- d. informação e comunicação;
- e. monitoramento.

Ainda, foi aplicado um questionário de autoavaliação dos indicadores estratégicos vigentes sob responsabilidade das unidades acerca dos critérios de mensurabilidade, estabilidade, custo, efetividade, confiabilidade e relevância.

Todo o trabalho, que contemplou as análises *a posteriori* e concomitante dos fatos relativos ao período de 2018 até o presente momento, foi realizado no período de 3/4/2023 a 16/6/2023, sendo executado de acordo com os procedimentos de auditoria consagrados, na extensão julgada necessária às circunstâncias apresentadas e sem que houvesse quaisquer restrições aos exames por parte dos gestores auditados.

Em 29/5/2023, foi encaminhada a Matriz de Achados à Secretaria de Gestão Estratégica, por meio da SAUDI 5 ( 0825610), com o objetivo de colher as manifestações dos gestores, bem como de identificar as possíveis causas dos achados.

A Matriz de Achados retornou à Auditoria Interna com os comentários dos gestores no dia 2/6/2023, por meio do Despacho SGE (0828914).

Ato contínuo, foi realizada nova análise acerca dos achados para determinar quais seriam objeto de recomendação de auditoria ou se havia inconformidades já sanadas pelo gestor. Não constam do presente relatório os achados que foram corrigidos pelo gestor no decorrer da auditoria.

Em 26/6/2023 foi realizada a reunião de encerramento com a Secretaria de Gestão Estratégica, com o objetivo de possibilitar a última possibilidade de manifestação dos gestores acerca dos achados de auditoria.

#### **II – ESCOPO DO TRABALHO**

O escopo do trabalho foi definido na etapa de planejamento e abrangeu:

- Mapa Estratégico no Portal Visão 360º;
- Portfólio de Projetos Estratégicos no Portal Visão 360º;
- Atas das reuniões do Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE) e do Comitê de Governança Corporativa (CGC) existentes no Portal Visão 360º;
- Atas das sessões plenárias disponibilizadas no Portal do CNMP;
- Processos SEI versando sobre os indicadores metas estratégicos;
- Processos SEI relativos a projetos estratégicos;
- Sistema *Channel*; e
- Controles internos administrativos instituídos com vistas a garantir que os objetivos estratégicos fossem atingidos.

Também durante o planejamento dos trabalhos foram elaboradas 3 (três) Questões de Auditoria (QA), a seguir, sobre temas relevantes referentes ao Planejamento Estratégico, sendo que cada QA possui itens que foram verificados e testados pela equipe de auditoria:

- **QA 1** – Qual o grau de qualidade e suficiência dos controles internos administrativos que auxiliam na garantia do atingimento da estratégia?
- **QA 2** – O processo de monitoramento do Plano Estratégico ocorre de modo eficiente, efetivo, transparente e tempestivo?
- **QA 3** – Os instrumentos de governança e gestão conseguem efetivamente avaliar e direcionar a execução da estratégia?

### **III – METODOLOGIA**

#### **3.1 Amostragem**

Foram considerados na amostragem da auditoria o censo dos 32 indicadores vigentes, todos os projetos estratégicos cancelados ou suspensos e todas as atas do CGCE e CGC.

#### **3.2 Procedimentos de auditoria adotados**

O principal procedimento adotado neste trabalho foi a análise documental em confronto com a aplicação de dois *checklists*, que englobaram a questões de auditoria nº 2 e 3.

Também foram aplicados dois questionários para responder a questão de auditoria nº 1 e realizadas reuniões com a equipe da SGE para entendimento da funcionalidade do sistema *Chanel* e das coletas, medições e acompanhamento das informações publicadas no Portal Visão 360º.

### **IV – BASE NORMATIVA**

Para execução da presente auditoria, foi utilizada, especialmente, a legislação relacionada a seguir:

- a. [Lei nº 12.527/2012](#), que regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da [Constituição Federal](#); altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências;
- b. [Decreto nº 7.724/2012](#), que regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição;
- c. [Resolução CNMP nº 147/2016](#), que dispõe sobre o planejamento estratégico nacional do Ministério Público, estabelece diretrizes para o planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, das unidades e ramos do Ministério Público e dá outras providências;
- d. [Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018](#), que dispõe sobre o planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências;
- e. [Portaria CNMP-PRESI nº 197/2020](#), que institui a Política e o Sistema de Governança Institucional do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP);
- f. [Portaria CNMP-PRESI nº 421/2022](#), que trata da Política e o Sistema de Governança Institucional do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP);
- g. [Portaria CNMP-PRESI nº 188/2018](#), que divulga os indicadores do Planejamento Estratégico do CNMP e suas respectivas metas e unidades responsáveis pela coleta e pelo desempenho;
- h. [Portaria CNMP-PRESI nº 250/2020](#), que altera o Anexo da Portaria CNMP-PRESI nº 188, de 18 de dezembro de 2018, que divulga os indicadores do Planejamento Estratégico do CNMP e suas respectivas metas e unidades responsáveis pela coleta e pelo desempenho;
- i. [Portaria CNMP-PRESI nº 242/2022](#), que altera o Anexo da Portaria CNMP-PRESI nº 188, de 18 de dezembro de 2018, que divulga os indicadores do Planejamento Estratégico do CNMP e suas respectivas metas e unidades responsáveis pela coleta e pelo desempenho;
- j. [Portaria CNMP-PRESI nº 12/2019](#), que divulga o calendário de monitoramento da estratégia no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público para o exercício de 2019; e
- k. [Portaria CNMP-SG nº 53/2019](#), que divulga os projetos estratégicos do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, com vigência prevista de 1º de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2023, na forma do Anexo desta Portaria.

### **V – RESULTADO DAS ANÁLISES**

De maneira geral, apurou-se uma evolução da atuação das instâncias e mecanismos de governança para o bom controle e monitoramento do Planejamento Estratégico do CNMP.

Nesse sentido, observaram-se alterações no modelo de governança com a publicação da Portaria CNMP-PRESI Nº 197/2020, cuja principal mudança foi a transferência da responsabilidade pelo acompanhamento do PE-CNMP do Plenário para o CGC.

Isso, por um lado, impactou de forma positiva, pois possibilitou um acompanhamento mais tempestivo da estratégia, com reuniões regulares do CGC, a exceção do período de maior agravamento da pandemia da Covid19.

Por outro lado, houve o risco de fragilidades e pouca legitimidade no direcionamento da estratégia, tendo em vista que a principal instância de governança da Casa, o Plenário, deixou de participar das deliberações referentes à estratégia da Instituição. Todavia, esse risco foi mitigado pelo fato de o CGC ser composto por membros da Presidência, Secretaria-Geral e das Comissões, que têm acesso direto aos conselheiros.

No tocante ao gerenciamento e transparência das informações, verificaram-se fragilidades na disponibilização das informações, pois, em alguns casos, constam apenas do Sistema SEI, o que dificulta o acompanhamento da execução da estratégia pelo cidadão.

Quanto aos indicadores, observou-se uma atuação da SGE no sentido de provocar as unidades sobre a realidade de cada indicador. Porém, verificou-se a necessidade de melhorias do processo de submissão das demandas ao CGC, seja para que a atuação dessa instância de governança ocorra de modo mais assertiva e tempestivo, seja para resguardar a própria SGE de decisões necessárias ao gerenciamento da execução da estratégia do CNMP.

Adicionalmente, o sistema de coleta dos indicadores, o *Channel*, foi descontinuado. Embora não tenha sido objeto de análise desta auditoria, restou a percepção de que muitos indicadores podem ter a possibilidade de rastreamento de suas coletas prejudicadas.

Ainda, diante do escopo analisado pela AUDIN, as falhas de controle encontradas demonstraram o funcionamento satisfatório dos controles internos instituídos para garantir o auxílio no atingimento da estratégia, uma vez que os controles avaliados, em sua maioria, foram capazes de detectar falhas e corrigi-las tempestivamente, sem ocasionar a materialização de riscos e consequentes impactos ao órgão.

## **5.1 Questão de Auditoria nº 1 – Qual o grau de qualidade e suficiência dos controles internos administrativos que auxiliam na garantia do atingimento da estratégia?**

Com o intuito de captar a percepção de diferentes atores dentro do CNMP sobre os controles internos administrativos instituídos a garantir que os objetivos estratégicos sejam atingidos, a AUDIN elaborou um Questionário de Avaliação de Controles Internos (QACI), via *Microsoft Forms*, e o encaminhou à Presidência do Conselho e às unidades que possuíssem ao menos um indicador estratégico, quais sejam:

- Comissão de Controle Administrativo e Financeiro (CCAF);
- Corregedoria Nacional (CN);
- Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público (CPAMP);
- Comissão de Planejamento Estratégico (CPE);
- Ouvidoria Nacional do Ministério Público;
- Secretaria-Geral (SG);
- Secretaria de Administração (SA);
- Secretaria de Comunicação Social (SECOM);
- Secretaria de Gestão Estratégica (SGE);
- Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP);
- Secretaria de Planejamento Orçamentário (SPO);
- Secretaria Processual (SPR); e
- Secretaria de Tecnologia da Informação (STI).

### **5.1.1 O que é o QACI?**

O QACI é um instrumento de avaliação de controles internos administrativos, composto por um conjunto de questões objetivas com o intuito de verificar o grau de percepção dos gestores e dos servidores envolvidos no processo de planejamento estratégico acerca da existência, do funcionamento e da efetividade dos controles internos e da gestão de riscos, bem como o relacionamento destes com a estratégia do órgão e seus objetivos.

A Equipe de Auditoria adotou o mesmo QACI aplicado no âmbito da Auditoria de Planejamento Estratégico realizada em 2019, conforme apresentado no Relatório de Auditoria nº 05/2019. Porém, a AUDIN optou por ampliar o número de entrevistados, a fim de melhor avaliar a evolução, estagnação ou mesmo eventual retrocesso do CNMP acerca do tema.

Para essa avaliação, nos mesmos moldes da ocorrida em 2019, foram abordados cinco componentes inter-relacionados, segundo o *framework* COSO - ERM (2017) explanado adiante, sob um total de 21 questões, compostas por 20 objetivas e uma opinativa:

- a. Governança e Cultura;
- b. Estratégia e Definição de Objetivos;
- c. Performance;
- d. Análise e Revisão; e
- e. Informação, Comunicação e Divulgação.

As questões objetivas representaram componentes e princípios que, no âmbito do CNMP, podem estar em diferentes níveis de maturidade, desde sua própria inexistência até a plena implementação. Para facilitar essa avaliação, para cada questão objetiva foram apresentadas as seguintes opções de resposta:

- i. Componente inexistente;
- ii. Componente existente, mas não estruturado e nem institucionalizado;
- iii. Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado; e
- iv. Componente existente, estruturado e institucionalizado.

Foi esclarecido aos entrevistados que o termo *institucionalizado* representava que o componente (ou boa prática) não apenas estava formalizado na instituição por meio de um regimento ou documento oficial, mas, principalmente, que estivesse em pleno funcionamento e atuação.

Para cada uma das possíveis respostas, foi atribuída a pontuação de 0 (zero) a 3 (três), com a devida gradação do *inexistente*, com nota igual a 0 (zero), até o *existente, estruturado e institucionalizado*, com pontuação igual 3 (três).

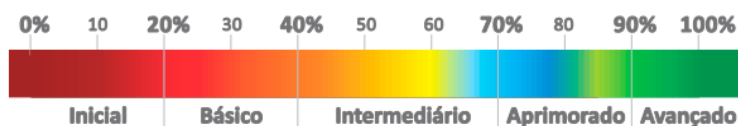
Logo, a pontuação máxima possível no QACI foi de 60 pontos, uma vez que somente foram pontuadas as 20 questões objetivas, com nota máxima de 3 pontos para cada.

Por fim, a maturidade dos controles internos foi obtida pela razão entre a pontuação obtida no questionário e a pontuação máxima.

### **5.1.2 Métrica utilizada**

Em *benchmarks* realizados pela AUDIN ainda em 2019 quanto à avaliação de controles internos em órgãos como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Superior Tribunal de Justiça (STJ), optou-se pela seguinte métrica de avaliação adotada pelo STJ:

Figura 1: Nível de maturidade dos controles internos



Fonte: STJ

Quanto aos questionamentos presentes no QACI, estes foram elaborados com base no *framework* COSO - ERM (2017)<sup>[1]</sup>, constante de Figura 2 abaixo.

Figura 2: COSO-ERM (2017)



Fonte: COSO

Ressalta-se que, ainda em 2019, tinham sido realizadas as devidas adaptações à realidade do CNMP para transformar o COSO-ERM (2017) no QACI, as quais foram mantidas para serem novamente submetidas na presente auditoria.

Ademais, o referido *framework* destaca a importância de se considerar os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na melhoria da performance da organização. Assim, apresenta 20 (vinte) princípios organizados em 5 (cinco) componentes inter-relacionados: Governança e Cultura; Estratégia e Definição de Objetivos; Performance; Análise e Revisão; e finalmente, Informação, Comunicação e Divulgação.

Aderir a estes princípios pode conferir à organização uma razoável expectativa de que ela entenda e se esforce para gerenciar os riscos associados à sua estratégia e a seus objetivos.

### 5.1.3 Resultado e análise

Os 20 (vinte) princípios, que geraram os questionamentos presentes no QACI, foram divididos nos 5 (cinco) componentes já citados. Os resultados de cada componente foram calculados por meio da média das 21 respostas recebidas pela AUDIN, arredondando-se esses valores para a determinação da pontuação final. A Tabela 1 a seguir apresenta os resultados obtidos:

Tabela 1: Resultado do QACI – por componente

COMPONENTE	PONTUAÇÃO POSSÍVEL	PONTUAÇÃO OBTIDA	%	NÍVEL
Governança e Cultura	15	12	80,0%	Aprimorado
Estratégia e Definição de Objetivos	12	8	66,7%	Intermediário
Performance	15	10	66,7%	Intermediário
Análise e Revisão	9	6	66,7%	Intermediário
Informação, Comunicação e Divulgação	9	6	66,7%	Intermediário
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>42</b>	<b>70,0%</b>	Intermediário

Fonte: AUDIN/CNMP

Do exposto, a pontuação total obtida no presente QACI foi de 42 pontos de um total de 60 possíveis, o que equivale a 70,0%. Portanto, a maturidade dos controles internos referentes ao gerenciamento de riscos alinhados à estratégia e aos objetivos do CNMP manteve-se no nível apontado em 2019, ou seja, Intermediário.

Em uma análise por componente, “Governança e Cultura” do CNMP sofreu um recuo, passando do nível Avançado para Aprimorado. Considerando que esse componente buscou avaliar a maturidade da governança e a instituição de supervisão de riscos, bem como os valores éticos, comportamentos esperados e o entendimento de riscos em toda a organização, a AUDIN vislumbra que esse recuo se deu pelo aumento do número de entrevistados em relação à pesquisa de 2019, pois captou diferentes percepções quanto ao tema, principalmente em relação à questão sobre a definição de comportamentos esperados que caracterizam a cultura desejada da entidade.

Já os demais componentes obtiveram pontuação para o nível Intermediário, sendo que somente o componente “Estratégia e Definição de Objetivos” tinha essa avaliação em 2019. Logo, verificaram-se avanços relevantes nos componentes “Performance”, “Análise e Revisão” e “Informação, Comunicação e Divulgação”, ao ponto de estarem bem próximos ao nível Aprimorado.

Percebe-se, então, que **a supervisão da estratégia e o cumprimento das responsabilidades de governança por parte do Conselho e das demais instâncias internas ao longo dos últimos quatro anos resultou em ações efetivas para aprimorar os controles internos do CNMP ao ponto de estarem próximos do nível Aprimorado.**

Tanto que a questão opinativa aplicada no QACI abordou justamente de que maneira essa supervisão e o cumprimento das responsabilidades de governança tinham ajudado a administração a atingir a estratégia e os objetivos institucionais. Para 91% das respostas recebidas pela AUDIN, essa atuação foi de *moderada e com uma atuação constante à presente, com uma atuação rotineira*.

À medida que a reformulação da gestão de riscos seja finalizada e implementada em toda a organização, é provável que se encaminhe ao nível *Avançado*, de forma a garantir plenas condições de que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

Os itens avaliados no QACI, bem como as respostas obtidas, encontram-se detalhados no Apêndice I deste relatório.

## 5.2 Questão de Auditoria nº 2 – O processo de monitoramento do Plano Estratégico ocorre de modo eficiente, efetivo, transparente e tempestivo?

Para análise desta questão foram abordados os seguintes aspectos:

- i. atuação contínua e tempestiva na avaliação, direcionamento e monitoramento da estratégia definida por parte das instâncias de governança;
- ii. atuação a contento com produção de informações e evidências tempestivas para a tomada de decisão por parte das unidades de apoio à governança;
- iii. conformidade do processo de monitoramento da estratégia;
- iv. cancelamento ou a suspensão dos projetos e indicadores estratégicos com aprovação instâncias de governança;
- v. cancelamento ou a suspensão dos projetos e indicadores estratégicos devidamente justificado;
- vi. atualização das informações sobre o monitoramento da estratégia no Portal Visão 360º;
- vii. continuidade da implementação da política de comunicação do PE-CNMP;
- viii. implementação da política de capacitação contínua em desenvolvimento de liderança e em gestão estratégica, de riscos e por resultados;
- ix. divulgação e cumprimento do calendário de monitoramento da estratégia; e
- x. submissão da prorrogação do PE-CNMP ao Plenário.

Nesse contexto, foram encontradas as situações a seguir relacionadas:

### 5.2.1 Constatação: Fragilidades da atuação das instâncias de governança em determinados momentos durante a execução da estratégia

**Análise:** Os procedimentos de avaliação, direcionamento e monitoramento da estratégia do CNMP, para o período de 2018 a 2023, foram estabelecidos nas Portarias CNMP-PRESI Nº 25/2018 (de 22/02/2018 a 2/11/2020), CNMP-PRESI Nº 197/2020 (de 03/11/2020 a 28/12/2022) e na CNMP-PRESI Nº 421/2022 (a partir de 29/12/2022).

Nesse sentido, analisou-se como se deu a atuação das instâncias de governança sob a égide de cada portaria mencionada, com base nas informações constantes do Portal Visão 360º. Assim, foram constatadas as seguintes situações:

- a. Durante a vigência da Portaria CNMP-PRESI Nº 25/2018, a principal instância de governança da estratégia era o Plenário do CNMP, conforme art. 4º, III. O monitoramento ocorreria, principalmente, por meio da Reunião de Análise da Estratégia (RAE), consoante art. 13. Entretanto, o Colegiado somente deliberou sobre as aprovações do novo mapa (ata da 2ª sessão de 2018), dos indicadores (ata da 19ª sessão de 2018) e dos projetos estratégicos (ata da 2ª sessão de 2019). Não foram encontradas evidências de realização da RAE posteriormente. Ademais, verificou-se que na 19ª reunião do CGCE, de 24/04/2019, houve mudanças em vários indicadores, todavia, não foram submetidas à avaliação e aprovação do Plenário, o que estava em desacordo com o contido no art. 11 da Portaria;
- b. Na vigência da Portaria CNMP-PRESI Nº 197/2020, a realização da RAE, de periodicidade semestral, passou a ser competência do CGC (art. 12). Nesse sentido, embora conste no Portal Visão 360º que ocorreu a 3ª RAE em 10/12/2021, não foi identificada a respectiva ata da reunião. Ainda, em 2022, houve duas reuniões do CGC, porém, no Portal não está consignado que se trata de RAE, embora a temática das pautas sugira que sejam; e
- c. Por fim, sob a regia da Portaria CNMP-PRESI Nº 421/2022, foi realizada uma RAE em 16/03/2023.

Em resposta à Matriz de Achados, por meio do Despacho 0828914, a Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) manifestou-se do seguinte modo:

- a) Diante da dificuldade em mobilizar os conselheiros para a realização da RAE neste período, a nova portaria da política e do sistema de governança (Portaria CNMP-PRESI nº 197/2020) foi proposta, também, no intuito de resolver esse entrave do acompanhamento da estratégia, passando a ser realizada no âmbito do CGC.
- b) Também devido à urgência e falta de agenda no final do ano de 2021, as deliberações foram realizadas via SEI pelos integrantes do CGC (SEI 0568886). Há a previsão na portaria 197 e 421 para pautas eletrônicas de deliberação. Após a provocação da AUDIN, pensamos em melhorarmos e registrarmos essas deliberações para que constem no site em ata de deliberação eletrônica ou informe.

Nessa conjuntura, conclui-se que, durante os dois primeiros anos de execução do planejamento estratégico, as instâncias de governança não funcionaram a contento, fragilizando o processo de monitoramento, avaliação e direcionamento da estratégia.

As unidades de apoio à governança, precipuamente a SGE, sensibilizaram-se com a situação e propuseram mudanças na estrutura normativa, a exemplo da retirada da atribuição de acompanhamento do planejamento estratégico do Plenário para o CGC, o que ocorreu por meio da Portaria CNMP-PRESI Nº 197/2020. Essas alterações foram positivas, pois se percebeu melhoria na atuação da governança da Casa. Entretanto, tais mudanças não foram submetidas ao Plenário, que, *s.m.j.*, seria a instância responsável pela aprovação.

Assim, como boa prática, sugere-se que no projeto de elaboração do novo planejamento estratégico seja proposto o modelo de governança e gestão do planejamento a ser aplicado, com as respectivas responsabilidades e funções dos atores envolvidos.

**Recomendação:** à SGE que inclua no projeto do novo planejamento estratégico a respectiva proposta de estrutura e funcionamento de governança para fins de aprovação pelas instâncias superiores.

### 5.2.2 Constatação: Necessidade de revisão da Portaria CNMP-PRESI Nº 25/2018

**Análise:** A Portaria CNMP-PRESI Nº 25/2018 faz remissão a diversos artigos existentes na Portaria CNMP-PRESI Nº 197/2020, a exemplo do constante do parágrafo único do art. 10, cuja redação é a seguinte:

Parágrafo único. O Plenário deverá ser auxiliado nas atribuições mencionadas neste artigo pelos comitês de governança instituídos pela Portaria CNMP-PRESI nº 197, de 3 de novembro de 2020. (Redação dada pela Portaria CNMP-PRESI nº 197, de 3 de novembro de 2020)

Contudo, a Portaria CNMP-PRESI Nº 197/2020 foi inteiramente revogada pela Portaria CNMP-PRESI Nº 421/2022, ocasião em que os comitês existentes naquela Portaria foram extintos, a exceção do CGC.

Em resposta à Matriz de Achados, a SGE informou que:

... a revogação da Portaria CNMP-PRESI nº 197/2020 ocorreu ao final de 2022. Alguns ajustes provenientes desta revogação ainda estão sendo realizados. Será mesmo necessário fazer essa atualização da Portaria 25 para que se adeque a redação.

**Recomendação:** à SGE, que proponha à Presidência a atualização da Portaria CNMP-PRESI Nº 25/2018.

### **5.2.3 Constatação: Ausência de publicação do calendário de monitoramento da estratégia**

**Análise:** Consoante o art. 9º, seja da Portaria CNMP-PRESI Nº 197/2020 (de 3/11/2020 a 28/12/2022), seja da Portaria CNMP-PRESI Nº 421/2022 (a partir de 29/12/22), o calendário anual de reuniões do CGC e, conseqüentemente, o calendário de monitoramento da estratégia deveria ser publicado até dezembro do ano anterior.

Não obstante, não foram encontradas as Portarias referentes aos calendários de reuniões do CGC de 2022 e de 2023. Ademais, para o ano de 2021, a portaria foi publicada somente no mês de março (Portaria CNMP-PRESI Nº 28, de 05/03/2021).

Em resposta à matriz de achados, a SGE manifestou-se nos seguintes termos:

De fato, não foram divulgados os calendários de monitoramento por meio de portarias em 2022 e 2023. A definição das datas das reuniões, em 2022, foi deliberada pelos integrantes do CGC durante as próprias reuniões, como pode ser observado na ata da 1ª reunião ordinária de 2022. Já para 2023, o CGC deliberou pela agenda de 2023 ainda em dezembro de 2022, o que foi publicado em ata também. Devido à problemas no passado com a dificuldade de alteração de datas das reuniões por causa do engessamento que a portaria traz e a não obrigatoriedade de ser divulgado nesse formato, o caminho que se pensou foi ter isso publicado nas atas. De todo modo, iremos revisar esse método para que a portaria apenas aponte o endereço eletrônico com o calendário para dar a liberdade necessária de ajustes sem a necessidade de se alterar as portarias de calendário de reuniões.

Convém ressaltar que, embora nos anos em que houve publicação do calendário e isso se tenha dado por meio formal através de portaria, verificou-se que as Portarias CNMP-PRESI Nº 197/2020 e CNMP-PRESI Nº 421/2022 não mencionam a necessidade de o calendário ser publicado por esse instrumento.

Entretanto, em visita à ata citada pela SGE, observou-se que nela consta somente a data da próxima reunião do CGC e não o calendário de reuniões do ano como um todo, o que não coaduna com o art. 9º das portarias utilizadas como critério de análise.

**Recomendação:** à SGE que dê publicidade ao calendário de monitoramento da estratégia.

### **5.2.4 Constatação: Ausência de justificativas para o cancelamento/suspensão de indicadores e projetos estratégicos no Portal Visão 360º**

**Análise:** O Portal Visão 360º do CNMP é o principal canal de disponibilização das informações para o cidadão relativas à estratégia do CNMP. Nesse sentido, foi analisado o nível de transparência dessas informações.

Contatou-se que diversos indicadores e projetos estratégicos foram cancelados ou suspensos ao longo da execução da estratégia, principalmente na 1ª reunião do CGC, realizada em 9/12/2020.

Entretanto, não constam os motivos/justificativas para tais deliberações. Na ata da referida reunião, inseridas na página Governança e Gestão do Portal, os motivos e justificativas também não foram registrados. Na ata há apenas informações genéricas do tipo: "Deliberação: Exclusão do Indicador".

Verificou-se, ainda, que no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) há a atuação de diversos processos, como o de nº 19.00.6210.0005625/2020-17, com as devidas justificativas. Ressalta-se, todavia, que o cidadão não tem acesso livremente ao SEI, o que prejudica o processo de transparência ativa da instituição, recomendado no art. 8º da Lei nº 12.527/2012 e no art. 7º do Decreto nº 7.724/2012.

Adicionalmente, no que diz respeito ao projeto "Avaliação da Cultura Organizacional", consta no Portfólio de Projetos a seguinte informação: "Cancelado na 1ª Reunião do CGC, conforme Documento "Ata 1º CGC - 2020 (0437359)".

Na ata da 1ª reunião do CGC, item 4, há a informação de que "foram consultadas todas as unidades responsáveis pelos projetos e sua relevância sobre a continuidade e como resultado, com a devida justificativa, foram solicitadas alterações, cancelamentos ou suspensão".

Entretanto, na ata não consta a referida justificativa para o projeto em análise e não foi identificado processo SEI versando sobre o assunto. Ressalta-se que essa falta de registro fragiliza uma possível identificação das lições aprendidas para o processo de elaboração do novo PE, além de prejudicar a transparência da execução do próprio portfólio.

Em resposta à Matriz de Achados, a unidade informa que:

As justificativas para as alterações foram registradas no SEI (ex.: 0384864) e apresentadas ao longo da reunião do CGC. De fato, não foi detalhado na ata. Faremos esse aprimoramento nas próximas atas e detalharemos isso na página de monitoramento dos indicadores.

Os indicadores e projetos estratégicos cancelados ou suspensos durante a execução da estratégia cuja justificativa não consta no Portal Visão 360º são:

#### **Indicadores**

- CNMP\_PE2018\_IND\_01.1 - Impacto da atuação do CNMP na atividade finalística do MP;
- CNMP\_PE2018\_IND\_02.2 - Divulgação de dados abertos;
- CNMP\_PE2018\_IND\_07.1 - Conhecimento do CNMP pela sociedade;
- CNMP\_PE2018\_IND\_07.2 - Confiança no CNMP pela sociedade; e
- CNMP\_PE2018\_IND\_08.2 - Cumprimento das regulamentações definidas pela UNCMP.

#### **Projetos**

- Dados Abertos;
- CNMP Resolutivo;
- Mais Transparência;

- CNMP em Rede;
- Prêmio Ideia Sustentável;
- Sistema de Compras Compartilhadas;
- Avaliação da Cultura Organizacional;
- Integridade no CNMP;
- Continuidade de Negócio; e
- Política de Segregação de Funções

Esta Auditoria Interna entende que se faz necessário o detalhamento e a publicação no Visão 360º referentes aos indicadores e projetos estratégicos tratados neste achado, com o intuito assegurar a transparência ao cidadão dos atos de gestão do planejamento estratégico do CNMP, em consonância com o disposto na Lei nº 12.527/2012 e no 7º do Decreto nº 7.724/2012.

**Recomendação:** à SGE que detalhe e publique no Visão 360º as justificativas para o cancelamento ou suspensão dos indicadores e projetos cancelados ou suspensos durante a execução da estratégia.

### 5.2.5 Constatação: Inconsistências das informações no Portal Visão 360º

**Análise:** Em análise ao Portal Visão 360º, foram constatadas as seguintes inconsistências:

- O projeto Inova CNMP está com *status* de cancelado, porém na descrição do projeto há informação de que foi “*executado pela ação do Plano de Gestão 2021 - Programa de Aprendizagem em Inovação*”;
- O projeto Construção do Edifício Sede do CNMP, inserido no Portfólio por meio da Portaria CNMP-SG Nº 62/2023, está relacionado ao objetivo estratégico 12 - *Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos*. Não obstante isso, na Portaria, esse projeto pertence ao objetivo 4 - *Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público*;
- O projeto Elaboração de Metodologia de Gestão Estratégica do CNMP, inserido no Portfólio por meio da Portaria CNMP-SG Nº 62/2023, está relacionado ao objetivo estratégico 6 - *Fomentar práticas inovadoras de gestão*. Todavia, na Portaria, o projeto em epígrafe pertence ao objetivo 15 - *Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia*; e
- O projeto Catálogo de Serviços do CNMP, inserido no Portfólio por meio da Portaria CNMP-SG Nº 62/2023, está relacionado ao objetivo estratégico 6 - *Fomentar práticas inovadoras de gestão*. Apesar disso, na Portaria, esse projeto pertence ao objetivo 15 - *Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia*.

Em resposta à Matriz de Achados, a SGE informou que:

Em relação ao Item A, foi transcrita no Portal Visão 360 a frase informada pela gerente do projeto, o qual informou que o projeto estava sendo executado naquele exercício por aquela ação, mas no mesmo ano, ao final, foi realizado o cancelamento do projeto estratégico.

Sobre os demais itens, os projetos foram propostos com 2 ou mais objetivos estratégicos vinculados, sendo que na elaboração da portaria foi escolhido um dos objetivos para elencar o projeto, mas no Visão acabou sendo realizado a sua vinculação com outro dos objetivos estratégicos indicados. Faremos esse ajuste no Visão 360.

Sendo assim, considera-se que as inconsistências elencadas nos itens “a” a “d” são passíveis de ajustes no Portal Visão 360º.

**Recomendação:** à SGE que efetue ajustes no Portal Visão 360º em relação ao status ou às vinculações dos projetos “*Inova CNMP*”, “*Construção do Edifício Sede do CNMP*”, “*Elaboração de Metodologia de Gestão Estratégica do CNMP*” e “*Catálogo de Serviços do CNMP*”.

### 5.2.6 Constatação: Erro na página Monitoramento do Portal Visão 360º

**Análise:** Ao acessar a página “*Monitoramento*”, inserida em “*Governança*”, verifica-se a seguinte mensagem:

“ERRO 404. A página que você está tentando acessar não pôde ser encontrada”.

Em resposta à Matriz de Achados, a unidade informa que:

Essa página do monitoramento deveria ser encaminhada para <https://www.cnmp.mp.br/portal/visao-360/monitoramento/sobre>  
Faremos o contato com a SECOM para ajustar o link

Desse modo, faz-se necessário o ajuste do *link* no Portal.

**Recomendação:** à SGE que acione a Secretaria de Comunicação Social (SECOM) com o intuito de ajustar o *link* da página “*Monitoramento*” do Portal Visão 360º.

### 5.2.7 Constatação: Prorrogação do PE-CNMP sem anuência do Plenário

**Análise:** De acordo com o inciso III, art. 12 da Portaria CNMP-PRESI Nº 421/2022, cabe ao CGC “*propor à Presidência metodologia e cronograma para elaboração e alteração do Planejamento Estratégico do CNMP e monitorar sua implementação, gestão e desempenho*”.

Em relação ao prazo do cronograma e a instância de governança responsável pela aprovação do projeto, constam dos arts. 8º e 10, da Portaria CNMP-PRESI Nº 25/2018:

Art. 8º O PE-CNMP será elaborado mediante processo que possibilite ampla participação dos conselheiros, membros e servidores do CNMP e consulta à sociedade.

§ 1º A Presidência, por meio da Secretaria-Geral, coordenará o processo de elaboração do PE-CNMP, a ser submetido à aprovação do Plenário, assegurando a legitimidade, objetividade e eficiência do produto final.

§ 2º A Presidência, com antecedência mínima de 1 (um) ano do término do plano vigente, submeterá ao Plenário o projeto de elaboração do PE-CNMP, que deverá contemplar, entre outros elementos, a metodologia, o cronograma e o procedimento a serem observados.

§ 3º O processo de elaboração do PE-CNMP será deflagrado com antecedência mínima de 6 (seis) meses do término do plano vigente.

(...)

Art. 10. A alteração da visão, da missão, dos valores ou dos objetivos estratégicos deverá observar o mesmo processo definido para a elaboração do respectivo PE-CNMP.



Ressalta-se que esses artigos da Portaria CNMP-PRESI Nº 25/2018 não foram revogados pela Portaria CNMP\_PRESI Nº 421/2022.

Entretanto, na reunião de abertura da auditoria foi informado à AUDIN que a estratégia do CNMP tinha sido prorrogada por mais um ano. Contudo, nas atas do CGC não há informação sobre se o trâmite estabelecido na Portaria 25/2018 foi observado.

Na ata da 4ª reunião do CGC, de 1º/7/22, há apenas a informação de que a SGE iria apresentar uma nova metodologia de elaboração. Já na ata da 5ª reunião do CGC, consta que foi marcado provisoriamente uma reunião do CGC para o dia 27/10/2022, com a finalidade de discutir o planejamento institucional. Entretanto, não foi encontrada a ata dessa reunião no Visão 360º.

Destaca-se que, na citada reunião de abertura, a SGE informou que a prorrogação do plano foi discutida e aprovada na reunião do CGC realizada em 16/3/2023. Entretanto, essa informação não está registrada na ata.

Após o envio da Matriz de Achados, a SGE manifestou-se da seguinte forma:

A prorrogação do PE-CNMP foi deliberada pelo CGC na 3ª Reunião Ordinária de 2022 ([https://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao\\_360/governanca\\_e\\_gestao/governanca/cgce/atas\\_e\\_material\\_de\\_apoio/2022/SEI\\_0752427\\_Atta\\_03\\_2022.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/governanca_e_gestao/governanca/cgce/atas_e_material_de_apoio/2022/SEI_0752427_Atta_03_2022.pdf)). À época a então Secretária de Gestão Estratégica e sua equipe entendeu que a prorrogação do PE-CNMP não fosse uma alteração de visão, missão, valores e objetivos para a consequência de seguir o mesmo rito destacado para a elaboração de um novo PE-CNMP. Havendo o entendimento da necessidade de encaminhamento ao Plenário para convalidação, podemos levá-la à Secretaria-Geral para as devidas providências.

Desse modo, considerando que o PE-CNMP, em sua versão inicial, foi aprovado pelo Plenário e que as normas que o regem são silentes em relação aos ritos de tramitação de eventual prorrogação, esta Auditoria Interna entende que é cabível consultar a Secretaria-Geral quanto à conveniência e oportunidade de se convalidar junto ao Plenário a decisão de prorrogação do PE-CNMP vigente.

**Recomendação:** à SGE que proponha à Secretaria-Geral a avaliação de conveniência e oportunidade de submeter ao Plenário a convalidação da prorrogação da vigência do Planejamento Estratégico 2018-2023.

### 5.3 Questão de Auditoria nº 3 – Os instrumentos de governança e gestão conseguem efetivamente avaliar e direcionar a execução da estratégia?

A Questão de Auditoria nº 3 teve por objetivo verificar a qualidade das ações de avaliação e direcionamento relacionadas à execução do planejamento estratégico. Para tanto, foram verificadas a atuação da SGE no acompanhamento dos indicadores e a atuação do CGC no tocante às deliberações que lhe foram submetidas.

A presente questão teve como base os seguintes critérios:

- i. alteração de indicadores e o respectivo histórico;
- ii. atuação da SGE junto às unidades para que o indicador fosse coletado no tempo devido;
- iii. qualidade do indicador no que diz respeito à representação da realidade do fenômeno que se propôs medir;
- iv. clareza e objetividade da definição do indicador;
- v. tempestividade das coletas realizadas;
- vi. influência de fatores externos que impactaram na coleta e desempenho dos indicadores; e
- vii. análises sobre o desempenho dos indicadores e o consequente impacto na estratégia.

Nesse sentido, a seguir constam as principais constatações encontradas.

#### 5.3.1 Constatação: Necessidade de atualização da Portaria CNMP-PRESI Nº 242/2022

**Análise:** Conforme ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa (CGC), realizada em 9/12/2020, foram aprovadas diversas alterações referentes aos indicadores estratégicos.

Em decorrência disso, foi publicada a Portaria CNMP-PRESI Nº 242/2022, que alterou o anexo da Portaria CNMP-PRESI Nº 188/2018, atualizando os indicadores estratégicos e suas respectivas metas e unidades responsáveis pela coleta e pelo desempenho. Porém, verificou-se que o anexo repetiu o ano de 2022 duas vezes e não apresentou as metas para 2023. Ademais, atualmente com a prorrogação do Plano Estratégico até dezembro de 2024, faz-se necessário também definir as metas para o ano de 2024.

Em resposta à Matriz de Achados, a unidade informa que:

Houve de fato um erro material na portaria com as metas de 2023. Dessa forma, devido a necessidade de se publicar uma nova portaria com as metas para 2024, faremos o ajuste nesta oportunidade.

Nesse sentido, considerando a manifestação da unidade auditada, em que as metas de 2024 serão publicadas e então, pela oportunidade, atualizar as metas de 2023, esta Auditoria Interna necessário as providências propostas, com intuito de promover a conformidade das metas, bem como da respectiva publicação.

**Recomendação:** à SGE que submeta à SG para aprovação a atualização e publicação de norma sobre as metas de 2023 e 2024 dos indicadores estratégicos do CNMP.

#### 5.3.2 Informação: Ausência de provocação do CGC no tocante ao indicador 3.2 com desempenho prejudicado devido a fatores externos

**Análise:** Conforme dados do Visão 360º, o indicador 3.2 - *Prescrição de Reclamações Disciplinares (RD)* possui um bom desempenho, pois alcançou a meta durante todo o período de execução da estratégia.

Entretanto, de acordo com o Despacho 0319244, o desempenho do indicador não consegue ter uma melhor performance devido a fatores totalmente externos, alheios à gerência da unidade, pois a maioria das prescrições ocorre em decorrência da não provocação da parte e não devido a uma possível morosidade da unidade responsável. Todavia, não houve qualquer provocação do CGC sobre a governança desse indicador.

Isso porque ocorreram situações correlatas em relação aos indicadores relacionados ao Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), mas que para esses houve atuação do CGC, bem como da SGE com proposta de Elaboração do Índice de Governança e Gestão do CNMP.



Em resposta à matriz de achados, a SGE manifestou-se nos seguintes termos:

De fato, quando um indicador tem um bom desempenho ao longo dos anos ele deixa de ser o foco da atuação do apoio à governança. A limitação da força de trabalho interfere negativamente numa atuação mais intensa e proativa. Além disso, devido a necessidade de se realizar reuniões mais objetivas devido ao grande número de indicadores e projetos, essas discussões pelo CGC acabaram sendo prejudicadas. Esse ponto também será levado em consideração para trazermos mais efetividade ao novo planejamento estratégico que iremos elaborar.

Nesse contexto, considerando o novo planejamento estratégico do CNMP, buscar mais efetividade na execução dos objetivos estratégicos trará resultados melhores e com significância relevante, para que tanto as metas sejam alcançadas quanto as coletas e medições efetivas e eficientes.

### **5.3.3 Constatação: Desempenho do indicador 9.1 insatisfatório e com necessidade de revisão**

**Análise:** Identificou-se ausência de informações relacionadas aos exercícios de 2021 e 2022 no Portal Visão 360º acerca do desempenho do indicador 9.1 - *Acordos de resultados nas ações nacionais*.

Conforme o relatório *Análise dos indicadores estratégicos do PE 2018-2023*, a análise crítica sobre esse indicador apresentou, entre outros, que havia a necessidade de revisão de diversos itens, tais como: descrição, finalidade, fórmula e fonte de coleta de dados.

Assim, a unidade CPE solicitou a exclusão do indicador, conforme reunião datada de 9/3/2022. Contudo, não se observou quaisquer desdobramentos sobre essa solicitação.

Não obstante, a Ata do CGC (4ª reunião) realizada em 1/7/2022 informa que haveria deliberação na próxima reunião. No entanto, conforme Ata do CGC nº 1/2023 realizada 16/3/2023, esse assunto não foi pautado.

Em resposta à matriz de achados, a SGE manifestou-se no seguinte sentido:

Houve a atuação por parte desta Secretaria em todos os indicadores que solicitaram revisão. Muitas vezes provocados pela própria SGE quando observado que há um problema nos indicadores ou nas coletas. Porém, esse apoio técnico tem sempre se dado por outros canais como reuniões no Teams, reuniões presenciais ou por e-mail. Quanto ao indicador 9.1 em particular, já estamos em tratativa com a CPE e já apresentamos uma proposta de novo indicador que fizemos em conjunto com a unidade e que está aguardando o aval do Conselheiro

Quanto à atuação da SGE, a Auditoria Interna entende que é importante haver sempre uma formalização dos encontros para apoio técnico, mesmo para aqueles realizados via *Teams* ou de forma presencial, para que seja garantida a rastreabilidade e as evidências da atuação.

Outrossim, faz necessário que a proposta seja submetida ao CGC com as devidas justificativas, em atendimento ao disposto no art. 12, IV, da Portaria CNMP-PRESI Nº 421/2022.

**Recomendação:** à SGE que proponha ao CGC, após o aval da unidade responsável, a nova proposta para o indicador 9.1 - *Acordos de resultados nas ações nacionais*.

### **5.3.4 Constatação: Ausência de proposição de alteração de fórmula de coleta do indicador 3.6 para discussão e aprovação pelo CGC**

**Análise:** Conforme consta do Portal Visão 360º, o indicador 3.6 - *Cumprimento dos itens recomendados nas inspeções e nas correções* apresentou desempenho insatisfatório nos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021.

Em 2022, a meta foi atingida, mas houve uma variação em relação ao ano anterior de 23,11% para 94,17%. Esse salto ocorreu devido a mudanças na interpretação do indicador e na fórmula de coleta.

Anteriormente, no Despacho 0447419, de 20/01/2021, a Corregedoria Nacional (CN) tinha informado que pretendia mudar o indicador, pois não havia atingido a meta pelo segundo ano, além de considerar o indicador inapto. No ano de 2021, houve três reuniões do CGC (abril, agosto, dezembro), mas não consta registro de discussão sobre esse indicador.

No Despacho 0580795, de 20/1/22, a CN manifestou-se novamente e pediu o apoio da SGE. Em 01/07/2022, o CGC se reuniu e na correspondente ata há informação de que estava aguardando proposta para o referido indicador, que seria apresentada na próxima reunião. Contudo, a reunião seguinte ocorreu em 30/09/2022, mas não foi apresentada qualquer proposta.

Por fim, segundo a manifestação 0747023, a CN alterou o indicador, sem a devida discussão no CGC, apesar das solicitações desde 2021.

Em resposta à matriz de achados, a unidade manifestou-se nos seguintes termos:

Quanto a Corregedoria Nacional, o contato foi ainda mais complicado devida à alta rotatividade da equipe daquela unidade. Chegamos a provocar algumas vezes, mas não obtivemos retorno para realizarmos as discussões para alteração do indicador. Como o nosso sistema tem caráter punitivo, nos apoiamos na ideia da unidade se movimentar ao saber que o seu indicador teve um mal desempenho.

No ano seguinte conseguimos um contato com outra equipe que entrou na Corregedoria e ao olhar deles aquele indicador precisava ter uma interpretação mais clara. Após orientação da SGE, eles inseriram no processo como a Corregedoria deve entender os dados que eles coletam para alimentar o indicador, até como um mecanismo de gestão do conhecimento. Dessa forma, como não houve de fato uma modificação na redação do indicador e o resultado veio acompanhado da análise crítica, não apresentamos ao CGC para deliberação.

Dessa forma, conforme o art. 12, IV da Portaria CNMP-PRESI 421/2022, compete ao CGC realizar a Reunião de Análise da Estratégia (RAE) para deliberação sobre a revisão de indicadores e de metas estratégicos e sobre a inclusão, alteração e a exclusão de projetos estratégicos no respectivo Portfólio.

E, para o cumprimento do normativo vigente sobre a Política e o Sistema de Governança Institucional do CNMP, verifica-se pertinente a apreciação do indicador 3.6 - *Cumprimento dos itens recomendados nas inspeções e nas correções* pelo CGC.

**Recomendação:** à SGE que submeta à apreciação do CGC a revisão do indicador 3.6 - *Cumprimento dos itens recomendados nas inspeções e nas correções*.

### **5.3.5 Informação: Ausência de atuação quanto a indicador sem medição nos exercícios de 2020, 2021 e 2022.**

**Análise:** Conforme Despacho NGE 0259781, datado de 15/08/2019, a SGE solicitou à SECOM informações sobre o indicador 11.1 - *Adesão das unidades do Ministério Público à campanha nacional de comunicação definida pela ASCOM/CNMP*, uma vez que o valor obtido em 2018 para o indicador foi de 57,47%. E, tomando esse desempenho como parâmetro, pediu também que fossem fornecidas sugestões de metas para os anos de 2019 a 2023, as quais seriam apresentadas ao CGC para deliberação na reunião prevista para 28/08/2019.

Em resposta, conforme Despacho SECOM 0263573, a unidade informou:

CNMP\_PE2018\_IND\_11.1 Adesão das unidades do Ministério Público à campanha nacional de comunicação definida pela ASCOM/CNMP" (SEI 0242515).  
2019: 80%  
2020: 85%  
2021: 90%  
2022: 90%  
2023: 90%

Ademais, a SECOM solicitou alteração da "interpretação/ recomendações" de coleta previstas na ficha de detalhamento SEI (0242515). Em substituição à "*Para fins de cálculo, serão considerados os Ministérios Públicos Estaduais e as unidades dos ramos do Ministério Público da União com área de comunicação*", a unidade propôs: "*Para fins de cálculo, serão considerados os Ministérios Públicos Estaduais e os ramos do Ministério Público da União.*"

A mudança visava considerar para o cálculo do percentual apenas as 26 unidades do Ministério Público Estadual, o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), a Procuradoria-Geral de Justiça Militar (PGJM), a Procuradoria-Geral do Trabalho (PGT) e a Procuradoria-Geral da República (PGR), e não mais todas as unidades do MPU que tinham área de Comunicação. A proposição da medida foi resultado de reavaliação técnica por parte da SECOM aliada à atual dificuldade de mensuração do indicador.

Nas análises preliminares realizadas pela Auditoria Interna, não foram encontradas evidências da atuação do CGC referente ao problema. Entretanto, em resposta à matriz de achados, a SGE informou:

A forma de atuação da SGE quando os indicadores estão com problema, num primeiro momento, é contactar o responsável por fazer aquela coleta. Entendemos que os atores que realizam a coleta são os mais preparados e especialistas nos assuntos para proporem soluções quanto aos problemas para levarmos ao CGC. Muitas vezes, sendo uma nova interpretação ou realidade que impede um plano de ação para melhoria do desempenho, nós fazemos com que os responsáveis reflitam se há a necessidade de se criar um novo indicador. Após o posicionamento dos responsáveis que levamos ao CGC. Entendemos também que é ideal esse contato prévio com o responsável antes de expormos o problema ao CGC para evitar desgastes na busca pelos objetivos da instituição. Além disso, o resultado negativo com a nota zero foi levado ao CGC por meio de relatórios para posicionamento dos integrantes e também foi apresentado quando se demonstrou os impactos deste indicador na meta-física.

Com base na manifestação da unidade, a Auditoria Interna realizou nova análise do indicador no Portal Visão 360º e constatou que, de fato, na ata da reunião do CGC realizada em 16/3/2023, há apresentação de relatório contendo a situação do indicador estratégico.

Sobre o relatório, apesar de relatar a situação de cada indicador, observou-se que nele não consta proposições de encaminhamentos, com análises críticas da SGE, para deliberações do CGC. Portanto, essa proposta de encaminhamento poderia ser acrescentada ao documento de modo a destacar os problemas e auxiliar o CGC na melhor tomada de decisão.

**Orientação:** à SGE que acrescente no relatório "*Análise dos indicadores estratégicos do PE 2018-2023*" eventuais propostas de encaminhamento, com análise crítica da SGE do processo como um todo, até mesmo para deliberação do CGC.

### **5.3.6 Constatação: Portal Visão sem registro de alteração de indicadores.**

**Análise:** Verificou-se que alguns indicadores sofreram alterações ao longo da vigência da estratégia e essas informações não contam no mapa estratégico do Portal Visão 360º.

Como exemplo, cita-se o indicador 6.1 – *Ações inovadoras no Plano de Gestão*. Na reunião do CGC de 9/12/2020, foram alterados os critérios do que seria uma ação inovadora, bem como as metas a partir de 2020, passando a ser 35 ações inovadoras em vez de 25.

Outro exemplo que pode ser mencionado é o indicador 3.6 – *Cumprimento dos itens recomendados nas inspeções e nas correções*, que teve a interpretação e a fórmula alteradas, cujos registros não constam no Visão 360º.

Em resposta à matriz de achados, a unidade manifestou-se da seguinte forma:

Há época entendeu-se em manter esses indicadores por se tratar de mesmo objeto. De fato, isso influencia na série histórica, mas acreditamos que os resultados das coletas em relação as metas ainda comunicam a busca pela estratégia nesses tópicos. Concordamos que é possível deixar ainda mais claro no visão 360º o que foram essas mudanças, mas devido à limitações do portal não encontramos uma melhor saída a não ser citar as atas que tratam dessas mudanças. Por fim, quanto aos indicadores citados, acreditamos que a mudança de escopo do 8.1 não impacta negativamente no histórico, no sentido que devemos sempre buscar o cumprimento de 100% das resoluções do CNMP. Os demais podemos considerar em destacarmos com um código diferente para separarmos as interpretações.

De modo a aperfeiçoar as informações no Portal Visão 360º e a garantir a adequada interpretação do histórico de medições dos indicadores que passaram por alterações, a unidade deve promover os devidos ajustes e registros.

**Recomendação:** à SGE que providencie no Portal Visão 360º a publicação de informação acerca de alteração nos históricos de medições dos indicadores.

## **VI. CONCLUSÃO**

A governança do planejamento estratégico do CNMP atuou de forma tempestiva, sobretudo após a publicação da Portaria CNMP-PRESI Nº 197/2020. Até então, a governança e gestão do Plano Estratégico era regida pela Portaria CNMP-PRESI Nº 25/2018, a qual definia o Plenário como a principal instância de governança do planejamento. Nesse contexto, as reuniões de acompanhamento seriam realizadas semestralmente por meio da Reunião de Análise da Estratégia (RAE). Entretanto, isso não se concretizou, pois nos anos de 2018 e 2019 não houve nenhuma RAE.

Sensível a essa situação, a SGE propôs mudanças no sistema de governança da Casa, e dentre essas mudanças, a retirada da

atribuição de monitoramento da Estratégia do Plenário, passando a ser do Comitê de Governança Corporativa (CGC). A alteração foi positiva, uma vez que nesse nosso cenário ocorreram diversas reuniões de acompanhamento.

Outro ponto positivo trata-se da interlocução entre a SGE e as unidades responsáveis por indicadores e projetos estratégicos no tocante ao acompanhamento desses instrumentos de planejamento.

Foram observados, entretanto, alguns pontos de melhoria que poderão ser implementados no processo de elaboração do novo planejamento estratégico e na consequente execução da estratégia futura. Pode-se destacar que alguns indicadores tiveram problemas de desempenho de forma recorrente, a exemplo do indicador 11.1 – *Adesão das unidades do Ministério Público à campanha nacional de comunicação definida pela ASCOM/CNMP*. Contudo, verificou-se que as discussões relativas ao indicador ocorreram corriqueiramente entre a SGE e a SECOP, sem a participação do CGC. O mesmo ocorreu com o indicador 3.6 - *Cumprimento dos itens recomendados nas inspeções e nas correções*.

Outro fator refere-se à necessidade de elaboração de indicadores que não dependam excessivamente de fatores externos para a coleta e/ou desempenho. Esses fatores externos, por vezes, acabam influenciando negativamente no desempenho dos indicadores e isso pode trazer prejuízo, até em termos orçamentários, para o CNMP, uma vez que o orçamento do órgão está vinculado ao desempenho da estratégia.

Brasília-DF, 27 de junho de 2023.

GUILHERME PINHEIRO GUEDES  
Chefe do Núcleo de Acompanhamento e Avaliação

JOSIAS MENDES DA SILVA  
Analista de Gestão Pública

VITOR WILLIAM DE SOUSA MARÇAL  
Coordenador de Auditoria Substituto

Homologo o Relatório de Auditoria nº 2/2023, que trata da Auditoria de Planejamento Estratégico no Conselho Nacional do Ministério Público.

MAURO BIANCAMANO GUIMARÃES  
Auditor-Chefe

<sup>[1]</sup> Em 2017, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO publicou o framework Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. Disponível em: <<http://conteudo.iiabrazil.org.br/coso>>

## APÊNDICE I – PERGUNTAS E RESPOSTAS AO QACI

### GOVERNANÇA E CULTURA

1. O Conselho/Comitê supervisiona a estratégia e cumpre responsabilidades de governança para ajudar a administração a atingir a estratégia e os objetivos institucionais?

● Componente inexistente	0
● Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	1
● Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	9
● Componente existente, estruturado e institucionalizado	11



2. Na sua opinião, de que maneira essa supervisão da estratégia e o cumprimento das responsabilidades de governança por parte do Conselho/Comitê ajudou a administração a atingir a estratégia e os objetivos institucionais? (questão opinativa – sem pontuação)

● Pouco, em virtude de uma atuação esporádica	0
● Moderada, mas com uma atuação tímida	1
● Moderada e com uma atuação constante	6
● Presente, com uma atuação rotineira	4



3. A organização estabelece estruturas operacionais para atingir a estratégia e os objetivos institucionais?

● Componente inexistente	0
● Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	3
● Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	5
● Componente existente, estruturado e institucionalizado	13



4. A organização define os comportamentos esperados que caracterizam a cultura desejada pela entidade?

Componente inexistente	2
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	6
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	4
Componente existente, estruturado e institucionalizado	9



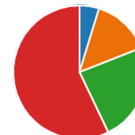
5. A organização demonstra compromisso com os valores fundamentais da entidade?

Componente inexistente	1
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	2
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	4
Componente existente, estruturado e institucionalizado	14



6. A organização tem compromisso de formar capital humano de acordo com a estratégia e os objetivos institucionais?

Componente inexistente	1
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	3
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	5
Componente existente, estruturado e institucionalizado	12



## ESTRATÉGIA E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

7. A organização leva em conta os possíveis efeitos do contexto de negócios sobre o perfil de riscos?

Componente inexistente	0
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	6
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	7
Componente existente, estruturado e institucionalizado	8



8. A organização define o apetite a risco no contexto da criação, da preservação e da realização de valor?

Componente inexistente	2
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	4
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	8
Componente existente, estruturado e institucionalizado	7



9. A organização avalia estratégias alternativas e seu possível impacto no perfil de riscos?

Componente inexistente	3
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	4
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	6
Componente existente, estruturado e institucionalizado	8



10. A organização considera o risco enquanto estabelece os objetivos institucionais nos diversos níveis, que se alinham e suportam a estratégia?

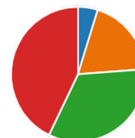
Componente inexistente	1
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	3
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	8
Componente existente, estruturado e institucionalizado	9



## PERFORMANCE

11. A organização identifica os riscos que impactam a execução da estratégia e os objetivos institucionais?

Componente inexistente	1
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	4
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	7
Componente existente, estruturado e institucionalizado	9



12. A organização avalia a severidade do risco?

Componente inexistente	1
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	2
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	10
Componente existente, estruturado e institucionalizado	8



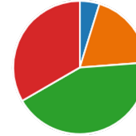
13. A organização prioriza os riscos como base para a seleção das respostas a eles?

Componente inexistente	1
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	4
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	8
Componente existente, estruturado e institucionalizado	8



14. A organização identifica e seleciona respostas aos riscos?

Componente inexistente	1
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	4
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	9
Componente existente, estruturado e institucionalizado	7



15. A organização adota e avalia uma visão consolidada do portfólio de riscos?

Componente inexistente	2
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	5
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	6
Componente existente, estruturado e institucionalizado	8



## ANÁLISE E REVISÃO

16. A organização identifica e avalia mudanças capazes de afetar de forma relevante a estratégia e os objetivos institucionais?

Componente inexistente	1
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	6
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	4
Componente existente, estruturado e institucionalizado	10



17. A organização analisa a performance da entidade e considera o risco como parte desse processo?

Componente inexistente	3
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	2
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	7
Componente existente, estruturado e institucionalizado	9



18. A organização busca o aprimoramento contínuo do gerenciamento de riscos corporativos?

Componente inexistente	3
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	2
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	5
Componente existente, estruturado e institucionalizado	11



## INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO

19. A organização maximiza a utilização dos sistemas de informação e tecnologias existentes na entidade para impulsionar o gerenciamento de riscos?

Componente inexistente	2
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	3
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	5
Componente existente, estruturado e institucionalizado	11



20. A organização utiliza canais de comunicação para suportar o gerenciamento de riscos?

Componente inexistente	4
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	3
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	8
Componente existente, estruturado e institucionalizado	6



21. A organização elabora e divulga informações sobre riscos, cultura e performance abrangendo todos os níveis e a entidade como um todo?

Componente inexistente	5
Componente existente, mas não estruturado nem institucionalizado	4
Componente existente, estruturado, mas não institucionalizado	5
Componente existente, estruturado e institucionalizado	7



## APÊNDICE II – RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 2/2023

### Quadro Consolidado das Recomendações da Auditoria Interna

Item	Recomendação	Unidade
5.2.1	Incluir no projeto do novo planejamento estratégico a respectiva proposta de estrutura e funcionamento de governança para fins de aprovação pelas instâncias superiores.	SGE
5.2.2	Propor à Presidência a atualização da Portaria CNMP-PRESI Nº 25/2018.	SGE
5.2.3	Dar publicidade ao calendário de monitoramento da estratégia.	SGE
5.2.4	Detalhar e publicar no Visão 360º as justificativas para o cancelamento ou suspensão dos indicadores e projetos cancelados ou suspensos durante a execução da estratégia.	SGE
5.2.5	Efetuar ajustes no Portal Visão 360º em relação ao status ou às vinculações dos projetos “Inova CNMP”, “Construção do Edifício Sede do CNMP”, “Elaboração de Metodologia de Gestão Estratégica do CNMP” e “Catálogo de Serviços do CNMP”.	SGE
5.2.6	Acionar a Secretaria de Comunicação Social com o intuito de ajustar o link da página “Monitoramento” do Portal Visão 360º.	SGE
5.2.7	Propor à Secretaria-Geral a avaliação de conveniência e oportunidade de submeter ao Plenário a convalidação da prorrogação da vigência do Planejamento Estratégico 2018-2023.	SGE
5.3.1	Submeter à SG para aprovação a atualização e publicação de norma sobre as metas de 2023 e 2024 dos indicadores estratégicos do CNMP.	SGE
5.3.3	Propor ao CGC, após o aval da unidade responsável, a nova proposta para o indicador 9.1 - Acordos de resultados nas ações nacionais.	SGE
5.3.4	Submeter à apreciação do CGC a revisão do indicador 3.6 - Cumprimento dos itens recomendados nas inspeções e nas correições.	SGE
5.3.6	Providenciar no Portal Visão 360º a publicação de informação acerca de alteração nos históricos de medições dos indicadores.	SGE

## APÊNDICE III – RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 2/2023

### Quadro Consolidado das Orientações da Auditoria Interna

Item	Orientação	Unidade
5.2.5	Acrescentar no relatório “Análise dos indicadores estratégicos do PE 2018-2023” eventuais propostas de encaminhamento, com análise crítica da SGE do processo como um todo, até mesmo para deliberação do CGC.	SGE



Documento assinado eletronicamente por **Guilherme Pinheiro Guedes**, Técnico Administrativo, em 27/06/2023, às 16:43, conforme § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 DE NOVEMBRO DE 2020, e Portaria CNMP-PRESI Nº 77, DE 8 DE AGOSTO DE 2017.



Documento assinado eletronicamente por **Josias Mendes Da Silva**, Analista de Gestão Pública, em 27/06/2023, às 16:48, conforme § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 DE NOVEMBRO DE 2020, e Portaria CNMP-PRESI Nº 77, DE 8 DE AGOSTO DE 2017.



Documento assinado eletronicamente por **Vitor William De Sousa Marçal**, Coordenador de Auditoria substituto, em 27/06/2023, às 16:50, conforme § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 DE NOVEMBRO DE 2020, e Portaria CNMP-PRESI Nº 77, DE 8 DE AGOSTO DE 2017.



Documento assinado eletronicamente por **Mauro Biancamano Guimarães**, Auditor Chefe do CNMP, em 27/06/2023, às 16:57, conforme § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 DE NOVEMBRO DE 2020, e 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](https://sei.cnmp.mp.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **0837850** e o código CRC **EA038F19**.