

# CARTILHA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

## 2023



**AUDIN**

Auditoria Interna do  
Ministério Público da União

# SUMÁRIO

<b>1. OBJETIVO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. VISÃO GERAL DO OBJETO .....</b>	<b>5</b>
<b>3. FONTES DOS CRITÉRIOS .....</b>	<b>6</b>
<b>4. PLANO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>7</b>
<b>4.1. Consolidação e requisitos mínimos do Plano Estratégico .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1.1. Normativos .....</b>	<b>9</b>
<b>4.1.2. Recomendação .....</b>	<b>9</b>
<b>4.2. Alinhamento entre o Plano Estratégico da unidade e o PEN-MP .....</b>	<b>9</b>
<b>4.2.1. Normativos .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2.2. Recomendação .....</b>	<b>10</b>
<b>4.3. Contribuição do Ministério Público para a Agenda 2030 da ONU .....</b>	<b>10</b>
<b>4.3.1. Normativos e Boas Práticas .....</b>	<b>11</b>
<b>4.3.2. Recomendação .....</b>	<b>11</b>
<b>4.4. Metas da perspectiva finalística.....</b>	<b>11</b>
<b>4.4.1. Normativos .....</b>	<b>12</b>
<b>4.4.2. Recomendação .....</b>	<b>12</b>
<b>4.5. Metodologia de aferição da concretização dos objetivos estratégicos .....</b>	<b>12</b>
<b>4.5.1. Normativos e Boas Práticas .....</b>	<b>13</b>
<b>4.5.2. Recomendação .....</b>	<b>13</b>
<b>4.6. Relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos .....</b>	<b>13</b>
<b>4.6.1. Boas Práticas .....</b>	<b>14</b>
<b>4.6.2. Recomendação .....</b>	<b>14</b>
<b>4.7. Metodologia de revisão periódica de metas, indicadores e ações.....</b>	<b>14</b>
<b>4.7.1. Boas Práticas .....</b>	<b>15</b>
<b>4.7.2. Recomendação .....</b>	<b>15</b>
<b>5. GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>15</b>
<b>5.1. Unidade de governança da estratégia compatível com complexidade institucional .....</b>	<b>15</b>
<b>5.1.1. Normativos .....</b>	<b>16</b>
<b>5.1.2. Recomendação .....</b>	<b>16</b>
<b>5.2. Alinhamento do planejamento orçamentário à gestão estratégica .....</b>	<b>16</b>
<b>5.2.1. Normativos .....</b>	<b>17</b>
<b>5.2.2. Recomendação .....</b>	<b>17</b>
<b>5.3. Instância de governança para avaliação, coordenação e direcionamento da gestão de processos .....</b>	<b>18</b>

5.3.1.	<i>Normativos e Boas Práticas</i> .....	19
5.3.2.	<i>Recomendação</i> .....	19
5.4.	<b>Calendário anual de reuniões da instância máxima de governança</b> .....	19
5.4.1.	<i>Normativos e Boas Práticas</i> .....	19
5.4.2.	<i>Recomendação</i> .....	20
5.5.	<b>Mecanismos de divulgação e consulta do desempenho de indicadores e ações estratégicas</b> .....	20
5.5.1.	<i>Normativos</i> .....	20
5.5.2.	<i>Recomendação</i> .....	20
6.	<b>GESTÃO DE RISCOS ESTRATÉGICOS</b> .....	21
6.1.	<b>Gestão dos riscos estratégicos da instituição</b> .....	21
6.1.1.	<i>Normativos e Boas Práticas</i> .....	21
6.1.2.	<i>Recomendação</i> .....	22
7.	<b>GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b> .....	22
7.1.	<b>Estrutura, normas, serviços, manuais e cursos sobre gestão de desempenho organizacional</b> .....	22
7.1.1.	<i>Normativos</i> .....	23
7.1.2.	<i>Recomendação</i> .....	23
7.2.	<b>Metodologia de gestão de desempenho organizacional</b> .....	23
7.2.1.	<i>Normativos e Boas Práticas</i> .....	23
7.2.2.	<i>Recomendação</i> .....	23
7.3.	<b>Reuniões regulares de acompanhamento da estratégia</b> .....	23
7.3.1.	<i>Normativos e Boas Práticas</i> .....	24
7.3.2.	<i>Recomendação</i> .....	24
7.4.	<b>Ferramenta informacional de gestão de desempenho organizacional</b> .....	24
7.4.1.	<i>Normativos e Boas Práticas</i> .....	25
7.4.2.	<i>Recomendação</i> .....	25
8.	<b>GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b> .....	25
8.1.	<b>Fortalecer a equipe responsável pela gestão de processos</b> .....	25
8.1.1.	<i>Normativos e Boas Práticas</i> .....	26
8.1.2.	<i>Recomendação</i> .....	26
8.2.	<b>Gestão de Indicadores de desempenho de processos</b> .....	26
8.2.1.	<i>Boas Práticas</i> .....	26
8.2.2.	<i>Recomendação</i> .....	26
8.3.	<b>Sistema informacional para a gestão dos processos organizacionais</b> .....	27
8.3.1.	<i>Normativos</i> .....	27

8.3.2.	<i>Recomendação</i> .....	27
<b>9.</b>	<b>GESTÃO DE PROJETOS</b> .....	<b>27</b>
9.1.	<b>Deliberar sobre os projetos considerando as metas estabelecidas</b> .....	<b>27</b>
9.1.1.	<i>Normativos</i> .....	28
9.1.2.	<i>Recomendação</i> .....	28
9.2.	<b>Sistema informacional para a gestão dos projetos organizacionais</b> .....	<b>28</b>
9.2.1.	<i>Boas Práticas</i> .....	29
9.2.2.	<i>Recomendação</i> .....	29
<b>10.</b>	<b>COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>29</b>
10.1.	<b>Processos de divulgação da estratégia vigente</b> .....	<b>29</b>
10.1.1.	<i>Normativos</i> .....	29
10.1.2.	<i>Recomendação</i> .....	30
10.2.	<b>Carta de serviços</b> .....	<b>30</b>
10.2.1.	<i>Normativos</i> .....	30
10.2.2.	<i>Recomendação</i> .....	30
<b>11.</b>	<b>CAPACIDADE TÉCNICA</b> .....	<b>31</b>
11.1.	<b>Mecanismos de aferição da qualidade dos serviços de governança e gestão estratégicas</b> 31	
11.1.1.	<i>Normativos</i> .....	31
11.1.2.	<i>Recomendação</i> .....	31
11.2.	<b>Instrumento de planejamento de capacitações</b> .....	<b>31</b>
11.2.1.	<i>Normativos e Boas Práticas</i> .....	32
11.2.2.	<i>Recomendação</i> .....	32
<b>12.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>32</b>

## 1. OBJETIVO

---

O objetivo desta Cartilha é apresentar, de forma consolidada, as principais orientações e recomendações desta Auditoria Interna do Ministério Público da União (Audin-MPU) resultantes dos trabalhos de auditoria destinados a avaliar a qualidade de atividades, processos, instrumentos e resultados compreendidos nos sistemas estruturantes de Gestão Estratégica existente em cada um dos ramos do Ministério Público da União.

Para tanto foram considerados normativos internos, jurisprudência do TCU, boas práticas, pontos positivos identificados nas unidades auditadas e os assuntos mais recorrentes em relatórios de auditoria. Espera-se que este documento sirva como um referencial na condução da gestão estratégica institucional por todos os atores envolvidos nessa temática, em especial para buscar oportunidades de melhoria para o fortalecimento de controles críticos à governança e gestão dessa temática.

Esta publicação deverá ser atualizada periodicamente, conforme as ações de auditoria adicionais sobre essa temática forem se avolumando ao longo do tempo, ou se identificadas mudanças significativas de diretrizes e normativos utilizados.

## 2. VISÃO GERAL DO OBJETO

---

A estratégia é aspecto central da governança pública organizacional, que compreende essencialmente os mecanismos liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Referencial Básico de Governança Organizacional, publicado pelo Tribunal de Contas da União - 3ª edição).

Ciente da centralidade do tema, a Auditoria Interna do MPU intensificou a realização de ações de avaliação da temática a partir de 2020, com foco na avaliação da regularidade e da qualidade da implantação das principais atividades e instrumentos de governança e gestão estratégicas, a luz do que estabelece a Resolução CNMP nº 147/2016, acórdãos publicações do Tribunal de Contas da União e literatura predominante sobre a temática.

As questões de auditoria formuladas buscaram avaliar tanto os aspectos de

conformidade quando os de adoção de boas práticas e foram estruturadas considerando as seguintes dimensões temáticas: plano estratégico, governança e gestão estratégicas, gestão de riscos estratégicos, gestão do desempenho organizacional, gestão de processos organizacionais, gestão de projetos, comunicação estratégica e capacidade técnica.

Assim, antes da elaboração desta cartilha, cada um dos quatro ramos do MPU (MPF, MPT, MPM e MPDFT) já havia sido submetido a pelo menos uma ação de avaliação da AUDIN sobre o tema.

### 3. FONTES DOS CRITÉRIOS

Para subsidiar a realização dos trabalhos de auditoria na temática gestão estratégica, os critérios de avaliação das ações de gestão implementadas nas unidades foram extraídos de diferentes fontes normativas, de jurisprudência e de boas práticas, os quais são relacionados no quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Fonte dos critérios e suas descrições.

FONTE	DESCRIÇÃO
Constituição Federal/1988	Diploma legal que contém dispositivos que tratam de atividades e princípios que devem ser observados por toda administração pública no exercício de seu múnus, entre outros temas.
Resolução CNMP nº 147/2016	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.
Referencial Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, 3ª Edição	Cartilha referencial do TCU que contém orientações às organizações do setor público voltadas à adoção de boas práticas de governança.
Acórdão TCU nº 709/2018 – Plenário	Aponta a necessidade de a Agenda 2030 da ONU ser considerada na

	elaboração dos instrumentos de planejamento.
O TCU e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Objetivos para Transformar Nosso Mundo	Cartilha referencial do TCU contendo orientações sobre meios de contribuição do setor público à Agenda 2030 da ONU.
Lei nº 14.129/2021	Determina a integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação.	Literatura seminal que define a metodologia em uso por todos os ramos do MPU, conforme declaração explícita de cada órgão.
Metodologia de Gestão de Processos do Fórum Nacional de Gestão do CNMP	Publicação do Fórum Nacional de Gestão do CNMP que aponta uma série de boas práticas com vistas à utilização estratégica da gestão de processos.
Guia BABOK Versão 3.0	Referencial de mercado que consolida as melhores práticas de gestão de processos identificadas por profissionais praticantes e acadêmicos da atividade de análise de negócios.
Guia PMBOK 6ª Edição	Referencial de mercado que consolida as melhores práticas de gestão de projetos identificadas por profissionais praticantes e acadêmicos da referida atividade.

#### 4. PLANO ESTRATÉGICO

Na disciplina de gestão estratégica, o Plano Estratégico representa o principal instrumento de gestão que consolida, de forma lógica, todas as principais diretrizes voltadas ao atingimento dos objetivos e metas institucionais que foram definidos para serem perseguidos em um determinado período por todos os atores de uma organização.

O nível de maturidade e completude do Plano Estratégico condicionam a capacidade de os atores institucionais entenderem, de forma clara e racional, o seu papel nos resultados da organização, bem como as atitudes e ações que devem desenvolver desde o início do ciclo de planejamento para contribuir com o sucesso das pretensões institucionais.

Nesse sentido, as organizações devem se esforçar para concretizar Planos Estratégicos abrangentes até o início de cada ciclo de planejamento estratégico. Caso contrário, a tendência é de haver períodos em que a instituição deveria estar dedicada à execução da estratégia sendo destinados ao esforço de conclusão do planejamento inicial.

Ainda, são elementos importantes a serem considerados para a definição do plano estratégico, o Plano Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP), que representa o instrumento do Plano Estratégico do Ministério Público Brasileiro, a Agenda 2030 da ONU, acordo internacional que consolida objetivos e metas a serem perseguidos até 2030 com vistas ao desenvolvimento social sustentável, bem como outras diretrizes, normativos e políticas que devam ser considerados para a definição de rumos do MPU.

#### **4.1. Consolidação e requisitos mínimos do Plano Estratégico**

A Resolução CNMP nº 147/2016 estabelece requisitos mínimos de consolidação de planos estratégicos no âmbito do Ministério Público, com vistas a assegurar que os respectivos órgãos disponham de meios para a efetiva execução da gestão estratégica desde o início do respectivo ciclo de planejamento.

Constam como elementos essenciais de um Plano Estratégico:

- I. horizonte temporal da vigência de, no mínimo, 5 (cinco) anos;
- II. necessidade de definição de visão, missão, valores, objetivos estratégicos, indicadores e metas;
- III. especificação de projetos, processos, ações e iniciativas de maior relevância para o cumprimento dos objetivos estratégicos, assim definidos pela instância competente;
- IV. representação gráfica, lógica e estruturada de visão, missão, valores e objetivos estratégicos;
- V. definição de, no mínimo, um indicador e uma meta para cada objetivo



estratégico;

- VI. metas estratégicas definidas para o horizonte temporal mínimo de 1 (um) ano.

Verifica-se que, em sua maioria, os requisitos tratam de referenciais necessários para viabilizar a operacionalização da estratégia, tanto do ponto de vista técnico quanto do aspecto da governança. Nesse sentido, atesta-se que deficiências quanto a esse aspecto inviabilizam o monitoramento ou desdobramento da estratégia, que envolvem ações fundamentais para o atingimento de novos patamares de desempenho institucional.

#### **4.1.1. Normativos**

- I. Resolução CNMP nº 147/2016, art. 15, I, III, §§ 1º, 3º 4º c/c art. 2º.

#### **4.1.2. Recomendação**

Consolidar e manter Plano Estratégico contendo todos os elementos mínimos definidos na Resolução CNMP nº 147/2016 e em alterações posteriores.

Destacam-se como práticas que podem contribuir para o atendimento à recomendação:

- I. Iniciar um novo ciclo de planejamento estratégico com antecedência e planejamento necessários para viabilizar a consolidação de todos os elementos previstos na Resolução CNMP nº 147/2016; e
- II. Realizar atualizações tempestivas ao Plano Estratégico por ocasião de atualizações normativas, seja com relação à referida Resolução do CNMP, seja com relação a outros normativos que impactem a temática.

## **4.2. Alinhamento entre o Plano Estratégico da unidade e o PEN-MP**

O Plano Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP) representa o instrumento do Plano Estratégico do Ministério Público Brasileiro, consolidado sob coordenação do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) com a participação de representantes de alto nível de todas as unidades do MP em todas as esferas de atuação. Nele são definidas diversas diretrizes de atuação compartilhada do Ministério Público Brasileiro, com especial atenção para o aprimoramento do grau de resolutividade das atividades finalísticas empreendidas.

A Resolução CNMP nº 147/2016 estabelece que o plano estratégico das unidades e ramos do Ministério Público deve considerar os objetivos estratégicos do Plano Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP). Também estabelece que deve ser adotada política de comunicação do planejamento estratégico que considere, entre outros, aspectos de comunicação externa com relação à estratégia.

Ocorre que a correlação entre os objetivos e diretrizes do PEN-MP e as estratégias definidas pelos ramos do MPU dificilmente são demonstradas, sendo de difícil dedução até mesmo para o público interno, quanto mais para o cidadão ou instituição externa que buscar entender a atuação do órgão.

Entende-se que há pouca contribuição institucional quando apenas os especialistas na temática na instituição são capazes de identificar essa correlação, sendo cabível aprimorar a gestão do conhecimento com uso de ferramentas formais que indiquem a cadeia de geração de valor da instituição no contexto da atuação nacional do Ministério Público.

Compete aos ramos e unidades do MP, enquanto órgãos integrantes do Ministério Público Brasileiro, atentar para o seu papel na consecução da visão nacional do Ministério Público e, zelando pelo princípio da transparência da gestão, e compartilhar essas informações com todas as partes interessadas na atuação do Ministério Público.

#### **4.2.1. Normativos**

- I. Resolução CNMP nº 147/2016, art. 15, § 2º c/c art. 18.

#### **4.2.2. Recomendação**

Formalizar e dar publicidade aos públicos interno e externo sobre o alinhamento existente entre o Plano Estratégico da unidade e o Plano Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP), apontando de forma clara a correlação entre as estratégias definidas e os objetivos e diretrizes de PEN-MP.

#### **4.3. Contribuição do Ministério Público para a Agenda 2030 da ONU**

A Agenda 2030 da ONU é um acordo internacional do qual o Brasil é signatário que consolida objetivos e metas a serem perseguidos até 2030 na esfera nacional com vistas ao desenvolvimento social sustentável. Dentre os 17 objetivos e 169 metas estabelecidas na

referida Agenda, constam diversos aspectos da alçada institucional do Ministério Público no exercício de suas atribuições em território nacional. No entanto, a definição do grau e da forma de contribuição não é definida pela Agenda 2030, ficando a cargo de cada instituição.

No contexto das ações de auditoria realizadas, todos os ramos do MPU corroboraram o entendimento de que a instituição possui um papel relevante na consecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável e respectivas metas de que trata a Agenda 2030. Contudo, ainda não é de costume tornar essas informações públicas, ainda que haja indícios de que se trata de aspecto considerado no contexto da elaboração dos diversos Planos Estratégicos.

Entende-se como uma boa prática relacionada à gestão do conhecimento e à transparência ativa a divulgação das informações que permitam demonstrar ao público interno e à sociedade como as estratégias estabelecidas pelos ramos do MPU vislumbram e se relacionam com o papel da instituição com relação à concretização dessa iniciativa internacional da qual o Brasil participa.

#### **4.3.1. Normativos e Boas Práticas**

- I. O TCU e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- II. Acórdão TCU nº 709/2018 - Plenário.

#### **4.3.2. Recomendação**

Formalizar e dar publicidade aos públicos interno e externo sobre a contribuição da estratégia de cada unidade com relação à Agenda 2030 da ONU.

#### **4.4. Metas da perspectiva finalística**

Considerado o planejamento estratégico, os objetivos estratégicos consolidam o sentido geral de atuação da organização para um determinado período de médio prazo. Trata-se de referenciais para a atuação institucional dotados de significativa abstração cuja interpretação plena depende da fixação de outros elementos estratégicos mais específicos, voltados à prática, em especial às metas estratégicas.

Estas, ao apresentarem uma dimensão quantitativa sobre os resultados buscados pela instituição, representam o nível de análise dos resultados concretos que merecem o enfoque dos escassos recursos destinados às ações que serão executadas. Considerando que o valor público gerado pelas instituições públicas guarda maior correlação com os resultados

institucionais finalísticos, as instituições que priorizam essa dimensão demonstram maior capacidade na geração de valor esperado pela sociedade em que está inserida.

Para além da constatação de que o quantitativo de elementos de acompanhamento e avaliação da estratégia relativos à atuação finalística é significativamente inferior à quantidade daqueles voltados às atividades estruturantes, é comum o estabelecimento de metas estruturantes que não guardam relação com resultados finalísticos da instituição.

Paralelamente, verifica-se uma tendência geral de concentração do uso das ferramentas de governança e de gestão com relação às atividades meio, em detrimento do acompanhamento e gestão dos resultados finalísticos.

Com vistas a assegurar um alinhamento coerente das metas referentes às perspectivas estruturantes aos resultados esperados na perspectiva finalística, torna-se necessário que a instância de governança da estratégia estabeleça e explicita as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, sobretudo com relação à sua convergência à perspectiva finalística, bem como lance mão de permanente análise crítica com relação à fixação e ao monitoramento das metas correspondentes, com vistas a assegurar a fluência de esforços no sentido dos resultados institucionais finalísticos pretendidos.

#### **4.4.1. Normativos**

- I. Constituição Federal/1988, art. 127;
- II. Resolução CNMP nº 147/2016, art. 2º.

#### **4.4.2. Recomendação**

Estabelecer metas destinadas à concretização da perspectiva finalística da instituição, observando as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.

#### **4.5. Metodologia de aferição da concretização dos objetivos estratégicos**

O monitoramento de resultados é um dos princípios basilares da razão de ser da gestão estratégica. Nesse sentido, a definição da forma de cálculo sobre o grau de atingimento de um objetivo estratégico representa uma informação chave para os processos decisórios dos atores envolvidos no resultado pretendido, na medida em que serve como principal indicador quanto à adequação das ações empreendidas ao longo do tempo.

Para permitir um adequado monitoramento sobre a evolução da concretização da estratégia, torna-se necessário aferir periodicamente o quanto os objetivos e metas definidos foram realizados com relação à expectativa inicialmente traçada. Com vistas a conferir objetividade a essa análise, torna-se necessário assegurar que avaliações fundamentadas em evidências tenham primazia sobre considerações subjetivas. Devem ser evitadas soluções simplistas que pouco, ou nada, contribuem para uma avaliação qualificada, como é o caso da mera contagem de ações desenvolvidas em cada temática, uma vez que isso aponta apenas para a identificação de esforços empreendidos, em vez de resultados alcançados.

A complexidade fática permite várias opções, sendo que alguns órgãos consideram apenas a resultante dos indicadores vinculados, outros computam apenas a execução dos projetos estratégicos, outros calculam a resultante de objetivos táticos e operacionais, outros ainda definem uma metodologia híbrida, que leve em consideração esses e outros elementos. Em qualquer caso, é importante iniciar o ciclo de gestão estratégica com a metodologia que permitirá a organização aferir periodicamente, de forma quantitativa, o quanto dos objetivos estratégicos já foi cumprido e o quanto ainda falta para cumpri-los, com vistas a assegurar que as instâncias de governança possam decidir tempestivamente e com segurança sobre a gestão das ações institucionais voltadas à realização do futuro institucional pretendido.

#### **4.5.1. Normativos e Boas Práticas**

- I. Referencial Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, capítulo 5, item 2.4, b, c (fl. 85).

#### **4.5.2. Recomendação**

Definir, desde o início do ciclo de planejamento estratégico, a metodologia a ser adotada para aferição quantitativa do grau de concretização de cada objetivo estratégico, bem como de cada perspectiva estratégica, e da estratégia como um todo.

#### **4.6. Relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos**

As metodologias de gestão estratégica destacam a importância da definição e evidenciação das relações causa-consequência entre os objetivos de forma a cristalizar a estrutura lógica subjacente do plano. Isso é válido tanto para a lógica descendente de

objetivos (níveis estratégico-tático-operacional) quanto para a estrutura de objetivos de um mesmo nível organizacional.

Nesse sentido, o conhecimento sobre todas as relações existentes entre os objetivos estratégicos instrui os atores da organização sobre onde concentrar esforços de forma a alavancar os principais resultados pretendidos em determinado momento.

No âmbito do MPU é usual a consolidação de mapa estratégico que apresente as relações de causa e efeito entre as perspectivas estratégicas. Mesmo que tal informação seja útil do ponto de vista didático ao apresentar um panorama geral da interlocução entre conjuntos de objetivos, no contexto da atuação prática da gestão estratégica pouco contribui para que os atores institucionais, sobretudo das instâncias de governança e gestão, tenham mais segurança na alocação de recursos estratégicos com vistas à geração de valor com relação a objetivos específicos.

Ainda que tal avaliação possa ser realizada no contexto de cada processo decisório, a metodologia BSC indica que a prática mais eficiente é mapear tais relações de forma prévia, de forma a prover segurança razoável a todos os atores envolvidos no processo de planejamento estratégico, publicando e dando conhecimento a estes dessas relações.

#### **4.6.1. Boas Práticas**

- I. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação, fls. 30/32 e 155/156.

#### **4.6.2. Recomendação**

Definir de forma clara e tornar públicas as relações de causa e efeito existentes entre os objetivos estratégicos.

#### **4.7. Metodologia de revisão periódica de metas, indicadores e ações.**

A validade e a legitimidade da gestão estratégica ao longo de seu período de vigência dependem, em grande parte, da capacidade de adaptação da organização a novas diretrizes decorrentes da mudança dos contextos interno e externo. Isso significa que a estratégia vigente deve permitir compatibilização periódica com a estratégia emergente, sob risco de que, caso contrário, seja gradualmente abandonada por perda de relevância. Além disso, também significa que a gestão estratégica deve facilmente e tempestivamente absorver as entregas decorrentes do contínuo processo de gestão de riscos.

No sentido dessa adaptação às mudanças e diretrizes, o monitoramento de resultados é uma atividade basilar da gestão estratégica, uma vez que permite o diagnóstico do contexto e oportuniza a correção de rumos.

Para que esses ajustes sejam efetuados conforme critérios técnicos adequados à temática, bem como com segurança em relação ao balanceamento entre os resultados inicialmente pretendidos e os requisitos emergentes a serem considerados, é necessário estabelecer um modelo institucional de avaliação e revisão periódica de metas, indicadores e ações vinculados à estratégia que pautem a atuação de todos os níveis organizacionais responsáveis pela estratégia.

#### **4.7.1. Boas Práticas**

- I. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação, fls. 271/272, 293.

#### **4.7.2. Recomendação**

Implantar uma metodologia de revisão periódica de metas, indicadores e ações, em todos os níveis organizacionais.

## **5. GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICAS**

---

### **5.1. Unidade de governança da estratégia compatível com complexidade institucional**

Quanto maior o tamanho e a complexidade das atividades de uma organização, maior a quantidade e a variação de objetivos, ações, resultados e riscos que precisam ser constantemente gerenciados de forma que sejam mantidos os impactos institucionais pretendidos. Porém, quanto maior a complexidade desses fatores, menor é a capacidade de um único ator, ou de um número muito restrito de atores, exercer a governança de forma suficientemente diligente.

Nesse cenário, o compartilhamento das responsabilidades de governança entre atores que exercem papéis de liderança na organização se torna vantajoso ao permitir a multiplicação da capacidade de acompanhamento e avaliação de esforços e resultados ao passo que contribui para a mitigação dos riscos inerentes aos respectivos processos decisórios. Trata-se ainda de um fator que imprime legitimidade à governança. É nesse

contexto que a instituição de um colegiado responsável pela governança da estratégia se torna uma prática recomendada pela literatura especializada no tema.

A atuação do MPU é caracterizada pela multidisciplinaridade, uma vez que permeia todos os aspectos da vida em sociedade. Por outro lado, a gestão de uma organização de tal dimensão abarca inúmeros aspectos de gestão administrativa em constante adaptação. Essa heterogeneidade temática resulta em uma complexidade dificilmente gerenciada.

Nesse sentido, as instâncias de governança de diversas áreas temáticas existentes no contexto do MPU costumam atuar em forma de órgão colegiado. De fato, a adoção de tal modelo em situações de alta complexidade encontra amparo na qualidade de possibilitar a multiplicação das capacidades de resolução de problemas e o compartilhamento de responsabilidades, quando comparado a um sistema demasiadamente centralizado.

Entende-se que o CNMP, por meio da Resolução nº 147/2016, exemplifica modelo de instância governança estratégica compatível com uma atuação de abrangência nacional, ao estabelecer que sua instância colegiada máxima (Plenário) é responsável pela governança do PEN-MP.

### **5.1.1. Normativos**

- I. Resolução CNMP nº 147/2016, art. 14, § 1º.

### **5.1.2. Recomendação**

Manter unidade de governança da estratégia compatível com a dimensão e a complexidade organizacional.

## **5.2. Alinhamento do planejamento orçamentário à gestão estratégica**

O escopo temporal do planejamento estratégico perpassa diversos exercícios financeiros, sendo mais abrangente até que o Plano Plurianual. Trata-se de ferramenta de planejamento de médio a longo prazo que cristaliza o desejo coletivo de desenvolvimento institucional. Por isso, condiciona as ações que serão realizadas durante o ciclo temporal de planejamento corresponde.

O planejamento orçamentário também se trata de ferramenta de planejamento, porém com os prazos específicos (PPA – 4 anos, LDO e LOA – Anuais) e mais focada na aplicação dos recursos disponíveis para a instituição no período.



No contexto da gestão organizacional, a gestão orçamentária se apresenta como um dos principais fatores de sucesso da estratégia dado que os meios materiais disponíveis representam significativa parcela dos recursos necessários à implementação das transformações usualmente pretendidas por uma estratégia institucional. A finitude dos recursos disponíveis naturalmente impõe aos gestores a necessidade de delimitar situações que devem ser atendidas de forma prioritária, em detrimento de outras, menos relevantes em termos relativos. Por outro lado, a gestão estratégica representa técnica de priorização e acompanhamentos dos resultados organizacionais prioritários no médio prazo.

Uma vez que as prioridades institucionais já estão adequadamente identificadas e dimensionadas no contexto da gestão estratégica, conforme avaliação dos responsáveis pela governança, a gestão orçamentária deve estar voltada à viabilização do cumprimento dos resultados estratégicos definidos para cada nível organizacional. O que se demonstra fundamental para viabilizar a realização das ações pretendidas pela organização.

Ainda assim, os trabalhos de auditoria sobre o tema no âmbito do MPU identificaram que, em geral, a estratégia institucional pouco, ou nada, condiciona os processos decisórios os processos de planejamento orçamentário vigentes, uma vez que inexistem mecanismos maduros de alinhamento entre os temas. Um reflexo dessa falta de integração é a constatada dificuldade na produção de dados que demonstrem a que gestão do orçamento guarda algum vínculo com os diferentes referenciais estratégicos definidos, informação de fundamental importância aos processos decisórios de governança da estratégia.

### **5.2.1. Normativos**

- I. Resolução CNMP nº 147/2016, art. 21.

### **5.2.2. Recomendação**

Aprimorar o alinhamento do processo de planejamento orçamentário à gestão estratégica de forma a assegurar que a instância de governança defina as prioridades orçamentárias a partir das prioridades estratégicas estabelecidas.

### 5.3. Instância de governança para avaliação, coordenação e direcionamento da gestão de processos

As atividades cotidianas de uma instituição estão, quase sempre, vinculadas a processos organizacionais que em algum momento foram definidos como relevantes pela organização. Nesse sentido, a governança de processos organizacionais representa um dos principais fatores de sucesso para a concretização sustentável da estratégia institucional, ao gerenciar o processo decisório que continuamente revisa os resultados gerados de forma recorrente no dia a dia da instituição, atividade relevante, inclusive, para fundamentar decisões equilibradas sobre a gestão da estrutura organizacional.

Do ponto de vista técnico, parte significativa da gestão de processos corresponde à manutenção e publicação de uma cadeia de valor institucional atualizada, que detalhe o desdobramento dos macroprocessos até os subprocessos e as respectivas dimensões de entrega de valor e contribuição à estratégia. Contudo, para além da aprovação de um diagrama cuja utilidade é comunicar o rol de processos executados no órgão, o potencial de tal referencial reside na capacidade de a governança utilizá-lo de forma estratégica, algo que foge à competência das unidades técnicas responsáveis pela gestão diária dos processos.

Isso significa que é necessário definir uma instância guardiã da cadeia de valor institucional que, a partir de avaliações periódicas das informações obtidas dos processos, possa definir readequações institucionais necessárias ao aprimoramento da entrega de valor institucional, com foco no incremento dos resultados estratégicos. Tal atividade de coordenação abrange a competência de atualizar qualquer aspecto da cadeia de valor institucional em respostas aos desafios inerentes à consecução da estratégia, com eventual extinção, alteração ou criação de processos organizacionais, com foco no fomento de soluções sistêmicas voltadas à gestão de resultados.

Outro aspecto relevante para a operacionalização da governança de processos é a avaliação periódica do desempenho dos processos organizacionais. Isso porque, sob uma perspectiva de gestão de resultados, pouco importa o valor planejado para os processos organizacionais se inexistente mecanismo de verificação de seu real desempenho. Assim, a validação e o monitoramento de indicadores de desempenho dos processos também compõem atividades pertinentes à governança de processos.

### 5.3.1. Normativos e Boas Práticas

- I. Referencial Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, capítulo 5, item 2.3, a, b (fl. 82) e item 2.4, b (fl. 85);
- II. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação, fls. 27/28;
- III. Metodologia de Gestão de Processos do Fórum Nacional de Gestão do CNMP, item 2.1.1;
- IV. Guia BABOK Versão 3.0, capítulo 3.3.

### 5.3.2. Recomendação

Estabelecer instância de governança com competência para avaliar, coordenar e direcionar a gestão dos processos organizacionais de forma alinhada à estratégia.

## 5.4. Calendário anual de reuniões da instância máxima de governança

O planejamento estratégico se concretiza no médio prazo, tendo como principais insumos os objetivos e metas definidos e as mudanças de contexto a que a organização se submete ao longo do tempo. Assim, em um contexto de celeridade cada vez maior das mudanças na sociedade, espera-se que as organizações mantenham sua capacidade de responder adequadamente e tempestivamente, assim evitando ou mitigando riscos e concretizando, em sua maioria, os objetivos pretendidos.

Para esse fim, é fundamental que a instância de governança da estratégia defina a agenda institucional com vistas a impulsionar o engajamento de toda a organização em prol dos resultados desejados, e divulgue para os colaboradores as suas deliberações, de forma periódica, em tempo razoável para viabilizar ajustes necessários à concretização tempestiva das metas pactuadas. Assim, os gestores e seus subordinados podem compreender claramente o direcionamento com relação à estratégia e aplicá-lo em sua realidade.

### 5.4.1. Normativos e Boas Práticas

- I. Referencial Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, cap. 5, 2.4, a, c (fl. 85);
- II. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação, fls. 271/272, 274/282.

#### 5.4.2. Recomendação

Instituir calendário anual de reuniões da instância máxima de governança da estratégia e publicar as atas dessas reuniões.

### 5.5. Mecanismos de divulgação e consulta do desempenho de indicadores e ações estratégicas

A gestão contínua de resultados por meio de indicadores é uma atividade basilar dos gestores responsáveis pela governança institucional. Por meio do acompanhamento de indicadores é possível identificar tanto problemas que precisam ser atacados quanto situações que merecem ser tomadas como exemplo para a instituição e replicadas.

Para que a governança possa desempenhar a incumbência de liderar a consecução da estratégia é necessário que sua avaliação sobre a situação seja sistêmica e objetiva. Para tanto, deve se fundamentar na contraposição do desempenho institucional (indicadores estratégicos) frente às metas estratégicas estabelecidas. Por isso, é essencial que a governança disponha de suporte técnico capaz de produzir periodicamente instrumento que consolide informações sobre a situação do desempenho estratégico, contendo informações quantitativas e qualitativas, para subsidiar suas avaliações. Ou ainda, de manter esses instrumentos atualizados de forma contínua, utilizando-se, por exemplo, de recursos de *business intelligence*.

#### 5.5.1. Normativos

- I. Resolução CNMP nº 147/2016, art. 16, § 2º.

#### 5.5.2. Recomendação

Implantar mecanismos que permitam aos integrantes das instâncias de governança e de gestão estratégica consultar, com regularidade, o desempenho de indicadores e ações estratégicas.

## 6. GESTÃO DE RISCOS ESTRATÉGICOS

### 6.1. Gestão dos riscos estratégicos da instituição

A disciplina de gestão de riscos contém relevante ferramental técnico de avaliação preditiva voltado à remoção e de mitigação de limitações à concretização de objetivos institucionais. Nesse sentido, se apresenta como um forte aliado à atividade de gestão estratégica, cujo foco é a consecução dos objetivos estratégicos.

Nesse sentido, a gestão de riscos corporativos deve ser entendida como uma temática convergente, ou ainda complementar à gestão estratégica, uma vez que abarca técnicas que permitem a identificação, avaliação, resposta e monitoramento de eventos que possam impactar no alcance dos objetivos estratégicos.

Assim, para que as instâncias de governança maximizem a viabilidade de concretização da estratégia definida, de forma que não venha a se tornar mera carta de intenções, devem lançar mão de uma gestão dos riscos relativos aos objetivos traçados como parte integrante de seus processos decisórios.

Para tanto, é recomendável que definam e tornem públicos os níveis aceitáveis de apetite a riscos com relação aos objetivos estratégicos definidos e demais diretrizes gerais de gestão de riscos estratégicos que devem pautar a gestão estratégica ao longo do ciclo de planejamento correspondente, de forma a orientar os gestores de todos os níveis de gestão (estratégico, tático e operacional).

Ainda, para que essa atividade seja desenvolvida de forma profissional, é recomendável que seja definida unidade organizacional responsável por sua coordenação técnica e que seja implantado sistema informacional que suporte o gerenciamento de riscos estratégicos.

#### 6.1.1. Normativos e Boas Práticas

- I. Lei nº 14.129/2021, art. 48, I;
- II. Ref. Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, cap.5, 2.1, c (fl. 73/74);
- III. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação, fls. 53, 63/64.

### 6.1.2. Recomendação

Gerenciar os riscos estratégicos da instituição, definindo os níveis aceitáveis de apetite a riscos relacionados aos objetivos estratégicos, bem como orientando e divulgando aos gestores dos níveis estratégico, tático e operacional.

## 7. GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### 7.1. Estrutura, normas, serviços, manuais e cursos sobre gestão de desempenho organizacional

A obtenção de informações confiáveis acerca da evolução do desempenho organizacional compreende um dos principais insumos à realização do processo de planejamento estratégico. Por isso, a mensuração contínua de indicadores de desempenho de processos, ações, metas e objetivos representa temática fundamental aos processos decisórios vinculados à estratégia. Uma avaliação crítica e impessoal acerca da evolução da organização depende da permanente compilação desses dados conforme modelo que permita que sejam facilmente recuperados e avaliados. Trata-se de um aspecto basilar na implantação de uma cultura de gestão por resultados.

Em vista da imprescindibilidade dessa atividade para a gestão estratégica, torna-se necessário sensibilizar, orientar e capacitar gestores e executores de toda a organização quanto às diretrizes a serem observadas. Para tanto, é necessário estruturar uma unidade organizacional capaz de prestar assessoramento técnico de alto nível sobre o tema, normatizar sua atuação e prover orientação clara e contínua a todos da organização acerca das tarefas a serem desempenhadas com vistas ao alinhamento da gestão de desempenho nos níveis estratégico, tático e operacional.

A gestão do desempenho organizacional depende do exercício de uma série de capacidades técnicas que, devido à sua correlação sistêmica, são aplicados de forma diferenciada em cada nível organizacional (estratégico-tático-operacional) em atenção aspectos decorrentes das relações organizacionais descendentes (*top-down*), bem como das ascendentes (*bottom-up*). Por isso, se torna necessário lançar mão de estratégias para

capacitar todos os envolvidos no exercício das atividades que lhes são cabíveis com relação ao tema.

### **7.1.1. Normativos**

- I. Referencial Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, capítulo 5, item 2.3, d (fl. 83).

### **7.1.2. Recomendação**

Aprimorar estrutura, normas, serviços, manuais e cursos relativos ao tema gestão de desempenho organizacional, de forma a assegurar orientação clara e contínua a todos da organização com relação às atividades que devem ser desenvolvidas sobre a temática.

## **7.2. Metodologia de gestão de desempenho organizacional**

A gestão estratégica pressupõe a gestão por resultados, na qual a mensuração e avaliação contínua dos resultados institucionais permite fundamentar processos decisórios voltados à concretização das metas estratégicas. Para tanto, é necessário que toda a organização esteja inserida em uma cultura de gestão por resultados, que deve ser promovida pela alta administração.

Do ponto de vista prático, a formalização e a implantação de metodologia específica de gestão de desempenho se mostram como etapas fundamentais para orientar os atores institucionais sobre princípios, responsabilidades, atividades e expectativas correspondentes a um sistema de gestão de desempenho útil aos processos decisórios afetos à estratégia.

### **7.2.1. Normativos e Boas Práticas**

- I. Ref. Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, capítulo 5, item 1.1, f (fl. 58).
- II. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação, fls. 274/278.

### **7.2.2. Recomendação**

Implantar metodologia de gestão de desempenho organizacional que contemple os níveis estratégico, tático e operacional.

## **7.3. Reuniões regulares de acompanhamento da estratégia**

As reuniões de acompanhamento da estratégia nos diferentes níveis organizacionais (RAE, RAT e RAO) representam a principal atividade para a verificação (*check*) e para a ação

(act) previstas no Ciclo de Deming (PDCA) com relação à estratégia. Elas se prestam à avaliação crítica e objetiva de indicadores e das ações implementadas em momento anterior e, a partir dos resultados obtidos, à deliberação sobre as providências necessárias para o período subsequente com foco em eventuais correções e aprimoramentos.

Para que as reuniões de acompanhamento da estratégia (RAE, RAT e RAO) viabilizem avaliação crítica em momento tempestivo, elas devem ser realizadas com uma periodicidade correspondente à gestão tempestiva dos objetos sob deliberação, de forma a permitir algumas avaliações antes da aferição final referente às metas definidas. Além disso, suas deliberações devem ser registradas e divulgadas para viabilizar o conhecimento e internalização das decisões proferidas pelas demais instâncias e partes interessadas (*stakeholders*).

### **7.3.1. Normativos e Boas Práticas**

- I. Referencial Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, capítulo 4, item D (fl. 46).

### **7.3.2. Recomendação**

Realizar as reuniões de acompanhamento da estratégia com a regularidade necessária à promoção de ajustes tempestivos nas metas e ações estabelecidas para cada exercício e divulgar seus resultados.

## **7.4. Ferramenta informacional de gestão de desempenho organizacional**

O grande volume de informações de desempenho que precisam ser considerados em todos os níveis organizacionais ao longo do ciclo de planejamento estratégico justifica a adoção de soluções de tecnologia da informação como forma de resguardar a integridade dos dados coletados e a memória das respectivas ações tomadas. Nessa tarefa, ferramentas especificamente desenvolvidas para tal fim tem significativas vantagens comparativas à gestão manual dos dados com relação a requisitos tais como confiabilidade, rastreabilidade, transparência e disponibilidade, permitindo também maior assertividade nos precisos decisórios das instâncias de gestão e de governança da instituição.



#### 7.4.1. Normativos e Boas Práticas

- I. Referencial Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, capítulo 4, item i (fl.49) e capítulo 5, item 2.3, d (fl. 83).

#### 7.4.2. Recomendação

Implementar ferramenta informacional de gestão de desempenho organizacional, cuidando de disponibilizar os respectivos manuais e realizar as capacitações correspondentes.

## 8. GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

### 8.1. Fortalecer a equipe responsável pela gestão de processos

Para além da atividade de documentação, a gestão de processos engloba atividades como monitoramento de desempenho de processos, avaliação sistêmica contínua da cadeia de valor, suporte técnico às instâncias de governança, coordenação do tema nas unidades descentralizadas, além de contemplar atividades complexas de avaliação e alinhamento relativas a temas como gestão de riscos e gestão orçamentária.

Assim, trata-se de disciplina que contempla um conjunto de práticas voltadas ao aperfeiçoamento contínuo da entrega de valor institucional proporcionada pelos processos organizacionais. Esta se consolida como um dos principais fatores de sucesso quando imbuída de foco estratégico, ou seja, quando associada ao atendimento das metas estratégicas estabelecidas nos diferentes níveis organizacionais.

Por meio de auditorias realizadas nos últimos anos, verifica-se que a temática raramente está voltada à consecução de metas estratégicas. Entende-se que isso se deve, em grande parte, ao fato de que a dimensão das equipes designadas para essa atividade é insuficiente para lidar adequadamente com todas as particularidades técnicas relativas ao tema. O fato de haver ramos com apenas um servidor alocado no órgão central para o seu planejamento, coordenação e execução inviabiliza o crescimento em maturidade sobre o tema e reflete a baixa prioridade que as instâncias de governança vêm atribuindo a essa atividade técnica, e que representa impacto negativo na capacidade de atingimento dos resultados esperados pela estratégia definida.

Além da questão estrutural, faz-se importante a capacitação técnica adequada das equipes que coordenam e executam essa atividade, tanto nos órgãos centrais como nos descentralizados.

### **8.1.1. Normativos e Boas Práticas**

- II. Metodologia Gestão de Processos do Fórum Nacional de Gestão do CNMP, cap. 2;
- III. Guia BABOK Versão 2.0, item 1.1.

### **8.1.2. Recomendação**

Fortalecer institucionalmente a equipe técnica responsável pela gestão de processos, com estrutura mínima e capacitações adequadas ao porte de cada unidade.

## **8.2. Gestão de Indicadores de desempenho de processos**

A gestão estratégica de processos é possibilitada na medida em que a gestão por resultados fundamenta e motiva a gestão de processos. Nesse sentido, o monitoramento dos resultados dos processos organizacionais por meio de indicadores de desempenho se apresenta como fator chave de sucesso para a definição das ações de melhoria de processo a serem realizadas, uma vez que viabilizam diagnóstico sobre a relevância, ou não, de realização de intervenções no processo. Isso implica na definição, monitoramento e avaliação dos resultados dos processos antes mesmo de que seja realizada alguma ação de documentação, uma vez que a gestão estratégica tem foco nos resultados organizacionais.

O monitoramento de indicadores de resultado dos processos organizacionais se apresenta como uma ferramenta eficaz para a identificação de situações que merecem intervenção com vistas à correção de rumos para atingimento dos resultados pretendidos no contexto da estratégia. Nesse sentido, podem fundamentar a realização de ações ou projetos de melhoria de processos.

### **8.2.1. Boas Práticas**

- I. Metodologia de Gestão de Processos do FNG do CNMP, item 3.2.3 e 3.3.3.

### **8.2.2. Recomendação**

Gerir indicadores de desempenho de processos.

### 8.3. Sistema informacional para a gestão dos processos organizacionais

No contexto da gestão de processos, a produção de inteligência estratégica para subsidiar a tomada de decisões das instâncias de governança e gestão perpassa pelo tratamento sistemático de um grande volume de informações acerca das atividades realizadas diariamente em todos os níveis de gestão da organização. Para tanto é necessário planejar e executar uma série de processos técnicos específicos tais como acompanhamento de desempenho, avaliação crítica de resultados, documentação, comunicação, entre outros. A dimensão e o amplo escopo de atuação de um órgão como o MPU por si só já indicam a pertinência de adoção de ferramenta de tecnologia da informação para auxiliar nesse mister.

Ferramentas informacionais especificamente desenvolvidas para tal fim tem significativa vantagem comparativas à gestão manual dos dados com relação a requisitos tais como confiabilidade, rastreabilidade, transparência e disponibilidade, permitindo mais assertividade nos precisos decisórios das instâncias de gestão e de governança da instituição.

Para além da possibilidade de aquisição de ferramenta de mercado nesse sentido, verifica-se que alguns ramos têm envidado esforços no desenvolvimento de ferramentas próprias, que, eventualmente, podem vir a ser compartilhados mediante tratativas específicas.

#### 8.3.1. Normativos

- I. Resolução CNMP nº 147/2016, art. 4º, §1º, VIII, IX.

#### 8.3.2. Recomendação

Implantar sistema informacional que permita a gestão dos processos organizacionais, disseminar os respectivos manuais de uso e realizar as capacitações correspondentes.

## 9. GESTÃO DE PROJETOS

---

### 9.1. Deliberar sobre os projetos considerando as metas estabelecidas

No contexto do planejamento estratégico, os objetivos estratégicos consolidam o sentido geral de atuação da organização para um determinado período de médio prazo. Estes são referenciais para a atuação institucional dotados de significativa abstração cuja

interpretação plena depende da fixação de outros elementos estratégicos mais específicos, voltados à prática, em especial as metas estratégicas.

Ao apresentarem uma dimensão quantitativa sobre os resultados buscados pela instituição, as metas estratégicas representam o nível de análise dos resultados concretos que merecem o enfoque dos escassos recursos destinados aos projetos estratégicos (inclusive os voltados ao ganho de desempenho de processos).

A despeito desse valor inerente às metas, até o momento, de forma geral, os processos que envolvem a priorização e a aprovação de projetos estratégicos no âmbito do MPU costumam prescindir de avaliação relativa à intenção ou à propensão de atingimento de metas estratégicas, sendo prática comum a existência de ator ou instância hierárquica responsável por avaliar a vinculação proposta aos objetivos estratégicos e, por vezes, os objetivos específicos propostos pelo proponente do projeto.

Entende-se que o incremento da avaliação de projetos com relação às metas estratégicas contribui para o incremento do foco dos esforços institucionais com relação aos resultados desejados, ao passo que contribui para mitigar a implementação de esforços voltados a resultados que pouco ou nada contribuem para o atingimento dos resultados institucionais pactuados.

### **9.1.1. Normativos**

- I. Constituição Federal/1988, art. 37 – princípio da eficiência.

### **9.1.2. Recomendação**

Deliberar sobre a execução de projetos estratégicos considerando, prioritariamente, as metas estratégicas estabelecidas.

## **9.2. Sistema informacional para a gestão dos projetos organizacionais**

A governança de projetos institucionais depende de um gerenciamento eficaz do portfólio de projetos. Tal atividade engloba o registro, a avaliação e o tratamento de uma série de informações produzidas ao longo do ciclo de vida de cada projeto, as quais compõem relevante memória institucional passível de avaliação crítica posterior. É de se esperar que, em um órgão com a dimensão e escopo de atuação tal como o MPU, o volume de recursos e de informações produzidas e gerenciadas no contexto da gestão de projetos justifica a

implantação de ferramenta informacional que permita a gestão tempestiva e segura dos dados referentes a essa atividade.

Ferramentas informacionais especificamente desenvolvidas para tal fim tem significativas vantagens comparadas à gestão manual dos dados com relação a requisitos tais como confiabilidade, rastreabilidade, transparência e disponibilidade, permitindo mais assertividade nos precisos decisórios das instâncias de gestão e de governança da instituição.

Para além da possibilidade de aquisição de ferramenta de mercado nesse sentido, verifica-se que alguns ramos têm envidado esforços no desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação próprias, que, eventualmente, podem vir a ser compartilhados mediante tratativas específicas.

### **9.2.1. Boas Práticas**

- I. Guia PMBOK 6ª Edição, item 4.3.3.2 (fl. 95).

### **9.2.2. Recomendação**

Implantar sistema informacional que permita a gestão dos projetos, disseminar os respectivos manuais de uso e realizar as capacitações correspondentes.

## **10. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**

---

### **10.1. Processos de divulgação da estratégia vigente**

A divulgação contínua sobre os elementos da estratégia vigente junto ao público interno contribui para engajá-lo a contribuir para o atingimento dos resultados desejados. A comunicação sobre os resultados representa importante ferramenta de motivação nesse sentido.

Por sua vez, a divulgação externa dos resultados estratégicos obtidos se configura como importante instrumento de prestação de contas e de controle social.

#### **10.1.1. Normativos**

- I. Resolução CNMP nº 147/2016, art. 14, §2º, IV, art. 18, I, e III;
- II. Constituição Federal/1988, art. 37 – princípio da publicidade;
- III. Decreto nº 9.203/2017, art. 4º, XI.

### **10.1.2. Recomendação**

Instituir processos de divulgação interna e externa contínua dos elementos principais da estratégia vigente, em especial sobre os resultados obtidos.

## **10.2. Carta de serviços**

O processo de planejamento estratégico envolve diversos eixos de atuação sobre os quais os atores institucionais desenvolvem rotineiramente o exercício de suas funções. Atividades relativas a planejamento, gestão de desempenho, de processos, de iniciativas, de recursos, de comunicações, de desenvolvimento etc., serão desenvolvidas em função de necessidades institucionais independentemente se pautados pela técnica voltada à concretização da estratégia.

Contudo, em um órgão que adota a gestão estratégica como ferramenta de viabilização de atingimento de seus objetivos, é essencial estruturar um serviço de suporte técnico aos colaboradores institucionais de forma que cada vez mais as atividades institucionais sejam desempenhadas considerando as técnicas pertinentes à operacionalização da estratégia.

Para tanto, é necessário que esse suporte esteja acessível aos atores institucionais, e que estes conheçam os meios e requisitos necessários para solicitar auxílio. Nesse sentido, recomenda-se que o órgão publique e mantenha documento de referência interno sobre os serviços prestados pelas unidades de governança e de gestão da estratégia, contendo informações sobre os requisitos demandados e os níveis de serviço realizados, com o fito de facilitar o acesso a eles pelos colaboradores.

### **10.2.1. Normativos**

- I. Constituição Federal/1988, art. 37 – princípios da publicidade e da eficiência;
- II. Decreto nº 9.203/2017, art. 4º, XI.

### **10.2.2. Recomendação**

Disponibilizar carta de serviços ou documento afim sobre os serviços prestados ao público interno no âmbito do sistema estruturador de gestão estratégica.

## 11. CAPACIDADE TÉCNICA

### 11.1. Mecanismos de aferição da qualidade dos serviços de governança e gestão estratégicas

A realização de avaliações quantitativas periódicas junto ao público interno com relação à qualidade dos serviços prestados no âmbito do sistema estruturador de gestão permite avaliação crítica pertinente à execução do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) com relação às atividades desenvolvidas pelas instâncias de governança e gestão estratégica.

Esse mecanismo de avaliação contribui para a identificação de ajustes que estimulem maior engajamento dos atores institucionais, e para a melhoria contínua das atividades desempenhadas pelas equipes técnicas responsáveis pela implementação da estratégia.

A avaliação periódica sobre a percepção dos serviços prestados no âmbito do sistema estruturador de gestão permite aos atores responsáveis pela estratégia avaliarem criticamente o grau de receptividade do público interno com relação às atividades desenvolvidas pelas instâncias de governança e gestão estratégica, contribuindo para a melhoria contínua dessas atividades.

#### 11.1.1. Normativos

Resolução CNMP nº 147/2016, art. 14, § 1º e § 2º, IV.

#### 11.1.2. Recomendação

Instituir mecanismos quantitativos de aferição periódica sobre a percepção do público interno acerca da qualidade dos serviços de governança e gestão estratégicas.

### 11.2. Instrumento de planejamento de capacitações

A qualidade da condução da estratégia depende em grande medida do grau de especialização do corpo técnico responsável por conduzir os processos gerenciais integrantes da temática e por assessorar no aprimoramento dos processos correlatos. O desenvolvimento sistêmico da temática com recursos humanos próprios depende do estabelecimento de mecanismos de capacitação que visem o aprofundamento contínuo de seu grau proficiência.

Assim, os recursos humanos alocados na unidade de assessoramento técnico em gestão estratégica, por cumprirem funções executivas tais como assessoramento às instâncias

de governança, realização de estudos técnicos, coordenação de projetos estratégicos, prestação de serviços da temática estratégia, capacitação e orientação constante do quadro de pessoal do órgão, entre outros, precisam estar capacitados de modo que as instâncias de governança possam depositar total confiança na qualidade técnica dos trabalhos desenvolvidos.

Para tanto, considerando que a temática, além de complexa, está sob constante evolução, é necessário que a organização viabilize meios que fomentem a constante atualização e a especialização desses atores. A instituição de instrumentos de capacitação específicos destinados ao aperfeiçoamento desses atores, tais como trilhas, planos e programas, figura, portanto, como uma estratégia que contribui para a sustentabilidade e para o aprimoramento contínuo dos serviços relativos à gestão estratégica.

#### **11.2.1. Normativos e Boas Práticas**

- I. Resolução CNMP nº 147/2016, art. 19.

#### **11.2.2. Recomendação**

Adotar instrumento de planejamento de capacitações que assegure a constante atualização e o aprofundamento do conhecimento técnico dos servidores alocados na unidade de assessoramento técnico em gestão estratégica.

## **12. CONCLUSÃO**

---

As ações de auditoria realizadas até a edição da presente cartilha permitiram concluir que os ramos do MPU têm buscado diferentes mecanismos para viabilizar a adoção de ferramentas que auxiliem em sua gestão estratégica. Contudo, verificou-se que a implementação de algumas técnicas basilares necessárias à implantação de uma cultura de gestão de resultados sofre constantes movimentos de avanço e recuo, sendo perceptível as frequentes cessões de continuidade ou redefinições de alguns serviços de governança e de gestão que contrariam a expectativa de evolução contínua.

Apesar desses fatores, é animador constatar que há gestores e servidores que abraçam a temática com profissionalismo e seriedade de forma a viabilizar um ambiente em que a governança e a gestão estratégica permanecem como temáticas de grande relevância e



visibilidade. A Auditoria Interna do MPU buscará auxiliá-los no desenvolvimento contínuo dessa temática por meio de suas atividades de avaliação e orientação.

Como benefício direto de uma gestão estratégica de excelência, pode-se citar a melhor definição dos rumos que a organização pretende alcançar a médio e longo prazos, bem como dos processos e projetos que devam ser executados anualmente para se alcançar esses objetivos traçados. O que se torna mais factível a medida em que se definem objetivos coerentes e formas de avaliação da concretização de suas ações aplicáveis à realidade da instituição.

Ainda, uma boa gestão estratégica tem como característica essencial o alinhamento do planejamento orçamentário ao seu planejamento estratégico, buscando a alocação eficiente de recursos considerando as ações necessárias à concretização dos objetivos estratégicos definidos pelas instâncias de governança da instituição.

Nesse sentido, com a publicação desta Cartilha de Gestão Estratégica, a Audin-MPU buscou trazer tanto as recomendações com força de lei e regulamentos aplicáveis à realidade do MPU, como eventuais boas práticas observadas e que, se implementadas, podem auxiliar a gestão a trilhar a busca pela excelência de cada unidade e consequentemente na gestão estratégica do Ministério Público como um todo.



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL**

Assinatura/Certificação do documento **AUDIN-MPU-00002263/2023 DOCUMENTO DIVERSO**

.....  
Signatário(a): **GERSON ELBERT GUIMARAES**

Data e Hora: **16/08/2023 16:36:40**

Assinado com login e senha

.....  
Signatário(a): **RONALDO DA SILVA PEREIRA**

Data e Hora: **16/08/2023 16:50:51**

Assinado com login e senha

.....  
Signatário(a): **CLAUDIO LIMA AGUIAR**

Data e Hora: **16/08/2023 16:58:46**

Assinado com login e senha

.....  
Signatário(a): **EDUARDO DE SEIXAS SCOZZIERO**

Data e Hora: **17/08/2023 13:04:55**

Assinado com login e senha

.....  
Acesse <http://www.transparencia.mpf.mp.br/validacaodocumento>. Chave a249e256.7770086d.7660b12e.b9008767