

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO  
ESTRATÉGICO DE GESTÃO  
DO PORTFÓLIO DE PROJETOS  
E PROCESSOS DO INEP**

**RELATÓRIO DE AUDITORIA  
AÇÃO N° 7/2023**

**INEP**

MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO

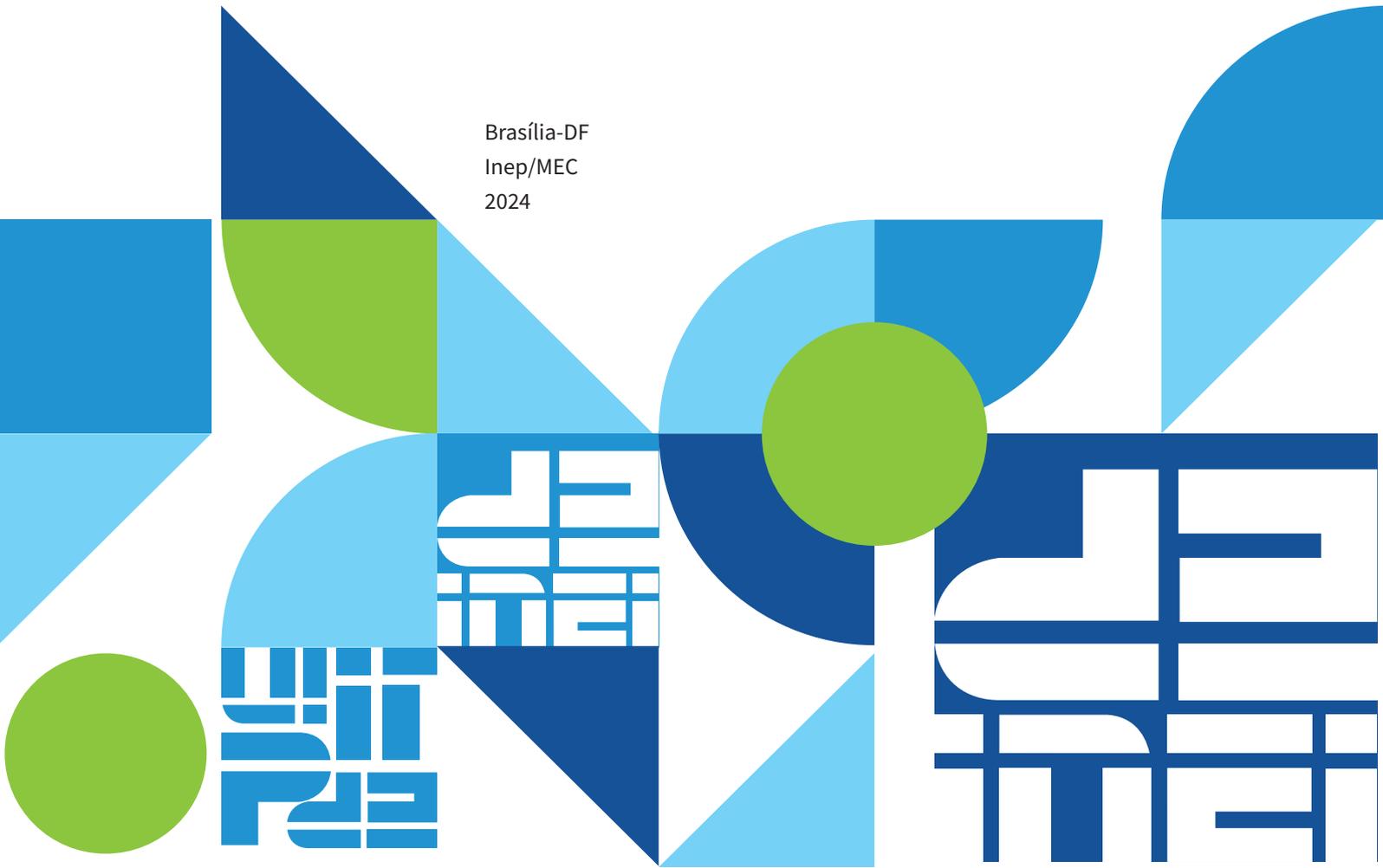




# **AVALIAÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS E PROCESSOS DO INEP**

**RELATÓRIO DE AUDITORIA  
AÇÃO Nº 7/2023**

Brasília-DF  
Inep/MEC  
2024





Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)  
É permitida a reprodução total ou parcial desta publicação, desde que citada a fonte.

#### **PRESIDÊNCIA DO INEP**

AUDITORIA INTERNA

**Anderson Soares Furtado Oliveira**

**Cleuber Moreira Fernandes**

**Cristina Lopes Ribeiro Escórcio**

**Katharine Mota de A. Bonfim**

**Lenice Medeiros**

**Luiz Claudio Senna Costa**

**Marco José Bianchini**

**Rafaela Rodrigues Marques**

**Tainá Amorim Esteves**

#### **DIRETORIA DE ESTUDOS EDUCACIONAIS (DIRED)**

COORDENAÇÃO-GERAL DE EDITORAÇÃO E PUBLICAÇÕES (CGEP)

**Priscila Pereira Santos**

DIVISÃO DE PERIÓDICOS (DPE)

**Roshni Mariana de Mateus**

DIVISÃO DE PRODUÇÃO EDITORIAL (DPR)

**Ricardo César Blezer**

APOIO EDITORIAL

**Janaína da Costa Santos**

REVISÃO LINGUÍSTICA

**Lílian Charlene Saraiva Antunes**

NORMALIZAÇÃO

**Isabela Rayanne Santos**

PROJETO GRÁFICO CAPA/MIOLO

**Marcos Hartwich/Raphael C. Freitas**

DIAGRAMAÇÃO E ARTE-FINAL

**Érika Janaína de Oliveira Saraiva**

REVISÃO GRÁFICA

**José Miguel do Santos**

ESTA PUBLICAÇÃO DEVERÁ SER CITADA DA SEGUINTE FORMA:

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Avaliação do Processo Estratégico de Gestão do Portfólio de Projetos e Processos do Inep*: Relatório de Auditoria Ação nº 7/2023. Brasília, DF: Inep, 2024.



# RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA

**Órgão:**

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)

**Unidade Auditada:**

Assessoria de Governança e Gestão Estratégica (AGGE)

**Município/UF:**

Brasília/DF

**Relatório de Avaliação:**

Ação nº 7/2023 – Avaliação do Processo Estratégico de Gestão do Portfólio de Projetos e Processos (Macroprocesso: Gerir Estratégia).

**Missão da Auditoria Interna**

Aumentar e proteger o valor organizacional, com foco no fortalecimento da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

**Avaliação**

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Objetiva também avaliar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade Auditada, além de contribuir para o seu aprimoramento.

Brasília/DF  
2024

### Qual foi o trabalho realizado pela Audin?

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDITORIA INTERNA DO INEP?

A equipe de auditoria avaliou a adequação do gerenciamento dos ativos organizacionais (portfólio, programas, projetos, processos organizacionais) do Inep para o alcance de seus objetivos e suas metas estratégicas.

A avaliação buscou responder às seguintes questões de auditoria:

1. A inexistência de metodologias, políticas e normativos para gerenciamento de portfólio, projeto e processos impacta na estratégia organizacional?
2. As ações institucionais em desenvolvimento de pessoas são adequadas para assegurar as habilidades e competências em quantidade e qualidade suficientes para o êxito nas atividades dos papéis de gerenciamento de portfólio, processos e/ou projetos?
3. A ausência de responsáveis pelo gerenciamento de portfólio, programas e projetos impacta no desempenho dos macroprocessos da cadeia de valor do Inep?
4. De que forma a inexistência de um modelo de maturidade para mensurar a capacidade organizacional em gerenciamento de portfólio e projetos em processos organizacionais afeta a melhoria contínua da organização?

### Por que a Audin/Inep realizou esse trabalho?

A seleção do objeto auditado foi baseada na avaliação de riscos (com os critérios de relevância, materialidade e criticidade) descritos no Plano Anual de Auditoria Interna de 2023. O objeto avaliado, gestão do portfólio de projetos e processos, está associado ao macroprocesso “Planejamento e Gestão Estratégica”, que abrange o gerenciamento dos ativos organizacionais (produtos, serviços, portfólios, projetos e processos organizacionais) do Inep para o alcance de seus objetivos e suas metas estratégicas.

O escopo da auditoria é avaliar como o Inep seleciona e prioriza seus projetos, como os recursos são alocados para esses projetos, como o desempenho é monitorado e avaliado e como os resultados são utilizados para informar o processo de planejamento estratégico. O objetivo é garantir que a gestão do portfólio seja eficiente, eficaz e alinhada aos objetivos maiores da instituição. Da mesma forma, buscou-se avaliar como é realizada a gestão dos processos organizacionais relacionados ao atingimento dos objetivos estratégicos.

Com os resultados deste trabalho, o Inep poderá identificar as áreas de melhoria e as melhores práticas a serem seguidas, bem como garantir que os recursos da organização estejam sendo utilizados da melhor forma possível para alcançar os resultados desejados.

### Quais as conclusões alcançadas pela Audin?

A auditoria analisou a Gestão do Portfólio de Projetos e Processos no Inep, abrangendo o Macroprocesso de Planejamento e Gestão Estratégica. Com base nas avaliações realizadas, as seguintes conclusões e recomendações foram feitas:

- É crucial estabelecer e aplicar políticas institucionais de gerenciamento de portfólio, programas e projetos e de gerenciamento de processos organizacionais. A divulgação ampla dessas políticas e a realização de treinamentos são necessárias para garantir o correto cumprimento, transparência e padronização das ações.
- A ausência de critérios claros para a seleção e priorização de projetos no Inep prejudicou o alinhamento estratégico dos processos e a falta de controle no portfólio. A implementação de uma metodologia sólida de gerenciamento de portfólio de projetos é necessária para a consecução dos objetivos estratégicos.
- A falta de evidências de ganhos com projetos de transformação comprometeu o alinhamento estratégico dos processos no Inep. O Instituto iniciou as ações de monitoramento dos projetos após os primeiros resultados da auditoria. A implementação de uma metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos eficaz e a adoção de ações corretivas para o monitoramento e atualização das informações estratégicas são recomendadas para assegurar o alcance dos Planos Estratégicos Institucionais.

- A desatualização e a não aplicação de políticas e de normativos sobre Gerenciamento de Portfólio, Processos e Projetos resultaram na ausência de padronização e na inconsistência nos resultados. O cumprimento dessas políticas é necessário para melhorar a eficácia e eficiência dos processos de gestão.
- A falta de qualificação e capacitação adequada para os gestores de processos e líderes de projetos comprometeu a efetividade do Plano Estratégico Institucional. É recomendado o oferecimento de treinamento adequado para desenvolver as habilidades necessárias para esses papéis.
- A falta de alinhamento entre as ações de desenvolvimento de pessoal e as necessidades de gestão resultaram em profissionais não preparados adequadamente para papéis de gestão. A adoção de critérios de seleção baseados em competências específicas é necessária para garantir que os servidores possuam as habilidades essenciais.
- A ausência de donos dos macroprocessos da cadeia de valor não atende às boas práticas de gestão, podendo comprometer desempenho organizacional. A designação formal de donos de processos e a criação de uma unidade dedicada à gestão por processos são recomendadas para otimizar a gestão e alinhar processos com a estratégia.
- A inexistência de um modelo de maturidade prejudicou a melhoria contínua do Inep. Recomenda-se a adoção de um modelo de maturidade e o patrocínio da alta gestão no gerenciamento eficaz de processos e projetos para garantir eficácia e eficiência organizacional.

Essas recomendações visam aprimorar o gerenciamento de projetos e processos no Inep, garantindo o maior alinhamento com a estratégia institucional, o cumprimento de normas e as boas práticas, além de melhorias contínuas na gestão dos ativos organizacionais para o alcance dos objetivos e das metas estratégicas.



## LISTRA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Modelo das Três Linhas.....	<b>11</b>
<b>Figura 2</b>	Cadeia de Valor: Macroprocessos de Governança e de Suporte.....	<b>12</b>
<b>Figura 3</b>	Arquitetura de Processos do Inep .....	<b>17</b>
<b>Figura 4</b>	Diagnóstico de maturidade em processos – visão consolidada .....	<b>35</b>

### LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Quantitativo de pessoal necessário por perfil .....	<b>24</b>
<b>Quadro 2</b>	Quantitativo de capacitações por perfil.....	<b>24</b>
<b>Quadro 3</b>	Ações de desenvolvimento de pessoas por perfil .....	<b>25</b>
<b>Quadro 4</b>	Comparativo de quantitativo necessário e desenvolvido.....	<b>25</b>
<b>Quadro 5</b>	Certificações de proficiência por área.....	<b>26</b>
<b>Quadro 6</b>	Resultado da pesquisa de portfólio, programas e projetos.....	<b>29</b>
<b>Quadro 7</b>	Nível de maturidade segundo P3M .....	<b>31</b>
<b>Quadro 8</b>	Consolidação às respostas sobre gestão por processos .....	<b>33</b>



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>ABPMP</b>	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
<b>AGGE</b>	Assessoria de Governança e Gestão Estratégica
<b>Afis</b>	Ambiente Físico Integrado de Segurança
<b>Audin</b>	Unidade de Auditoria Interna do Inep
<b>BNI</b>	Banco Nacional de Itens
<b>BPM CBOK</b>	<i>Business Process Management Common Body of Knowledge</i>
<b>CCO</b>	<i>Chief Compliance Officer</i>
<b>CGI</b>	Comitê de Governança Institucional
<b>CMMI</b>	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
<b>CGEI</b>	Coordenação-Geral de Exames e Instrumentos
<b>CGMEB</b>	Coordenação-Geral de Medidas da Educação Básica
<b>Cogep</b>	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
<b>CRO</b>	<i>Chief Risk Officer</i>
<b>Daeb</b>	Diretoria de Avaliação da Educação Básica
<b>Daes</b>	Diretoria de Avaliação da Educação Superior
<b>Deed</b>	Diretoria de Estatísticas Educacionais
<b>DGP</b>	Diretoria de Gestão e Planejamento
<b>DTDIE</b>	Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais
<b>Enem</b>	Exame Nacional do Ensino Médio
<b>ERM</b>	<i>Enterprise Risk Management</i>
<b>GAB</b>	Gabinete Inep
<b>GPROC</b>	Gerenciamento de Processos
<b>GPPP</b>	Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos
<b>IIA</b>	<i>The Institute of Internal Auditors</i>
<b>Inep</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MPO</b>	<i>Managing Successful Programmes</i>
<b>MSP</b>	<i>Managing Successful Programmes</i>

<b>Paint</b>	Plano Anual de Auditoria Interna
<b>PEI</b>	Planejamento Estratégico Institucional
<b>PI</b>	Plano Interno
<b>PMBOK</b>	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
<b>PNDP</b>	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
<b>P3M3</b>	<i>Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model</i>
<b>RAEs</b>	Reuniões de Avaliação da Estratégia
<b>SA</b>	Solicitação de Auditoria
<b>SEI</b>	Sistema Eletrônico de Informações
<b>Siorg</b>	Sistema de Organização e Inovação Institucional
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União



# SUMÁRIO

**ESTA PUBLICAÇÃO POSSUI SUMÁRIO INTERATIVO**

PARA RETORNAR AO SUMÁRIO, CLIQUE NO NÚMERO DA PÁGINA EM CADA SEÇÃO

INTRODUÇÃO.....	<b>10</b>
.....	
<b>1 RESULTADO DOS EXAMES .....</b>	<b>14</b>
1.1 ACHADO DE AUDITORIA Nº 1: NECESSIDADE DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO, PROJETOS E PROCESSOS PARA AUMENTAR O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO INEP .....	<b>14</b>
a) Desconhecimento da Cadeia de Valor e da Arquitetura de Processos.....	<b>18</b>
b) Falta de Ligação entre as Diretrizes Estratégicas e a Gestão por Processos .....	<b>18</b>
c) Interpretação Geral:.....	<b>18</b>
1.2 ACHADO DE AUDITORIA Nº 2: DESATUALIZAÇÃO E NÃO APLICAÇÃO DE POLÍTICAS E NORMATIVOS VIGENTES SOBRE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO, PROCESSOS E PROJETOS ....	<b>19</b>
1.3 ACHADO DE AUDITORIA Nº 3: FALTA DE QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO ADEQUADA PARA GESTORES DE PROCESSOS E LÍDERES DE PORTFÓLIO E PROJETOS COMPROMETE O PEI 2020-2023.....	<b>22</b>
1.4 ACHADO DE AUDITORIA Nº 4: IMPACTO DA INEXISTÊNCIA DE MODELO DE MATURIDADE NA MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS E PROJETOS NO INEP .....	<b>28</b>
<b>2 RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>37</b>
.....	
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>42</b>



## INTRODUÇÃO

A Auditoria de Avaliação de Gestão de Portfólio, Programas e Projetos e da Gestão de Processos Organizacionais realizada no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) tem como objetivo examinar e avaliar a eficácia, eficiência e economicidade dos processos de gestão de portfólio, programas e projetos, bem como a gestão dos processos organizacionais.

Segundo o Modelo das Três Linhas do *The Institute of Internal Auditors* (IIA), que ajuda as organizações a identificarem estruturas e processos que melhor auxiliam o atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos, destacam-se os seguintes princípios:

### Princípio 3: Gestão e os papéis da primeira e segunda linhas

A responsabilidade da gestão de atingir os objetivos organizacionais compreende os papéis da primeira e segunda linhas. Os **papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços** aos clientes da organização, incluindo funções de apoio. Os papéis de segunda linha fornecem assistência no gerenciamento de riscos.

Os papéis de primeira e segunda linha podem ser combinados ou separados. Alguns **papéis de segunda linha** podem ser atribuídos a especialistas, para **fornecer conhecimentos complementares, apoio, monitoramento e questionamento àqueles com papéis de primeira linha**. Os papéis de segunda linha podem se concentrar em objetivos específicos do gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; controle interno; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação da qualidade. Como alternativa, os papéis de segunda linha podem abranger uma responsabilidade mais ampla pelo gerenciamento de riscos, como o gerenciamento de riscos corporativos (*enterprise risk management – ERM*). No entanto, a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos segue fazendo parte dos papéis de primeira linha e dentro do escopo da gestão.

### Princípio 4: Papéis da terceira linha

A auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos. Isso é feito através da aplicação competente de processos sistemáticos e disciplinados, *expertise* e conhecimentos. **Ela reporta suas descobertas à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua**. Ao fazê-lo, pode considerar a avaliação de outros prestadores internos e externos.

Para subsidiar a melhor compreensão do Modelo de Três Linhas do IIA, a Figura 1 ilustra a separação entre os papéis de gestão (primeira e segunda linha) e a auditoria interna (terceira linha):



FIGURA 1

### MODELO DAS TRÊS LINHAS

Fonte: Elaborada por IIA.

Nessa tônica, o IIA detalha o papel da segunda linha: fornecer *expertise* complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto ao gerenciamento de riscos, incluindo:

- Desenvolvimento, implantação e melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos (abrangendo controles internos) nos níveis de processo, sistemas e entidade;
- Atingimento dos objetivos de gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; controle interno; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação da qualidade; e
- Fornecimento de análises e reportação sobre a adequação e eficácia do gerenciamento de riscos, incluindo o controle interno.

Comparado aos atores previstos na literatura especializada, a Assessoria de Governança e Gestão Estratégica (AGGE) possui atribuições equivalentes aos líderes dos papéis de segunda linha, como um

Chief Risk Officer (CRO) e um Chief Compliance Officer (CCO), reportando diretamente ao órgão de governança, isto é, ao Comitê de Governança Institucional do Inep (artigo 4º da Portaria nº 899, de 23 de outubro de 2019).

A unidade auditada, Assessoria de Governança e Gestão Estratégica (AGGE), possui responsabilidades específicas dentro do Sistema de Organização e Inovação Institucional (Siorg). Conforme estabelecido no Decreto nº 9.739/2019, a AGGE é uma unidade seccional do Siorg, responsável por cumprir e fazer cumprir as normas de organização e inovação institucional editadas pelo órgão central, propor ações e sugerir prioridades nessas atividades, acompanhar e avaliar os programas e projetos relacionados à organização e inovação institucional, além de organizar e divulgar informações sobre a estrutura regimental, as normas, os manuais e os procedimentos operacionais.

A AGGE também desempenha o papel de normatizar, racionalizar e simplificar instrumentos, procedimentos e rotinas de trabalho, desenvolver padrões de qualidade e funcionalidade, manter atualizadas as informações no sistema informatizado do Siorg e disponibilizar as estruturas organizacionais no sítio eletrônico do Inep. Essas responsabilidades são fundamentais para promover a eficiência e melhoria contínua dos processos organizacionais do Instituto.

O objeto da auditoria compreende a análise dos processos de gestão de portfólio de projetos e processos conduzidos pelo Inep, incluindo aqueles relacionados ao estabelecimento de diretrizes, normas e padrões para o gerenciamento de portfólio e projetos no âmbito do Instituto, além do gerenciamento de processos organizacionais.

O referencial legal que embasa o objeto da auditoria está fundamentado nas normas internas do Inep, nas legislações pertinentes à estrutura regimental da Autarquia e às atribuições da unidade seccional do Siorg. Além disso, observaram-se as boas práticas de gestão, como o BPM CBOOK (*Business Process Management Common Body of Knowledge*) e PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

O macroprocesso a ser avaliado é o de Planejamento e Gestão Estratégica, em especial os processos de gerenciamento de projetos, programas e portfólio e o processo de gerenciamento de processos organizacionais, conforme a Cadeia de Valor (Figura 2).

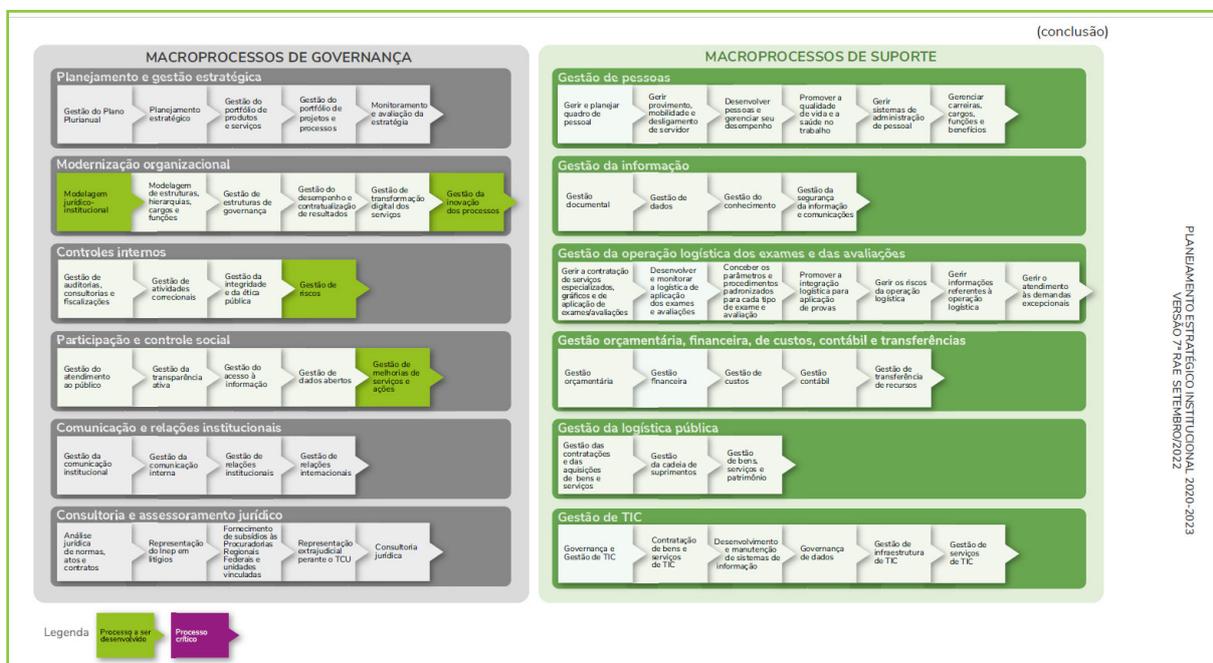


FIGURA 2

**CADEIA DE VALOR: MACROPROCESSOS DE GOVERNANÇA E DE SUPORTE**

Fonte: Elaborada por Planejamento Estratégico Institucional 2020-2023 (Inep).

Cumpra-se destacar que a Cadeia de Valor do Inep estabelece os dois processos organizacionais em análise como único processo; contudo, a maioria dos *frameworks*, dos modelos e das guias trabalham esses processos de forma distinta, em razão da especificidade de objetivos, saídas dos processos, técnicas e ferramentas utilizadas.

A auditoria abrangeu o período do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2020-2023, compreendendo os últimos 3 exercícios financeiros, a fim de avaliar a consistência e a continuidade das práticas de gestão adotadas.

Os objetivos da auditoria foram identificar possíveis impropriedades, ineficiências, falhas ou pontos de melhoria nos processos de gestão de portfólio, programas e projetos, bem como na gestão dos processos organizacionais do Inep. Além disso, buscou-se avaliar a conformidade das atividades com as normas e regulamentos estabelecidos e a efetividade dos controles internos implementados.

As questões de auditoria (mencionadas adiante) foram elaboradas em conjunto com a unidade auditada para orientar a compreensão das áreas críticas do processo em avaliação e nortearam o planejamento, a coleta e a análise de dados durante o trabalho.

- 1 A inexistência de metodologias, políticas e normativos para gerenciamento de portfólio, projeto e processos impacta na estratégia organizacional?
- 2 As ações institucionais em desenvolvimento de pessoas são adequadas para assegurar as habilidades e competências em quantidade e qualidade suficientes para o êxito nas atividades dos papéis de gerenciamento de portfólio, processos e/ou projetos?
- 3 A ausência de responsáveis pelo gerenciamento de portfólio, programas e projetos impacta no desempenho dos macroprocessos da Cadeia de Valor do Inep?
- 4 De que forma a inexistência de um modelo de maturidade para mensurar a capacidade organizacional em gerenciamento de portfólio e projetos em processos organizacionais afeta a melhoria contínua da organização?

A metodologia adotada para o desenvolvimento da auditoria consistiu em entrevistas com os responsáveis pelas áreas envolvidas, análise documental, aplicação de questionários específicos de avaliação de gestão de portfólio, programas e projetos e avaliação da gestão de processos organizacionais. Também foram realizadas comparações com as melhores práticas de mercado e normas de referência, garantindo uma abordagem abrangente e detalhada.

Nesta introdução, destacamos a aplicação dos Questionários de Avaliação de Gestão de Portfólio, Programas e Projetos e da Avaliação da Gestão de Processos Organizacionais, assim como a utilização do BPM CBOK, P3O, MOP e PMBOK para a análise criteriosa dos processos auditados.

No decorrer deste relatório, apresentaremos em detalhes as constatações, análises e recomendações resultantes desta auditoria, visando contribuir para o aprimoramento da gestão de portfólio, programas e projetos, bem como dos processos organizacionais do Inep.

# 1 RESULTADO DOS EXAMES



Neste capítulo, serão expostos os resultados das análises realizadas para responder às questões de auditoria apresentadas na introdução.

## 1.1 Achado de Auditoria nº 1: Necessidade de institucionalização de uma metodologia de gerenciamento de portfólio, projetos e processos para aumentar o alinhamento estratégico do Inep

Com o propósito de responder à questão de auditoria “A inexistência de metodologias, políticas e normativos para gerenciamento de portfólio, projeto e processos impacta na estratégia organizacional?”, foi solicitado à unidade auditada (e-Aud #1394869) que apresentasse normativos e documentos relacionados às metodologias, aos manuais, aos *frameworks*, às guias de referência, aos modelos e congêneres, que demonstrassem a adoção de um processo sistemático de gerenciamento de portfólio, projetos e processos pelo Inep. Em resposta, a AGGE sugeriu a consulta às seguintes fontes de informações: *Sharepoint* do Planejamento Estratégico<sup>1</sup> e Cadeia de Valor<sup>2</sup>; Atas das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs). Todavia, nenhuma metodologia, *framework* ou modelo de gestão foi identificado nos repositórios indicados, o que permite afirmar que a Autarquia carece de institucionalização de metodologias de gerenciamento de portfólio, programas e projetos e gerenciamento de processos organizacionais. Vale registrar que a unidade auditada informou que não é conveniente e oportuna a implementação de produtos das consultorias contratadas pelo Inep sobre o tema avaliado, em função da época e do contexto em que os produtos foram elaborados. Segue a relação de consultorias cujos objetos estão relacionados com o aspecto avaliado nesta auditoria:

- i) Estruturação do Escritório de Processos – *Framework* e Fluxogramas (EloGroup – OS 2013/08);
- ii) Implantação de Escritório Corporativo de Projetos por Consultor OEI (2019), Consultoria Técnica Especializada de Norberto de Oliveira Almeida; e
- iii) Arquitetura de Processos e Cadeia de Valor (EloGroup – OS 2013/20);

<sup>1</sup> Disponível em: <https://inepgovbr.sharepoint.com/sites/planejamento-PEI/>.

<sup>2</sup> Disponível em: <https://inepgovbr.sharepoint.com/sites/Cadeiadevaloremacroprocessosdolnep>.

Desse modo, este achado aborda o impacto negativo causado pela inexistência de metodologias para o gerenciamento de portfólio, projetos e processos no Inep. Especificamente, foca-se na necessidade de uma metodologia capaz de abordar o desdobramento das metas dos processos e a atualização da Cadeia de Valor/Arquitetura de Processos a partir da estratégia institucional.

Nesse sentido, o inciso VI do artigo 23 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, estabelece a atribuição da AGGE, como unidade seccional do Siorg, de normatizar, racionalizar e simplificar instrumentos, procedimentos e rotinas de trabalho. Para atender ao sobredito mandamento legal, a título de contribuição, apresentamos algumas metodologias, guias de boas práticas e *frameworks* de mercado que podem ser avaliados pela unidade auditada quanto à conveniência e oportunidade de implementar.

O P3O (*Portfolio, Programme and Project Offices*) destaca a importância da presença de um escritório de gestão de portfólio, programas e projetos ao tentar elevar o nível de maturidade nos níveis iniciais. Nesse processo, um P3O desempenha várias funções cruciais, incluindo o desenvolvimento de normas, políticas e métodos para PPM. Além disso, garante a disseminação dessas práticas, seu uso apropriado e melhoria contínua para atender às necessidades dos diferentes grupos dentro da organização<sup>3</sup>.

Institucionalizar normas, políticas, procedimentos e métodos para o gerenciamento de portfólio, projetos e processos é um passo essencial no aprimoramento das práticas de gestão em uma organização, conforme delineado pelo *The Standard for Portfolio Management* do PMI. Ao desenvolver a carta do portfólio, o gestor de portfólio deve fazer uso dos ativos de processos do portfólio. Isso envolve alavancar os planos, as políticas, os procedimentos e as diretrizes do portfólio existente, bem como qualquer documentação já existente associada aos relacionamentos com as partes interessadas, o escopo, os benefícios e os objetivos do portfólio. Esses ativos proporcionam uma base sólida para estabelecer o direcionamento e os princípios do portfólio. Nesse sentido, a organização deve ter suas próprias metodologias, processos e procedimentos padronizados, que devem ser aplicados na gestão de portfólio, o que promove a consistência e eficiência nas operações<sup>4</sup>.

De acordo com o BPM CBOK e as definições de Rafael Paim e Raquel Flexa, a institucionalização de métodos, os procedimentos, as políticas e os demais controles de processo desempenham um papel essencial na governança de processos. Controles referem-se a uma variedade de elementos, como requisitos, restrições, guias, limitações, leis, políticas, normas e regulamentações, que são usados para definir, moldar e direcionar as ações relacionadas às entradas em um processo. Esses controles são mecanismos que podem abranger vários aspectos, incluindo regulamentações, recursos financeiros e recursos humanos<sup>5</sup>.

Em resumo, um P3O é uma peça fundamental para aprimorar a maturidade da gestão de portfólio, programas e projetos em uma organização. Ele proporciona clareza, eficiência, qualidade e consistência nas práticas de PPM, apoiando a melhoria contínua e o alinhamento com as estratégias organizacionais.

Portanto, a importância de a organização institucionalizar uma metodologia de gerenciamento de portfólio, projetos e processos é amplamente respaldada por guias de boas práticas e padrões, como o P3O, MOP (*Management of Portfolios*) e o BPM CBOK, entre outros.

O MOP fornece orientações sobre a documentação que institucionaliza procedimentos, métodos, modelos e *frameworks* de gerenciamento de portfólio. Tem como propósito fornecer a todas as partes interessadas uma fonte única, autoritária e atualizada de orientações sobre as práticas de gerenciamento de portfólio adotadas pela organização e suas disposições de governança<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> AXELOS. *Portfolio, Programme and Project Offices (P3O)*. 2. ed. Norwich, UK: The Stationery Office, 2013. 232 p. ISBN 978-0-11-331422-5.

<sup>4</sup> PMI. *The Standard for Portfolio Management*. 4. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 376 p. ISBN 978-1-62825-197-2.

<sup>5</sup> ABPMP. *BPM CBOK Guide: Business Process Management Body of Knowledge*. 4. ed. Newtown Square, PA: Association of Business Process Management Professionals (ABPMP), 2022. 848 p.

<sup>6</sup> AXELOS. *Management of Portfolios (MoP)*. 3. ed. Norwich, UK: The Stationery Office, 2011. 158 p.

Para o MOP, os conteúdos típicos dessa documentação que institucionaliza a metodologia incluem:

- **Objetivos do Gerenciamento de Portfólio:** definem os objetivos a serem alcançados por meio do gerenciamento de portfólio, ou seja, os resultados que a organização deseja obter.
- **Critérios de Priorização e Categorização/Segmentação do Portfólio:** estabelecem os critérios que serão usados para avaliar e categorizar ou segmentar os projetos e programas no portfólio. Isso ajuda a determinar quais iniciativas devem ser priorizadas.
- **Ciclo de Vida de Mudança de Negócios:** detalha os estágios ou fases pelos quais as iniciativas de mudança de negócios passarão, incluindo os momentos de revisão em nível de portfólio, o que auxilia na sincronização das revisões e tomada de decisões. Por exemplo: alterações no Plano Plurianual ou Plano Nacional de Educação, novo ciclo de Planejamento Estratégico Institucional e alteração na composição da alta administração do Inep.
- **Relatórios de Desempenho Regulares e Controle de Mudanças:** descrevem como o desempenho das iniciativas no portfólio será monitorado e como as mudanças serão controladas.
- **Estrutura de Governança:** especifica onde, quando e por quem as decisões-chave são tomadas em relação ao portfólio e qual é o papel do escritório de portfólio.
- **Definição de Conselhos de Portfólio:** define as condições e atribuições de conselhos de portfólio, incluindo suas responsabilidades e autoridades; estabelece se algum colegiado existente vai absorver as atribuições de um conselho de portfólio.
- **Descrições de Função para Principais Posições de Portfólio:** esclarecem as funções e responsabilidades das principais posições envolvidas no gerenciamento de portfólio.
- **Visão Geral das Estratégias em Nível de Portfólio:** fornece uma visão geral das diretrizes a serem observadas pela organização relacionadas a benefícios, finanças, riscos, recursos e engajamento de partes interessadas em nível de portfólio.

Em suma, essa documentação é essencial para estabelecer uma estrutura sólida para o gerenciamento de portfólio, garantindo que todas as partes interessadas tenham acesso a informações consistentes e atualizadas sobre as práticas de gerenciamento de portfólio e sua governança. Isso ajuda a manter a clareza, a consistência e a eficácia no gerenciamento de portfólio.

Quanto ao alinhamento entre estratégia e processos, o BPM CBOK ensina que o Gerenciamento Corporativo de Processos ou (*Enterprise Process Management* – EPM) deve garantir o alinhamento do portfólio de processos de negócio ponta a ponta e da arquitetura de processos com a estratégia de negócio da organização e a alocação de recursos. Ele fornece um modelo de governança para o gerenciamento e avaliação de iniciativas. O EPM deve, ainda, realizar a gestão da Cadeia de Valor da organização.

A Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos são dois conceitos distintos. A Cadeia de Valor é um método que permite à instituição organizar todos os seus processos, observando os elos e como cada um deles pode gerar valor ao cliente ou beneficiário, cuja estrutura pode ser observada na Figura 2. Já a Arquitetura de Processos é baseada na Cadeia de Valor e mostra a composição dos macroprocessos em processos e subprocessos.

A Cadeia de Valor pode ser utilizada como um ponto de partida para a Arquitetura de Processos. Combinando a Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos, temos uma grande modelagem em camadas que se inicia com uma cadeia de valor nível de macroprocessos, desdobra-se em uma arquitetura hierárquica de processos, subprocessos ou etapas e depois chega no fluxo do processo. A partir daí, ainda é possível chegar ou não no detalhamento de cada atividade. A Figura 3 permite a comparação entre a Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos do Inep:

Nível 0		Nível 1		Nível 2		Nível 3	
MACROPROCESSO	PROCESSO	SUBPROCESSO (1)		SUBPROCESSO (2)			
G.1	Gerir Estratégia	G.1.1	Planejar e monitorar a estratégia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver a estratégia</li> <li>2. Traduzir a estratégia</li> <li>3. Levantar iniciativas</li> <li>4. Alinhar a organização</li> <li>5. Planejar iniciativas</li> <li>6. Monitorar a estratégia</li> <li>7. Revisar a estratégia</li> <li>8. Disseminar cultura</li> </ol>			
		G.1.2	Planejar e monitorar orçamento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver planejamento do orçamento do Inep</li> <li>2. Monitorar a execução do orçamento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerir Planos Internos (PI)</li> <li>2. Acompanhar a Execução Orçamentária</li> <li>3. Gerir passagens e diárias no SCDP</li> <li>4. Inscrever RAP - Restos a Pagar</li> <li>5. Monitorar RAP - Restos a Pagar</li> <li>6. Encerrar Exercício</li> <li>7. Emitir declarações da Lei de Responsabilidade Fiscal</li> <li>8. Verificar disponibilidade Orçamentária</li> <li>9. Realizar destaque orçamentário - Termo de Execução Descentralizada</li> <li>10. Realizar reforço e anulação de Empenho</li> <li>11. Analisar processo de empenho</li> <li>12. Revisão do PPA</li> <li>13. Ajustar LOA com os Créditos Adicionais</li> </ol>		
	G.2.1	Gerir projetos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciar projeto</li> <li>2. Planejar projeto</li> <li>3. Executar projeto</li> <li>4. Monitorar e controlar projeto</li> <li>5. Encerrar projeto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar PPA</li> <li>2. Ajustar LOA com os Créditos Adicionais</li> <li>3. Reestimar Receita Própria</li> </ol>			

**FIGURA 3**

**ARQUITETURA DE PROCESSOS DO INEP**

Fonte: Elaborada por INEP.

Nesse contexto, o desalinhamento entre a Cadeia de Valor 2020 e a Arquitetura de Processo 2014 pode ser observada ao compararmos os macroprocessos e processos da Cadeia de Valor com aqueles previstos na Arquitetura de Processos. Por exemplo, na Cadeia de Valor 2020 está previsto o macroprocesso Planejamento e Gestão Estratégica, sendo formado pelos processos: Gestão do Plano Plurianual, Planejamento Estratégico, Gestão do Portfólio de Produtos e Serviços, Gestão do Portfólio de Projetos e Processos e Monitoramento e Avaliação da Estratégica. No entanto, na Arquitetura de Processos, o Macroprocesso Gerir Estratégia é composto pelos seguintes processos: Planejar e Monitorar Estratégia e Planejar e Monitorar Orçamento.

Nota-se que foi realizada uma atualização da Cadeia de Valor, contudo, não se observou que essa alteração culminou na atualização da Arquitetura de Processos. Portanto, há um desalinhamento entre a Cadeia de Valor (PEI 2020-2023) e a Arquitetura de Processos.

Para avaliar o Gerenciamento de Processos Organizacionais no Inep, realizou-se uma pesquisa junto aos representantes indicados por cada diretoria do Instituto, cujo público-alvo foi definido entre a equipe de auditoria e a unidade auditada durante a Reunião de Planejamento da Sprint 1, ocorrida em duas etapas nos dias 15 e 16 de março de 2023. Para avaliação de gerenciamento de portfólio, programas e projetos, definiu-se como público-alvo os líderes ou vice-líderes de projetos (Ofício-Circular nº 1156167/2023/AUDIN-INEP). Na Avaliação de Gerenciamento de Processos, estabeleceu-se que os participantes seriam ao menos um representante por diretoria (Ofício-Circular nº 1155288/2023/AUDIN-INEP). Entre os 14 respondentes, distribuídos em sete unidades o Inep; há cinco coordenadores-gerais, três coordenadores e seis servidores em cargo ou função.

Segundo a pesquisa realizada pela Auditoria Interna entre os dias 9/5/2023 e 29/5/2023, nos termos do Ofício-Circular nº 1156402/2023/AUDIN-INEP, a maioria dos respondentes dos Questionários de Avaliação de Gerenciamento de Processos indica que não há ligação entre as diretrizes estratégicas e a gestão por processos, e que o desdobramento da estratégia para os processos é realizado de forma intermediária ou tática.

Os resultados do Questionário de Avaliação de Gerenciamento de Processos Organizacionais demonstram que há uma falta de conscientização e de um alinhamento no Inep em relação à gestão por processos e à integração das atividades organizacionais com a estratégia. A fim de esclarecer a questão, vamos interpretar esses resultados à luz das melhores práticas do BPM CBOK:

### **a) Desconhecimento da Cadeia de Valor e da Arquitetura de Processos**

A Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos são componentes-chave para uma gestão eficaz dos processos organizacionais e seu alinhamento com a estratégia. De acordo com o BPM CBOK, uma organização deve ter uma visão clara de sua cadeia de valor para entender como seus processos contribuem para a entrega de valor aos clientes e para o alcance dos objetivos estratégicos.

No entanto, os resultados da pesquisa indicam que 50% dos respondentes não estão cientes da existência da Cadeia de Valor e da Arquitetura de Processos do Inep, regulamentada desde 2014. Isso sugere que a organização não conseguiu comunicar ou promover adequadamente esses conceitos entre seus colaboradores. A falta de consciência sobre esses aspectos essenciais pode levar a uma gestão funcional, em que os processos são vistos isoladamente e não como parte de uma abordagem estratégica e integrada.

### **b) Falta de Ligação entre as Diretrizes Estratégicas e a Gestão por Processos**

Uma das principais premissas do BPM é alinhar as atividades e os processos organizacionais com as diretrizes estratégicas, de modo que a execução dos processos contribua para o alcance dos objetivos da organização. O desdobramento da estratégia para os processos é uma prática recomendada para garantir que cada atividade contribua de maneira eficaz para os resultados estratégicos.

Os resultados indicam que a maioria dos respondentes (93%) não observa uma ligação efetiva entre as diretrizes estratégicas e a gestão por processos. Além disso, metade dos respondentes (50%) afirma que o desdobramento da estratégia para processos é realizado na gestão intermediária ou de forma tática. Isso sugere que a estratégia não está sendo incorporada de maneira eficaz nas operações do dia a dia e que a priorização de projetos e atividades não considera adequadamente o impacto nos processos organizacionais.

### **c) Interpretação Geral:**

A falta de conscientização sobre a Cadeia de Valor e Arquitetura de Processos, bem como a desconexão entre as diretrizes estratégicas e a gestão por processos, indicam uma lacuna significativa na integração das atividades do Inep com sua estratégia. Essa desconexão pode levar a decisões que não contribuem para os objetivos estratégicos, desperdiçando recursos e comprometendo a eficácia geral da organização.

Esses resultados destacam a importância de fortalecer a cultura de gestão por processos dentro do Inep, promovendo a conscientização sobre os conceitos de BPM, de Cadeia de Valor e de necessidade de alinhamento estratégico. Além disso, é crucial que a liderança se envolva ativamente na integração da estratégia com os

processos e no estabelecimento de uma abordagem que garanta que cada atividade contribua de maneira eficaz para o alcance dos objetivos organizacionais.

A causa raiz dessa situação está na ausência de uma metodologia de gerenciamento de portfólio, projetos e processos, o que impede a instituição de desdobrar efetivamente as metas estratégicas nos processos operacionais e na Cadeia de Valor/Arquitetura de Processos. Isso resulta em falta de foco e dispersão das ações, desperdício de recursos e tempo e ausência de critérios objetivos para a priorização dos projetos de transformação.

Concluindo, a falta de uma metodologia de gerenciamento de portfólio, projetos e processos no Inep resulta em um desalinhamento estratégico, com consequências claras nas atividades operacionais e projetos, conforme a percepção evidenciada em pesquisas. A ausência da institucionalização de metodologias e a não atualização adequada da Cadeia de Valor/Arquitetura de Processos comprometem a eficácia da execução das estratégias e metas institucionais.

## **1.2 Achado de Auditoria nº 2: Desatualização e não aplicação de políticas e normativos vigentes sobre gerenciamento de portfólio, processos e projetos**

Ainda sobre a questão de auditoria “A inexistência de metodologias, políticas e normativos para gerenciamento de portfólio, processos e projetos impacta na estratégia organizacional?”, solicitaram-se à unidade auditada (e-Aud #1461025) informações e evidências sobre as políticas e normativos de gerenciamento de portfólio, programas e projetos e de gerenciamento de processos organizacionais vigentes no Instituto. Em resposta, a AGGE afirmou que as informações podem ser encontradas no SEI nº 23036.005129/2023-05.

Em análise ao referido processo SEI, observou-se que ele dispõe exclusivamente sobre o Monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional do Inep 2020-2023. Nos autos, não há evidências de atos normativos, seja sobre gerenciamento de portfólio, programas e projetos, seja sobre gerenciamento de processos de negócio.

A Solicitação de Auditoria #1394869 também oportunizou à unidade auditada que disponibilizasse normatização e regulamentação em vigor sobre gerenciamento de projetos, programas e portfólio e gerenciamento de processos organizacionais. Na ocasião, a AGGE apresentou a Portaria Inep nº 36, que dispõe sobre macroprocessos e o Regimento Interno do Inep.

Para esta análise, foram utilizados como critérios a identificação das políticas e normativos em vigor e como são aplicados; e a avaliação do impacto da inexistência ou não aplicação de políticas e normativos de gerenciamento de portfólio, processos e projetos na padronização de comportamentos e resultados dos projetos.

Durante a execução das análises, a equipe de auditoria localizou os seguintes atos normativos em vigor no Inep, que não foram apresentados pela AGGE:

- i) Portaria nº 150, de 4 de maio de 2014 – Institui os Temas Organizacionais do Inep;
- ii) Resolução PC-001, de 1º de agosto de 2014 – Institui a Cadeia de Valor e designa os patrocinadores de macroprocesso do Inep;
- iii) Resolução PC-002, de 1º de agosto de 2014 – Tabelas de Temas Organizacionais e delegação para gestores de macroprocesso;
- iv) Deliberação PC-001, de 27 de agosto de 2014 – Designa gestores de macroprocessos do Inep;
- v) Portaria nº 299, de 7 de julho de 2015 – Institui a Gestão Estratégica do Inep;
- vi) Norma Operacional RO-001, de 23 de julho de 2015 – Institucionaliza o processo de gerenciamento de projetos do Inep;

- vii) Portaria Inep nº 36 – Disciplina os macroprocessos estratégicos; e
- viii) Portaria Inep nº 416, de 13 de setembro de 2022 – Publica a listagem dos atos normativos do Inep vigentes em 1º de agosto de 2022.

A fim de sanar dúvidas quanto à existência de atos normativos de revogação das Portarias, Resoluções, Deliberações e Normas Operacionais mencionadas anteriormente, foi emitida a Solicitação de Auditoria #1433418, requerendo à Assessoria Técnica do Gabinete da Presidência que informasse se os sobreditos atos normativos se encontravam em vigor. Além disso, caso algum ato normativo supracitado não estivesse em vigor, disponibilizasse o ato que o revogou.

Em resposta, a Assessoria Técnica do Gabinete da Presidência, unidade responsável por publicar anualmente os atos normativos vigentes no Inep no Diário Oficial da União, nos termos do Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019, afirmou que os sobreditos atos normativos estão em vigor, embora não estejam presentes na Portaria Inep nº 416/2022, que publicou a listagem de atos normativos vigentes em 2022.

Conclui-se, portanto, que houve um equívoco na publicação da Portaria Inep nº 416/2022 ao deixar de incluir os supracitados documentos na listagem de atos normativos em vigor no Inep, pois o Decreto nº 10.139/2019, que dispõe sobre a revisão e a consolidação dos atos normativos inferiores, assevera em seu artigo 8º que é obrigatória a revogação expressa de normas, ainda que já tenham sido revogadas tacitamente, cujos efeitos tenham se exaurido no tempo; e vigentes, cuja necessidade ou cujo significado não pôde ser identificado.

Quanto à análise da aplicação das políticas e normas em vigor, nota-se que a unidade responsável por normatizar, racionalizar e simplificar instrumentos, procedimentos e rotinas de trabalho (inciso VI do artigo 23 do Decreto nº 9.739/2019) e desenvolver padrões de qualidade e funcionalidade destinados à melhoria do desempenho dos trabalhos e dos serviços prestados (inciso VII do artigo 23 do Decreto nº 9.739/2019) desconhecia a existência das Portarias, Resoluções, Deliberações e Normas Operacionais em análise, concluindo, assim, que os documentos supracitados não estão sendo aplicados.

Sobre a análise quanto à eventual desatualização dos atos normativos em voga, constatou-se que a Deliberação PC-001, de 27 de agosto de 2014 – Designação de Gestores de Macroprocessos do Inep, está desatualizada, haja vista que grande parte dos servidores designados como responsáveis pelos macroprocessos não se encontram na mesma diretoria ou não se encontram em exercício na Autarquia.

Vale destacar que a Deliberação em análise atende a uma condição indispensável para que haja tanto um efetivo gerenciamento dos processos do Inep quanto um dono do processo formalmente designado, com autoridade e responsabilidade claras, além da presença de controles (diagrama de escopo do processo, fluxograma, manuais, indicadores etc.) atualizados dos processos organizacionais do Inep.

Assim, passamos a abordar a questão de auditoria “A ausência de responsáveis pelo gerenciamento de portfólio, programas e projetos impacta no desempenho dos macroprocessos da cadeia de valor do Inep?”, que guarda relação com a falta de aplicação da referida Deliberação, uma vez que não há um dono do processo estratégico de gestão do portfólio de projetos e processos formalmente designado.

Segundo o BPM CBOK o dono do processo desempenha um papel fundamental na gestão eficaz dos processos de negócio de ponta a ponta. Ele é responsável pela propriedade, desenvolvimento, execução e desempenho bem-sucedido do processo completo. Essa responsabilidade pode ser exercida como uma função em tempo integral ou em conjunto com outras responsabilidades, como parte de uma função de linha ou equipe.

Em resumo, o dono de processo é uma figura-chave para o sucesso da gestão de processos de negócio. Ele é o responsável por garantir eficiência, eficácia e valor agregado dos processos organizacionais, assumindo um papel proativo na melhoria contínua e na condução da transformação do processo, em busca de resultados cada vez mais efetivos para a organização e seus clientes.

Ainda sobre a análise de eventual desatualização dos atos normativos em comento, a Portaria nº 150/2014, que institui os Temas Organizacionais do Inep, encontra-se desatualizada ao ser comparada com a atual Cadeia de Valor. A Resolução PC-001, de 1º de agosto de 2014, que institui a Cadeia de Valor e designa os patrocinadores de macroprocesso do Inep, está desatualizada, pois há uma nova Cadeia de Valor, aprovada pelo Comitê de Governança Institucional (CGI), no contexto do PEI 2020-2023. A Portaria nº 299/2015, que institui a Gestão Estratégica do Inep, não foi atualizada após a criação da AGGE. A Norma Operacional RO-001, de 23 de julho de 2015, que institucionaliza o processo de gerenciamento de projetos do Inep, prevê a utilização de modelos de documentos diferentes daqueles utilizados pela AGGE e diretorias, a exemplo do Termo de Abertura de Projeto.

É cediço a importância dos controles internos institucionalizados ao longo dos anos, instrumentos imprescindíveis para as boas práticas de governança, gestão dos riscos (Coso<sup>7</sup>, ISO 31000 – *Risk Management*) e estruturação dos controles internos (Coso – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*<sup>8</sup>). Nesse sentido, assevera o Tribunal de Contas da União (TCU) que os controles internos devem ser implementados pelos gestores para mitigar esses riscos<sup>9</sup>.

A causa raiz desse achado é que a unidade auditada não consegue cumprir o que está previsto na estrutura regimental da autarquia e que também existe uma falha na estrutura de governança institucional, no estabelecimento e avaliação dos controles internos implementados, em especial, na verificação de cumprimento dos atos normativos sobre portfólio, projetos e processos. Além disso, existe a falta de priorização da alta gestão, ao longo dos anos, quanto à implementação de mecanismos de controle e de avaliação periódica para verificar a conformidade e adequação das políticas corporativas de temas de gestão (estratégica, portfólio, programas, projetos, processos, risco etc.), pois a designação de gestores de processos está desatualizada desde 2014.

Observa-se que a prioridade da agenda de trabalho da unidade auditada é estabelecida pela alta gestão do Inep, incluindo Presidente, Diretores e Comitê de Governança Institucional. Ao analisar as pautas do CGI de 2019 a 2023, as evidências indicam que a gestão anterior direcionou a força de trabalho da AGGE como instância recursal de temáticas de competências de outras unidades administrativas da Autarquia, deixando as atribuições regimentais da Assessoria de Governança e Gestão Estratégica em segundo plano. Segue o resultado da análise, indicando o percentual de reuniões em que cada assunto foi pautado:

- Gestão - 86,11%;
- Governança 31,61%;
- Integridade - 2,18%;
- Riscos - 4,36%.

Entre os assuntos de gestão, observa-se um grande destaque àqueles de nível operacional, em especial os relacionados à temática gestão de pessoal (autorização para cessão de pessoal ou pagamento de gratificações). Assuntos de gestão de natureza estratégica são tratados quase que exclusivamente em Reuniões de Avaliação da Estratégia, apesar de ser essencialmente a competência da AGGE e do CGI tratarem de assuntos de Gestão Estratégica e Governança, Integridade e Risco.

<sup>7</sup> COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise risk management: integrated framework, 2004. Disponível em: < <https://www.coso.org/guidance-erm>>. Acesso em: 10 out. 2023.

<sup>8</sup> COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal control: integrated framework, 2013. Disponível em: <<http://www.coso.org/guidance.html>>. Acesso em: 10 out. 2023.

<sup>9</sup> Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em: < [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_2\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF)> Acesso em: 10 out. 2023.

Nesse sentido, faz-se necessário que o dirigente máximo do Inep priorize para a AGGE uma agenda de trabalho com ações de longo prazo, de natureza estratégica, voltada para o desenvolvimento organizacional, estruturação de governança, implementação de controles internos e gestão de riscos institucionais. Em especial, que a AGGE assuma de fato a condução dos processos de gestão estratégica, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e gerenciamento de processos organizacionais no âmbito do Inep.

O efeito dessa situação é a falta de padronização e consistência nos comportamentos e resultados do portfólio estratégico e dos projetos, o que ocasiona dificuldades no gerenciamento, baixa eficiência e impactos negativos nos resultados, conforme indica a pesquisa de Avaliação do Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos do Inep. A seguir, apresentamos uma análise das respostas em relação ao percentual de concordância com as afirmações, que foram classificadas em uma escala de 1 (discordam totalmente) a 5 (concordam totalmente). Nessa análise, destacamos o percentual daqueles que escolheram a classificação 5 para indicar concordância total com a afirmação.

- Para 56,3%, a ausência de normas de projetos pode levar a uma falta de **padronização e consistência** no projeto;
- Para 62,5%, a falta de políticas, procedimentos e normas de projetos afeta a **qualidade** do projeto;
- Para 37,5%, a falta de políticas de projetos afeta negativamente o **desempenho** do projeto;
- Para 43,8%, a falta de políticas, procedimentos e normas de projeto aumenta o **risco de fracasso** do projeto.

Em conclusão, a ausência de atualização e aplicação das políticas e normativos de gerenciamento de portfólio, programas e projetos no Inep impacta negativamente na padronização de comportamentos e resultados dos projetos, resultando em baixa eficiência e riscos para o alcance dos objetivos. Além disso, em atendimento às boas práticas, faz-se necessário a atualização dos controles internos que assegurem a designação de donos de cada um dos processos previstos na Cadeia de Valor do Inep. Por fim, faz-se mister que seja priorizada a atuação da AGGE no desempenho de atividades relativas à governança, à gestão de risco e aos controles internos, bem como à gestão estratégica.

### 1.3 Achado de Auditoria nº 3: Falta de qualificação e capacitação adequada para gestores de processos e líderes de portfólio e projetos compromete o PEI 2020-2023

---

Diante da questão de auditoria “As ações institucionais em desenvolvimento de pessoas são adequadas para assegurar as habilidades e competências em quantidade e qualidade suficientes para o êxito nas atividades dos papéis de gerenciamento de portfólio, processos e/ou projetos?”, constatou-se que os líderes de portfólio e projetos não receberam capacitação do Inep para exercerem essas atividades, comprometendo a efetividade do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2020-2023. A formalização de pré-requisitos de qualificação para cada papel não existe, o que resulta na falta de definição clara das habilidades e competências requeridas para atuarem como líderes de portfólio, projetos e gestores de processos.

Em resposta à Solicitação de Auditoria #1455500, a Assessoria de Governança e Gestão Estratégica informa que a definição e a escolha dos líderes dos projetos e gerentes de processos não estão no escopo das competências da AGGE e ainda afirma desconhecer a existência de regramentos que orientam a exigência de formação de pessoal com habilidades e competências em quantidade e qualidade para o êxito das atividades de gerenciamento de portfólio, programas e projetos, no âmbito do Inep.

Em oportuno, a fim de analisar as competências, vale registrar novamente que, como unidade seccional do Siorg, nos termos do artigo 23 do Decreto nº 9.739/2019, são atribuições da AGGE:

- V - elaborar e rever periodicamente os documentos normativos necessários para o funcionamento das atividades de organização e inovação institucional, conforme os padrões e a orientação estabelecidos;
- VI - normatizar, racionalizar e simplificar instrumentos, procedimentos e rotinas de trabalho;
- VII - desenvolver padrões de qualidade e funcionalidade destinados à melhoria do desempenho dos trabalhos e dos serviços prestados.

A título contributivo, a descrição fornecida sobre a análise de alocação de recursos é encontrada no BPM CBOK, uma referência amplamente utilizada na área de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), que aborda conceitos, práticas e técnicas relacionadas à gestão de processos nas organizações. Nesse contexto, a análise de alocação de recursos é destacada como um método para examinar a utilização dos ativos de uma organização em um processo específico. Essa análise enfoca os recursos necessários para executar o processo e leva em conta a competência das pessoas e as habilidades nas ferramentas e sistemas automatizados relevantes.

A análise de alocação de recursos busca compreender por que uma atividade leva um determinado período, considerando duas perspectivas principais:

- Capacidade dos recursos: nessa perspectiva, a análise avalia se os recursos disponíveis têm as habilidades e o treinamento adequados para executar a atividade de forma adequada. Comparações com recursos semelhantes podem ser realizadas para validar se o recurso em questão está executando a atividade no mesmo período que outros recursos com habilidades similares.
- Quantidade de recursos: nessa perspectiva, a análise examina se os recursos estão sendo utilizados de forma restrita ou subutilizada. Para recursos como equipamentos, a análise verifica se eles estão sendo utilizados dentro das tolerâncias fornecidas pelo fabricante. Para recursos humanos, o analista verifica se estão totalmente envolvidos e dominando os elementos-chave do trabalho ou se estão se tornando um gargalo no processo.

A análise de alocação de recursos pode revelar gargalos que prejudicam a eficiência do processo. Muitas vezes, as empresas que buscam melhorar seus processos descobrem que os gargalos não estão nos próprios processos, mas sim na utilização inadequada ou ineficiente dos recursos disponíveis. Essa análise pode identificar oportunidades de melhoria que requerem ajustes relativamente simples ou mudanças na gestão de recursos humanos da organização<sup>10</sup>.

Como dona do processo de gestão do portfólio de projetos e processos do Inep, é essencial que a AGGE assuma a responsabilidade de garantir os recursos e padronizações necessários para o funcionamento adequado desse processo. Conforme o texto do BPM CBOK destaca, os donos do processo têm a responsabilidade pelo desempenho do processo, o que inclui as características e responsabilidades em garantir a disponibilidade de recursos e habilidades: o dono do processo deve assegurar que os recursos humanos, técnicos e materiais necessários para executar o processo estejam disponíveis e devidamente capacitados para suas funções.

Essas características e responsabilidades destacadas pelo BPM CBOK demonstram a importância do papel do dono do processo na gestão eficaz do portfólio de projetos e processos, especialmente no contexto do Inep. A atuação responsável e estratégica contribui para o sucesso e a realização dos objetivos organizacionais relacionados ao gerenciamento do portfólio de projetos e processos.

<sup>10</sup> BPM CBOK (Business Process Management Common Body of Knowledge), p. 165.

Para avaliar o quantitativo de pessoal necessário para o gerenciamento de portfólio, projetos e processos, utilizaram-se as informações sobre projetos e processos estratégicos disponíveis no PEI 2020-2022, e considerou-se a quantidade mínima de um servidor responsável por cada projeto ou processo (Quadro 1). Eventualmente, um mesmo servidor poderia responder por mais de um projeto ou processo.

#### QUADRO 1

##### QUANTITATIVO DE PESSOAL NECESSÁRIO POR PERFIL

Tipo de Iniciativa	Perfil	Quantitativo
Portfólio	Líder de portfólio (AGGE)	1
Projetos	Líder de projeto	16
Projetos	Vice-líder de projeto	16
Macroprocessos	Gestor de macroprocessos	17
Processos	Dono de processo	60
Processos	Analista de processos (AGGE)	1

Fonte: Elaborado Audin/Inep.

Ainda com a finalidade de analisar a existência de pessoal em quantidade e qualidade requerida, a equipe de auditoria demandou da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep), por meio da Solicitação de Auditoria #1455533, o encaminhamento de informações e evidências sobre as ações institucionais de gerenciamento de pessoas dos exercícios 2020 a 2023 e se elas são adequadas para assegurar que o Inep tenha servidores em quantidade e qualidade adequada para a realização das atividades de gerenciamento dos projetos e processos organizacionais. Para subsidiar a resposta dessas questões, solicitaram-se informações sobre o quantitativo de pessoal formado por perfil (gerente de projeto, gerente de portfólio e gerente de processos). Em resposta, a Cogep apresentou os dados descritos nos Quadros 2 e 3.

#### QUADRO 2

##### QUANTITATIVO DE CAPACITAÇÕES POR PERFIL

Quanto programas priorizaram a formação nos papéis de gestão nos últimos quatro anos			
Papéis	Nº de programas	Quais programas	Evidência
Gerente de projeto	5	Cursos de curta duração PDCD	Relatório de Execução do PDP (2020, 2021 e 2022)
Gerente de portfólio	0		
Gerente de processos	0		

Fonte: Elaborado por Cogep/Inep.

### QUADRO 3

#### AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR PERFIL

Papéis	Capacitação	Nº de pessoas	Curso (ações)	Tempo de duração	Evidência
Gerente de projeto	Curta duração	11	14	Até 3 meses	Relatório de Execução do PDP (2020, 2021 e 2022)
	Graduação	0	0		
	Pós-graduação	0	0		
	Mestrado	0	0		
	Doutorado	0	0		
Gerente de portfólio	Curta duração	3	1	Até 3 meses	
	Graduação	0	0		
	Pós-graduação	0	0		
	Mestrado	0	0		
	Doutorado	0	0		
Gerente de processos	Curta duração	37	20	Até 3 meses	
	Graduação	0	0		
	Pós-graduação	0	0		
	Mestrado	0	0		
	Doutorado	0	2	Até 48 meses	

Fonte: Elaborado por Cogep/Inep.

A fim de comparar, por perfil, o quantitativo de pessoal necessário e o desenvolvido, a equipe de auditoria produziu o Quadro 4, com base nas informações prestadas pela Cogep:

### QUADRO 4

#### COMPARATIVO DE QUANTITATIVO NECESSÁRIO E DESENVOLVIDO

Perfil	Qtd. de pessoas necessárias	Qtd. de pessoas desenvolvidas	Diferença
Gerente de projeto	32	11	- 22
Gerente de portfólio	1	3	+ 2
Gerente de processos	78	37	- 41

Fonte: Elaborado por Audin/Inep.

A análise realizada demonstra que não houve capacitação em quantidade suficiente. Não foi escopo desta auditoria a análise do nível de profundidade e abrangência dos cursos ofertados pela Cogep.

Entre as informações extraídas das evidências, pode-se destacar que a definição dos líderes de projetos é realizada pelos diretores do Inep sem a devida definição de pré-requisitos pela AGGE. A causa desse achado está relacionada à percepção da AGGE de que a definição de padrões, competências e habilidades, papéis típicos do dono do processo de gestão de portfólio de projetos e de processos, não integra suas atribuições.

Ainda com propósito de analisar as ações institucionais em desenvolvimento de pessoas em Gestão de Portfólio, Programas e Processos (GPPP), a equipe de auditoria solicitou às áreas do Instituto a definição dos líderes e vice-líderes de projetos do Inep, com a finalidade de esses líderes responderem a um questionário

para avaliar se há definição de requisitos de qualificação claros e objetivos de cada papel desempenhado pelas diversas partes interessadas no gerenciamento de portfólio, programas e projetos.

Nesse sentido, analisando a causa da falta de definição de pré-requisitos para a indicação de líderes de portfólio e projetos e gestores de processo, confirmando o entendimento de que a AGGE não percebe tratar-se de sua atribuição, todos os respondentes da AGGE afirmaram que é papel institucional do Gabinete da Presidência estabelecer diretrizes, normas e padrões para o gerenciamento de portfólio, programas e projetos no âmbito do Inep. Contudo, dez dos 16 participantes da pesquisa responderam que essa atribuição cabe à AGGE.

Para compreender as estratégias de desenvolvimento de pessoal em gestão, a equipe de auditoria solicitou à Cogep que informasse se o Inep possui algum programa de incentivo à certificação de proficiência em gerenciamento de portfólio, gerenciamento de programas, gerenciamento de projetos e gerenciamento de processos. Em resposta, a Cogep informou que não há no Inep um programa de incentivo para essa certificação.

A área de gerenciamento é repleta de desafios dinâmicos e complexos, em que a busca contínua pela excelência é fundamental. Nesse contexto, as certificações se destacam como ferramentas essenciais para aprimorar habilidades, adquirir conhecimento atualizado e obter reconhecimento profissional. O Quadro 5 apresenta uma variedade exemplificativa de certificações em diferentes campos de atuação, abrangendo gerenciamento de portfólio, gerenciamento de projetos e gerenciamento de processos, que podem ser fomentadas pelo Inep por intermédio de programas de incentivos.

#### QUADRO 5

#### CERTIFICAÇÕES DE PROFICIÊNCIA POR ÁREA

Certificação	Entidade Responsável	Área de Enfoque
<i>PMP (Project Management Professional)</i>	<i>PMI (Project Management Institute)</i>	Gerenciamento de Projetos
<i>Prince2</i>	<i>AXELOS</i>	Gerenciamento de Projetos
<i>CAPM (Certified Associate in Project Management)</i>	<i>PMI (Project Management Institute)</i>	Gerenciamento de Projetos
<i>PfMP (Portfolio Management Professional)</i>	<i>PMI (Project Management Institute)</i>	Gerenciamento de Portfólio
<i>MoP (Management of Portfolios)</i>	<i>AXELOS</i>	Gerenciamento de Portfólio
<i>CBPP (Certified Business Process Professional)</i>	<i>Association of Business Process Management Professionals (ABPMP)</i>	Gerenciamento de Processos
<i>Disciplined Agile Scrum Master (DASM) Certification</i>	<i>PMI (Project Management Institute)</i>	Gerenciamento de Projetos
<i>Lean Six Sigma Green Belt</i>	<i>IASSC (International Association for Six Sigma Certification)</i>	Gerenciamento de Processos
<i>CSM (Certified ScrumMaster)</i>	<i>Scrum Alliance</i>	Gerenciamento de Projetos
<i>CSPO (Certified Scrum Product Owner)</i>	<i>Scrum Alliance</i>	Gerenciamento de Projetos
<i>PSM (Professional Scrum Master)</i>	<i>Scrum Alliance</i>	Gerenciamento de Projetos
<i>SAFe (SAFe Agilist)</i>	<i>Scaled Agile</i>	Gerenciamento de Projetos
<i>PMI-PBA (PMI Professional in Business Analysis)</i>	<i>PMI (Project Management Institute)</i>	Gerenciamento de Processos

Fonte: Elaborado por Audin/Inep.

Cada certificação é oferecida por uma entidade responsável, que define os padrões e os requisitos para a obtenção da certificação. Essas certificações não apenas fornecem um selo de aprovação internacionalmente reconhecido, mas também indicam um comprometimento com o aprimoramento contínuo e com as melhores práticas em sua respectiva área.

Em suma, a seleção da certificação certa depende das metas e dos interesses de competências e habilidades a serem promovidas por cada organização. Cada certificação de proficiência possui um rol significativo de competências e habilidades que são desenvolvidas pelos profissionais, promovendo um aumento da eficácia no gerenciamento e validação do conhecimento em área de atuação.

A falta de estabelecimento de pré-requisitos para atuação como líder de projeto, líder de portfólio e dono de processo, bem como a ausência de uma estratégia de desenvolvimento de pessoal destinada a boas práticas de gestão, tais como programas de fomento à certificação de proficiência em gestão, é um risco para o desempenho dos projetos. Por consequência, nota-se a atuação de profissionais como líderes de portfólio, projetos e gestores de processos sem a devida preparação para desempenhar esses papéis, o que pode levar a falhas e ineficiência na execução das atividades, comprometendo o sucesso dos projetos e a efetividade da estratégia institucional. A causa raiz desse achado está na ausência de identificação, de forma clara e objetiva, das habilidades e competências necessárias para o desempenho dos papéis de gestão, atuação proativa para a formação dos papéis de gestão em quantidade e qualidade necessárias (atualmente a grande maioria das ações são implementadas quando solicitadas pelo servidor e sua chefia imediata), bem como na falta de priorização dessas competências nos critérios de seleção e na definição dos programas de desenvolvimento.

O efeito dessa condição é a presença de lacunas significativas entre as competências requeridas para os papéis de gestão e as habilidades disponíveis entre os servidores, o que leva a erros, falhas e ineficiência nas atividades de gerenciamento de processos organizacionais, impactando negativamente a qualidade e eficácia dessas atividades.

Em conclusão, o Inep enfrenta deficiências no desenvolvimento de pessoal para os papéis de gestão, resultando em lacunas de competências e habilidades. Essa situação coloca a organização em risco, uma vez que servidores que não desenvolvem as habilidades necessárias não podem realizar efetivamente atividades de gerenciamento de processos, comprometendo a qualidade, eficiência e sucesso das operações organizacionais.

Diante disso, além das recomendações emitidas neste relatório para a AGGE, propõe-se de forma complementar à Diretoria de Gestão e Planejamento (DGP) que se implante um processo estruturado de gestão de competências: o Inep precisa estabelecer um processo formal de gestão de competências que permita identificar as competências necessárias para o exercício de cada cargo ou função, incluindo os papéis de gerenciamento de portfólio, programas e projetos. Esse processo precisa ser padronizado, transparente e orientado para o desenvolvimento contínuo das habilidades dos servidores, incluindo a avaliação de conveniência e oportunidade de implementar um programa de incentivo à certificação de proficiências em gestão de portfólio, programas, projetos e processos organizacionais.

Sugere-se, ainda, que a DGP revise os planos de desenvolvimento de pessoas de maneira proativa, a fim de atender ao Decreto nº 9.991/2019: alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento; atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras, em especial em competências e habilidades de gestão de portfólio, projetos e processos.

## 1.4 Achado de Auditoria nº 4: Impacto da inexistência de modelo de maturidade na melhoria contínua de processos e projetos no Inep

---

Em relação à questão de auditoria “De que forma a inexistência de um modelo de maturidade para mensurar a capacidade organizacional em gerenciamento de portfólio e projetos em processos organizacionais afeta a melhoria contínua da organização?”, o achado revela que a inexistência de um modelo de maturidade para mensurar a capacidade organizacional em gerenciamento de portfólio, programas e projetos e gerenciamento de processos organizacionais afeta a melhoria contínua da organização. A falta de um modelo de maturidade impede a avaliação sistemática e estruturada da capacidade operacional da organização ao longo do tempo, dificultando a identificação de lacunas e oportunidades de melhoria.

O critério para avaliação é a presença (institucionalização) de um modelo de maturidade que permita mensurar o progresso e nível de capacidade organizacional em gerenciamento de portfólio, programas e projetos e gerenciamento de processos organizacionais. A informação requerida inclui a compreensão do conceito de modelo de maturidade, o conhecimento sobre a existência ou não de tal modelo na organização e a aplicação do progresso no nível de maturidade em tais áreas.

Por meio da Solicitação de Auditoria #1394869, requisitou-se a apresentação de documentos institucionais, descrição dos procedimentos de controle e disponibilização de evidências referentes às metodologias, aos manuais, aos *frameworks*, aos guias de referência, aos modelos e aos congêneres de gestão estratégica, gerenciamento de processos organizacionais, gerenciamento de projetos, programas e portfólios.

Em resposta, a unidade auditada não apresentou evidências de utilização de Modelo de Avaliação de Maturidade Organizacional, tanto em gerenciamento de portfólio, programas e projetos, quanto em gerenciamento de processos organizacionais. Com a finalidade de contribuir para a geração de valor, vale registrar que o Inep contratou em 2013, da empresa EloGroup, o serviço de Estruturação do Escritório de Processos, incluindo um Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Processos que não vem sendo utilizado pelo Instituto.

A conclusão é corroborada por meio de questionários preenchidos pelas partes interessadas (diretores, líderes de projetos e AGGE) e de pesquisa sobre gestão de portfólio, programas e projetos e gerenciamento de processos. As limitações estão relacionadas ao possível desconhecimento do conceito de modelo de maturidade por parte dos entrevistados e à falta de documentação adequada dos processos.

Com propósito de analisar de que forma o impacto da ausência de um modelo de maturidade para mensurar a capacidade organizacional em gerenciamento de portfólio, programas e projetos e de gerenciamento de processos organizacionais afeta a melhoria contínua da organização, a equipe de auditoria solicitou às áreas do Instituto a definição dos líderes e vice-líderes de projetos do Inep, com a finalidade de esses líderes responderem a um questionário para avaliar a governança dos processos organizacionais da Autarquia. O referido questionário contém perguntas que permitem identificar a maturidade organizacional no gerenciamento de processos.

Para elaboração da Pesquisa de Avaliação de Portfólio, Programas e Projetos do Inep, utilizou-se o Questionário de Autoavaliação do P3M3 (*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*), que é um modelo de maturidade amplamente reconhecido e utilizado para avaliar e melhorar as capacidades de gerenciamento de portfólio, programas e projetos de uma organização. Desenvolvido pelo *Office of Government Commerce* (OGC) do Reino Unido, o P3M3 fornece uma estrutura detalhada para avaliar o nível de maturidade em diferentes áreas relacionadas à gestão de projetos e programas.

O modelo P3M3 é estruturado em cinco níveis de maturidade, cada um representando um estágio de desenvolvimento e sofisticação crescente nas práticas de gerenciamento de portfólio, programas e projetos:

**Nível 1 - Conscientização:** a organização reconhece a importância do gerenciamento de portfólio, programas e projetos, mas as práticas são *ad hoc* e não sistematicamente implementadas.

**Nível 2 - Processos Repetíveis:** a organização começa a implementar processos padronizados para gerenciamento de portfólio, programas e projetos. As abordagens se tornam mais disciplinadas e documentadas.

**Nível 3 - Processos Definidos:** os processos são mais rigorosamente definidos e documentados. Há uma compreensão clara de como as práticas se relacionam com a estratégia organizacional.

**Nível 4 - Gerenciamento de Desempenho:** a organização começa a medir e avaliar o desempenho de seus processos de gerenciamento de portfólio, programas e projetos. As melhorias são baseadas em dados concretos.

**Nível 5 - Inovação e Otimização:** a organização busca constantemente inovações e otimizações em suas práticas de gerenciamento. As lições aprendidas são amplamente aplicadas e a organização é ágil e adaptável.

O P3M3 avalia a maturidade da organização em várias dimensões, incluindo processos, organização, recursos, ferramentas e técnicas. Ele oferece um conjunto de avaliações detalhadas para cada dimensão, permitindo que a organização identifique suas forças e áreas de melhoria. O modelo P3M3 também é frequentemente usado como uma ferramenta de diagnóstico para planejar e implementar melhorias graduais em práticas de gerenciamento.

O uso do P3M3 pode ajudar as organizações a alcançarem maior eficácia, eficiência e alinhamento com as estratégias por meio da avaliação sistemática e do desenvolvimento das capacidades de gerenciamento de portfólio, programas e projetos. Além disso, ele fornece uma linguagem comum e uma estrutura sólida para comunicar e compreender o estado atual e desejado das capacidades de gerenciamento em uma organização.

O Quadro 6 apresenta o resultado da Pesquisa de Avaliação do Portfólio, Programas e Projetos:

## QUADRO 6

### RESULTADO DA PESQUISA DE PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS

(continua)

Dimensão	Atributo	Item	Alternativa	Descrição da alternativa	Número absoluto	Nível de maturidade
Portfólio	Maturidade Geral	1	A	Processos não são geralmente documentados; há poucas ou nenhuma descrição de processos. Existe uma dependência de indivíduos-chave para obter resultados. Sucessos passados muitas vezes são alcançados com estouro de orçamento e/ou prazos.	11	1
Portfólio	Governança Organizacional	2	B	Há algumas tentativas de reconhecer o portfólio de iniciativas, mas ainda há pouca liderança e direção-geral para o processo.	12	2

**QUADRO 6****RESULTADO DA PESQUISA DE PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS**

(continuação)

Dimensão	Atributo	Item	Alternativa	Descrição da alternativa	Número absoluto	Nível de maturidade
Portfólio	Controle	3	B	Há bolsões de disciplina de portfólio em departamentos individuais, mas isso se baseia em indivíduos-chave e não como parte de uma abordagem abrangente e consistente em toda a organização.	16	2
Portfólio	Risco	4	A	Há uma crescente conscientização de que os riscos precisam ser gerenciados e que, pelo menos para iniciativas-chave, eles podem ameaçar o sucesso. Pode haver evidências de que os riscos estão sendo documentados, mas pouco ou nenhum gerenciamento ativo.	13	1
Portfólio	Partes interessadas	5	B	O portfólio de projetos é comunicado aos interessados (CGI, diretores, servidores etc.), mas isso está mais ligado à iniciativa pessoal do gerente de portfólio do que a uma abordagem estruturada implementada pela organização.	10	2
Portfólio	Gestão de benefícios	6	A	Reconhecimento de que iniciativas podem existir dentro do portfólio organizacional e departamental para permitir a obtenção de benefícios para a organização. No entanto, não há um processo definido de realização de benefícios.	13	1
Portfólio	Gestão orçamentária e financeira	7	B	Estão sendo realizadas algumas iniciativas isoladas, geralmente de diretoria ou coordenação, para supervisionar as decisões de investimento. No entanto, as propostas de projetos muitas vezes são avaliadas independentemente das outras e as verdadeiras prioridades organizacionais não foram estabelecidas.	9	2

## QUADRO 6

### RESULTADO DA PESQUISA DE PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS

(conclusão)

Dimensão	Atributo	Item	Alternativa	Descrição da alternativa	Número absoluto	Nível de maturidade
Portfólio	Gestão de recursos e de pessoas	8	A	As necessidades de recursos do portfólio são reconhecidas, mas não são gerenciadas de forma sistemática. A alocação de recursos e pessoas é <i>ad hoc</i> , com pouca, se é que existe alguma, definição de perfis de profissionais para atender aos requisitos de iniciativas específicas.	14	1
Programas	Gestão de programas	9	B	A organização possui conhecimento sobre gerenciamento de programas, mas ainda não utiliza nenhuma prática ou metodologia específica. Há uma compreensão geral de que os programas devem ser gerenciados de forma estruturada, mas ainda não há um comprometimento claro para implementar as melhores práticas.	9	2

Fonte: Elaborado por Audin/Inep.

À luz do P3M3, apresenta-se a interpretação dos resultados por alternativa respondida com maior frequência durante a Pesquisa de Avaliação de Portfólio, Programas e Projetos do Inep:

## QUADRO 7

### NÍVEL DE MATURIDADE SEGUNDO P3M

(continua)

Nível de maturidade	Atributo	Interpretação pelo P3M3
1	Maturidade geral	A organização possui uma Diretoria Executiva que reconhece a importância de programas e projetos. Ela mantém uma lista informal de investimentos em programas e projetos, embora ainda não tenha estabelecido um mecanismo formal de rastreamento e um processo documentado para esse fim.
2	Governança organizacional	A organização demonstra ter algumas práticas de governança, porém, elas são inconsistentes e informais. Há tentativas individuais de alinhar as iniciativas com os objetivos da organização, mas falta um processo estruturado para fazer isso. Além disso, a supervisão das iniciativas é realizada de forma <i>ad hoc</i> , inconsistente e ineficaz.

## QUADRO 7

### NÍVEL DE MATURIDADE SEGUNDO P3M

(conclusão)

Nível de maturidade	Atributo	Interpretação pelo P3M3
2	Controle	Encontramos algumas áreas da organização que aplicam princípios de gestão de portfólio. No entanto, essas práticas são dependentes de pessoas-chave e não fazem parte de uma abordagem abrangente e consistente em toda a organização.
1	Risco	A organização começa a reconhecer a importância da gestão de riscos. Esse reconhecimento geralmente se limita a iniciativas de negócios críticas, como desenvolvimento de sistemas ou prestação de serviços, em que a percepção de que os riscos podem ameaçar o sucesso começa a surgir.
2	Partes interessadas	Em alguns momentos, o portfólio comunica eficazmente, mas isso geralmente depende de iniciativas pontuais, em vez de seguir uma abordagem estruturada implementada pela organização.
1	Gestão de benefícios	Reconhece-se que existem iniciativas no portfólio da organização e divisões que têm o potencial de gerar benefícios para a organização. No entanto, não há um processo formal estabelecido para realizar o acompanhamento e a realização desses benefícios.
2	Gestão orçamentária e financeira	Observam-se algumas práticas positivas relacionadas à elaboração de casos de negócios e à criação de estruturas de supervisão para as decisões de investimento. No entanto, essas práticas tendem a ser departamentais e fragmentadas. As iniciativas são frequentemente avaliadas de forma isolada, e as prioridades organizacionais não foram claramente estabelecidas.
1	Gestão de recursos e de pessoa	Os requisitos de recursos para o portfólio são reconhecidos, mas a gestão ainda é inconsistente e informal. A alocação de recursos ocorre de forma <i>ad hoc</i> , geralmente sem a criação de perfis de recursos para atender às necessidades específicas das iniciativas.
2	Gestão de programas	A organização reconhece a importância dos programas, mas a execução deles é menos padronizada em comparação com os projetos. Os programas podem ser conduzidos de forma mais informal, muitas vezes competindo por recursos sem processos-padrão ou sistemas de rastreamento bem estabelecidos.

Fonte: Elaborado por Audin/Inep.

Conforme os resultados da autoavaliação em gerenciamento de portfólio, o Inep se encontra entre o nível de maturidade 1 e 2. Segundo as evidências do Achado 1, o Instituto estaria de fato no nível 1. Uma análise com maior detalhamento requer a efetiva implantação de um modelo de maturidade pela Autarquia. Portanto, há evidências de que o Instituto se encontra no nível de maturidade inicial e a falta de dados históricos impede a avaliação do progresso e da melhoria contínua da capacidade organizacional em gerenciamento de portfólio, programas e projetos.

No que diz respeito à Pesquisa de Avaliação de Gerenciamento de Processos Organizacionais, foi encaminhado o questionário aos servidores das diretorias que estejam envolvidos em processos, como diretores e membros da equipe.

Sobre o nível de maturidade em gerenciamento de processos organizacionais, em resposta ao questionário de gerenciamento de processos<sup>11</sup>, entre 14 respondentes, 12 afirmaram que “A organização tem alguns processos definidos e documentados, mas não há um entendimento claro de como os processos se relacionam com os objetivos da organização e há pouco controle adequado e monitoramento dos processos”. Portanto, o referido item corresponde ao mais baixo nível de maturidade organizacional em processos. O resultado da percepção dos respondentes sobre o atual nível de maturidade em gerenciamento de processo do Inep coaduna com o resultado do Achado 1, a ausência de implementação dos produtos (formulários, modelos, *frameworks*, *check-lists*, planilhas etc.) das contratações de serviços de consultoria referentes às atividades de processo, portfólio, programas e projetos tem o potencial de impactar negativamente o nível de capacidade organizacional dos processos de gerenciamento de portfólio, programas, projetos e processos organizacionais.

O referido questionário foi adaptado a partir do Modelo de Avaliação de Maturidade da Gestão Orientada por Processos contratado pelo Inep junto ao EloGroup. O modelo de maturidade de *Business Process Management* (BPM) proposto adota 5 estágios de maturidade do *Capability Maturity Model* (CMM), na tentativa de diferenciar vários níveis de sofisticação da iniciativa de BPM.

A partir das informações coletadas, foram inseridos os dados na ferramenta em Excel correspondente que auxilia na coleta de dados, realiza a análise e apresenta as atividades. Dessa maneira, segue a consolidação das respostas da pesquisa. Para melhor compreensão do resultado, apresenta-se a explicação dos níveis contidos no Quadro 8.

**Prática Inexistente:** não são adotadas ações e rotinas pela organização vinculadas à prática;

**Prática Informal:** algumas ações e rotinas vinculadas à prática vêm sendo utilizadas sem a devida sistematização na organização;

**Prática Padronizada:** ações e rotinas vinculadas à prática foram definidas, padronizadas e estão em estágio inicial de implantação na organização;

**Prática Internalizada:** ações e rotinas vinculadas à prática já estão internalizadas na organização há pelo menos 2 anos.

Para cada prática do Quadro 8, o esperado é que nos 3 níveis elas sejam classificadas como Práticas Internalizadas.

#### QUADRO 8

#### CONSOLIDAÇÃO ÀS RESPOSTAS SOBRE GESTÃO POR PROCESSOS

(continua)

Passo	Prática	Nível 1	Nível 2	Nível 3
2.1	Internalização da Cadeia de Valor / Arquitetura de Processos	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente
2.2	Desdobramento da estratégia para metas funcionais e de processos	Prática Informal	Prática Inexistente	Prática Inexistente
2.3	Construção de um portfólio de projetos de transformação	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente
2.4	Estímulo às pessoas para implantar a estratégia	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente

<sup>11</sup> BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Pesquisa de Avaliação do Gerenciamento de Processos Organizacionais do Inep. Disponível em: <<https://forms.office.com/r/fbFpfeJAWt>> Acesso em: 2 nov. 2023.

## QUADRO 8

### CONSOLIDAÇÃO ÀS RESPOSTAS SOBRE GESTÃO POR PROCESSOS

(conclusão)

Passo	Prática	Nível 1	Nível 2	Nível 3
3.1	Definição do escopo do projeto	Prática Informal	Prática Inexistente	Prática Inexistente
3.2	Estimativa e apuração de ganhos	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente
3.3	Geração de ideias de melhoria	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente
3.4	Gestão da mudança na implementação do processo	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente
4.1	Padronização dos processos	Prática Informal	Prática Inexistente	Prática Inexistente
4.2	Definição do escopo dos indicadores de desempenho	Prática Padronizada	Prática Informal	Prática Inexistente
4.3	Condução de reuniões para gestão do dia a dia	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente
4.4	Conformidade e auditoria de processos	Prática Informal	Prática Inexistente	Prática Inexistente
5.1	Patrocinador da gestão por processos	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente
5.2	Guardião de processos	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente
5.3	Gestores funcionais	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente
5.4	Escritório de processos	Prática Inexistente	Prática Inexistente	Prática Inexistente

Fonte: Elaborado por: Audin/Inep.

A visão consolidada do Diagnóstico de Maturidade em Gestão por Processos do Inep pode ser observada na Figura 4. O Gráfico é representado em uma escala de maturidade de 0 a 100%, sendo 0 onde a prática é inexistente e 100% quando a prática está internalizada. Nota-se que o Inep não possui qualquer prática superior a 50%.



**FIGURA 4**

**DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM PROCESSOS – VISÃO CONSOLIDADA**

Fonte: Elaborada por Audin/Inep.

A análise do diagnóstico de maturidade de gerenciamento de processos, conforme apresentado na tabela, revela um cenário em que a organização está em um estágio inicial de desenvolvimento de suas capacidades de BPM, conforme a estrutura fornecida pelo BPM CBOK. Nos níveis 1 e 2, há uma predominância de práticas inexistentes ou informais em diversas áreas-chave, o que sugere que o Inep ainda não estabeleceu uma base sólida para a gestão eficaz de processos.

No nível 1, a ausência de práticas de internalização da Cadeia de Valor ou Arquitetura de Processos indica que o Instituto ainda não reconheceu a importância de compreender e mapear seus processos de forma abrangente. Além disso, a inexistência de práticas para desdobramento da estratégia, construção de um portfólio de projetos de transformação e estímulo às pessoas para implantar a estratégia, nos níveis 1 e 2, reflete uma falta de alinhamento entre as metas estratégicas e as atividades operacionais.

Na dimensão de gerenciamento de processos, a maioria das práticas se encontra nos níveis iniciais de maturidade, indicando que a organização ainda não estabeleceu processos padronizados e robustos para definir escopos de projetos, estimar ganhos, gerar ideias de melhoria e conduzir mudanças na implementação dos processos. A ausência de práticas de padronização, definição de indicadores de desempenho e de sistemática de monitoramento revela que a organização ainda não adotou uma abordagem estruturada para a gestão de processos e para a avaliação de resultados.

Segundo a descrição do Modelo de Avaliação em BPM, a organização com estágio 1 de maturidade terá iniciativas de BPM muito descoordenadas e desestruturadas. Tipicamente, tal organização demonstra uma combinação dessas características:

- Abordagens pontuais;
- Esforços individuais;

- Variadas abordagens metodológicas, ferramentas e técnicas não consolidadas;
- Escopo limitado de iniciativas de BPM;
- Mínimo envolvimento de colaboradores;
- Baixa dependência em *expertise* externa de BPM; e
- Alto nível de intervenção manual e prática de “apagar incêndios”.

Quando se encontra no estágio 2, ou repetitivo, a organização com maturidade de BPM terá progredido passando pelas primeiras experiências de BPM e começará a construir a capacidade de BPM aumentando o número de pessoas que avaliam a organização sob a perspectiva de processos. Tipicamente tal organização mostrará uma combinação das seguintes características:

- Primeiros processos documentados;
- Reconhecimento da importância de BPM;
- Aumento do envolvimento de executivos e da alta administração;
- Um propósito principal para explorar BPM;
- Uso extenso de processos de modelagem simples, com repositórios simples;
- Primeiras tentativas com metodologias estruturadas e padrões comuns; e
- Dependência crescente de *expertise* externa.

Em resumo, a análise do diagnóstico de maturidade reflete que a Autarquia está em um estágio inicial de desenvolvimento em relação às práticas de gerenciamento de processos. Isso indica a necessidade de um esforço significativo para estabelecer uma base sólida de processos, alinhados com a estratégia e com um engajamento efetivo das pessoas responsáveis. O progresso em direção aos níveis de maturidade superiores exigirá a implementação sistemática de práticas mais estruturadas e a conscientização de toda a organização sobre a importância do gerenciamento de processos para alcançar uma operação eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos.

Os achados identificados indicam que a falta de um modelo de maturidade pode levar a uma abordagem não sistêmica no gerenciamento de portfólio, programas e projetos e gerenciamento de processos organizacionais, bem como à ausência de melhoria contínua na capacidade organizacional nessas áreas. Isso pode resultar em desalinhamento entre as estratégias e as capacidades internas da organização, dificultando a implementação eficaz das estratégias e diminuindo a eficácia geral da organização.

O impacto decorrente desse achado inclui processos ineficientes, falta de alinhamento estratégico, priorização inadequada, dependência excessiva de indivíduos-chave, sucessos passados alcançados com estouro de orçamento e prazos, falta de controle e monitoramento adequados, incapacidade de aprendizado organizacional e gerenciamento inadequado de riscos.

Para solucionar essa situação, é necessária a implementação de um modelo de maturidade que permita avaliar e mensurar a capacidade organizacional em gerenciamento de portfólio, programas e projetos e gerenciamento de processos ao longo do tempo. Esse modelo deve ser aplicado de forma sistemática e estruturada, e seus resultados devem ser utilizados para identificar oportunidades de melhoria e subsidiar a tomada de decisão estratégica. Além disso, é fundamental o comprometimento da alta gestão com o efetivo gerenciamento de portfólio, programas e projetos e de gerenciamento de processos para garantir a eficácia e eficiência das práticas organizacionais.

# 2

## RECOMENDAÇÕES



- 1 Revisar os atos normativos descritos a seguir, atualizando aqueles que ainda forem considerados oportunos e revogando os demais:
  - i) Resolução PC-001, de 1º de agosto de 2014, que institucionaliza a Cadeia de Valor do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep);
  - ii) Deliberação PC-001, de 27 de agosto de 2014, que designa os gestores de macroprocessos do Inep;
  - iii) Portaria nº 150, de 4 de maio de 2014, que dispõe sobre Tabela de Temas Organizacionais para produção de atos normativos do Inep alinhados à Cadeia de Valor vigente; e
  - iv) Migração do ato normativo atual (Norma Operacional RO-001, de 23 de julho de 2015) para um ato normativo adequado para regulamentação de procedimentos, nos termos do Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019.
  
- 2 Institucionalizar políticas de gerenciamento de portfólio, programas e projetos e de gerenciamento de processos que contemplem, no mínimo, aspectos relacionados ao(à):
  - v) Estabelecimento de diretrizes e princípios a serem observados pelos servidores e colaboradores envolvidos no processo;
  - vi) Definição de papéis e responsabilidades, ainda que em alto nível, podendo ser detalhada posteriormente por meio de Instrução Normativa;
  - vii) Previsão de um plano de gestão e melhoria contínua, voltado a promover iniciativas de aprimoramento permanente em projetos e processos, com monitoramento e reporte periódico ao Comitê de Governança Institucional (CGI);
  - viii) Estabelecimento do processo de seleção e priorização de projetos, considerando critérios como alinhamento estratégico, visibilidade institucional, avaliação de riscos e disponibilidade de orçamento;
  - ix) Estabelecimento dos eventos que culminam na revisão do portfólio de projetos estratégicos, bem como os limites e consequências de alterações;

- x) Implementação de controles para garantir que os projetos selecionados durante todo o ciclo de vida do PEI sejam os que trazem maior contribuição à estratégia e que o orçamento esteja vinculado à estratégia definida;
  - xi) Implementação de controles para assegurar o alinhamento entre a estratégia institucional e a alocação de recursos orçamentários disponíveis para a implementação dos projetos estratégicos;
  - xii) Designação de unidade responsável por monitorar a aplicação das políticas e normas, bem como fornecer orientação e suporte aos projetos e aos processos em relação ao seu cumprimento;
  - xiii) Estabelecimento de procedimentos claros para a criação, revisão e aprovação de políticas e normativos de gerenciamento de portfólio, programas e projetos e gestão de processos organizacionais;
  - xiv) Implementação de mecanismos de controle e avaliação periódica para verificar a conformidade com as políticas e normas estabelecidas;
  - xv) Designação obrigatória de donos dos processos previstos na Cadeia de Valor; e
  - xvi) Designação obrigatória de líderes de projetos e portfólio e donos de processos passarem por programa de formação inicial e continuada de gestão pelo Inep.
- 3 Elaborar e divulgar, em conjunto com a DGP e o Gabinete da Presidência, a Matriz de Responsabilidades, a fim de esclarecer o papel da AGGE, que deve focar em atribuições relativas à estratégia, à governança, aos controles e aos riscos.
- 4 Implementar modelos de maturidade para acompanhar a capacidade organizacional em gerenciamento de portfólio, programas e projetos e em gerenciamento de processos, de forma a promover as iniciativas necessárias à melhoria contínua de aspectos relacionados à gestão estratégica do Inep.



## CONCLUSÕES

A avaliação do portfólio de projetos e de processos do Inep revelou diversos achados que apontam para lacunas significativas no gerenciamento estratégico e operacional da organização. As análises proporcionaram *insights* relevantes para a melhoria da gestão de projetos e processos do Instituto, bem como para o aprimoramento da capacidade organizacional como um todo. A seguir, apresentamos a síntese das respostas às questões de auditoria, causas raízes, boas práticas, principais benefícios esperados e impactos negativos identificados.

Uma das causas fundamentais dos problemas identificados está relacionada à falta de responsáveis claros para o processo de gestão do portfólio de projetos e processos estratégicos, conhecidos pela literatura como donos de processos. O não reconhecimento da área responsável (AGGE) pela condução eficaz desse processo resultou em desalinhamento e falta de priorização. Para mitigar essa situação, é essencial que o Inep designe um responsável por esse aspecto que compreenda a importância estratégica dessa função e esteja capacitado para conduzi-la de maneira eficaz. Cumpre destacar que a nomeação atualizada de patrocinadores e donos de processos deve ser observada em todos os macroprocessos da Cadeia de Valor vigente.

Adicionalmente, a ausência de priorização adequada dos temas de gerenciamento de projetos e processos no Inep e, especialmente, dentro da AGGE e do CGI, é uma questão crítica. A imersão em questões operacionais vem desviando o foco das atividades estratégicas, prejudicando o alinhamento com os objetivos organizacionais. Recomenda-se uma reavaliação das responsabilidades das equipes operacionais e a definição de diretrizes claras para assegurar que as atividades de gerenciamento de projetos e processos estejam alinhadas às prioridades estratégicas.

A falta de pessoal qualificado emergiu como um desafio adicional. A ausência de competências mínimas necessárias para a execução de atividades de gerenciamento de portfólio, projetos e processos comprometeu a eficiência e eficácia. A solução passa por identificar lacunas de competência e fornecer treinamento adequado para preencher essas deficiências, tanto formações iniciais quanto continuadas. Vale enaltecer que é uma boa prática o desenvolvimento de programas de incentivo à certificação de proficiências (PMP, *ScrumMaster*, MOP, MSP, Prince2, CBPP, e outras) que aceleram o processo de qualificação profissional e possuem um conjunto de competências e habilidades já validadas e reconhecidas como indispensáveis para atuação como gestores de portfólio, programas, projetos ou processos organizacionais.

A auditoria apresentou resultados que indicam áreas de melhoria e oportunidades para aprimoramento na gestão do portfólio de projetos e processos no Inep. Entre as principais conclusões alcançadas, destacam-se:

- Ausência de metodologias, políticas e normativos para gerenciamento de portfólio, projetos e processos, que impactou o alinhamento estratégico e a eficiência organizacional;
- Ausência de critérios claros de seleção e priorização de projetos, que prejudicou a demonstração de que os projetos executados no PEI 2020-2023 são os que mais agregariam valor à estratégia do Inep;
- Desatualização e não aplicação de políticas e normativos sobre gerenciamento de portfólio, processos e projetos resultaram na ausência de padronização e consistência nos resultados;
- Falta de qualificação e capacitação adequada para os gestores de processos e líderes de projetos, que prejudicou o atingimento de metas e resultados estratégicos;
- Inexistência de um modelo de maturidade prejudicou a melhoria contínua do Inep em aspectos relacionados à governança e gestão.

Em resposta aos achados, foram apresentadas recomendações para corrigir as causas identificadas e promover uma gestão mais eficiente e eficaz do portfólio de projetos e processos no Inep. A institucionalização de metodologias de gerenciamento, o estabelecimento de pré-requisitos de qualificação para atuação em papéis de gestão, a implementação de modelos de maturidade, a designação de responsáveis por processos e projetos e a criação de um processo estruturado de gestão de competências foram consideradas.

A implementação dessas recomendações proporcionará diversos benefícios para o Inep, incluindo a melhoria do alinhamento estratégico, a eficácia na execução das estratégias e metas, a otimização da alocação de recursos e pessoal, a identificação sistemática de oportunidades de transformação, o monitoramento efetivo do portfólio de projetos e a melhoria contínua da capacidade organizacional.

Por outro lado, os impactos negativos identificados pela auditoria estão relacionados à ineficiência na execução de projetos e processos, à perda de oportunidades de melhoria, ao comprometimento da capacidade organizacional e ao desalinhamento estratégico.

Durante a realização deste trabalho no Inep foram identificadas áreas de oportunidade para aprimorar a gestão de projetos e processos. Nesse contexto, destaca-se a importância da adoção de boas práticas, metodologias e *frameworks* reconhecidos para promover a eficiência, a eficácia e o alinhamento estratégico das atividades organizacionais.

Uma das principais constatações da auditoria foi a ausência de metodologias robustas de gerenciamento de portfólio, projetos e processos. Para preencher essa lacuna, considera-se uma boa prática a adoção de *frameworks* como o **P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model)**. Esse modelo oferece uma estrutura para avaliar e melhorar a maturidade de gerenciamento de portfólio, programas e projetos em uma organização, proporcionando um guia claro para aprimorar a capacidade de entrega de valor por meio de projetos e iniciativas.

Além disso, a adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos pode ser eficaz na melhoria da execução de projetos no Inep. O **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)** é uma referência reconhecida internacionalmente, que oferece diretrizes detalhadas sobre as melhores práticas de gerenciamento de projetos. Da mesma forma, o uso do **Prince2 (Projects in Controlled Environments)**, um método estruturado para o gerenciamento de projetos, pode fornecer uma abordagem consistente e eficaz para o planejamento, a execução e o controle de projetos.

Para melhorar o gerenciamento de processos, o **BPM CBOK (Business Process Management Common Body of Knowledge)** pode ser uma referência valiosa. Esse corpo de conhecimento abrange as melhores práticas em gestão de processos, desde a identificação e modelagem até a otimização e automação. A adoção de abordagens como o **MPO (Managing Successful Programmes)** e o **MSP (Managing Successful Programmes)** também pode ser vantajosa para garantir que as iniciativas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e sejam implementadas de maneira eficaz.

A incorporação de metodologias, *frameworks* e guias de boas práticas, como o P3M3, PMBOK, Prince2, BPM CBOK, MPO e MSP, pode proporcionar uma base sólida para aprimorar a gestão de projetos e processos no Inep. Essas abordagens, reconhecidas internacionalmente, podem contribuir para a padronização, eficiência e entrega bem-sucedida de projetos e iniciativas estratégicas. A combinação dessas práticas com as recomendações específicas da Auditoria Interna pode ser um passo significativo em direção à transformação e ao ganho de eficiência organizacional. O comprometimento da alta gestão em implementar essas recomendações é fundamental para o sucesso a longo prazo.



# ANEXOS



## 1 Manifestação da unidade auditada e análise da equipe de auditoria

O Relatório Preliminar foi encaminhado à unidade auditada no dia 30/8/2023, por meio da comunicação e-Aud #1512088. A Assessoria de Governança e Gestão Estratégica (AGGE) encaminhou a manifestação sobre os achados e as recomendações no dia 10/10/2023. A seguir, são transcritos os trechos da manifestação da AGGE que não foram acatados, seguidos dos respectivos posicionamentos da equipe de auditoria. Os trechos da manifestação que foram acatados tiveram seus efeitos refletidos no relatório final. As contribuições da unidade auditada sobre as recomendações foram consideradas e levaram à reformulação de algumas para melhor adequação quanto à oportunidade e exequibilidade.

(continua)

<p><b>Manifestação da unidade auditada sobre o relatório preliminar:</b></p>	<p>O Relatório Preliminar de Auditoria sobre a Ação de Auditoria nº 7/2023 registra como objeto do trabalho a Avaliação do Processo Estratégico de Gestão do Portfólio de Projetos e Processos do Inep. De acordo com o relatório, foi avaliada a adequação do gerenciamento dos ativos organizacionais (portfólio, programas, projetos, processos organizacionais) do Inep para o alcance de seus objetivos e suas metas estratégicas.</p> <p>Ainda conforme o texto, o escopo do trabalho é avaliar como o Inep seleciona e prioriza seus projetos, como os recursos são alocados para esses projetos, como o desempenho é monitorado e avaliado e como os resultados são utilizados para informar o processo de planejamento estratégico.</p> <p>Assim, ao mesmo tempo que se observa a extensa amplitude do objeto pretendido pela auditoria, faz-se necessário destacar que o amplo escopo contempla situações que extrapolam as competências da unidade auditada, a saber, a Assessoria de Governança e Gestão Estratégica (AGGE).</p>
<p><b>Análise da equipe de auditoria:</b></p>	<p>A respeito da definição da Ação nº 7/2023, vale enaltecer o estabelecido no Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (MOT):</p> <p>1.1.1.1 Planejamento</p> <p>Em geral, um trabalho individual de avaliação deriva de um planejamento global, realizado anteriormente pela UAIG, para um período específico. A IN SFC nº 3, de 2017, define que deve ser estabelecido um Plano de Auditoria Interna baseado em riscos, levando-se em conta os objetivos estratégicos, as prioridades e as metas da Unidade Auditada, bem como os riscos a que seus processos estão sujeitos.</p> <p>A IN SFC nº 3, de 2017, prevê também a necessidade de planejamento do trabalho individual de auditoria. Para tanto, são realizados levantamentos preliminares e análise dos principais riscos e das medidas de controles existentes, para se chegar ao objetivo daquela avaliação e à delimitação do escopo. Nesse contexto, define-se a quais questões sobre o objeto auditado aquele trabalho específico pretende responder.</p> <p>Desse modo, a Instrução Normativa CGU nº 3/2017 estabelece que a Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) deve elaborar um plano baseado em riscos para determinar as prioridades alinhadas aos objetivos e às metas institucionais, utilizando-se do processo de gerenciamento de riscos da Instituição. Portanto, a definição do trabalho de avaliação decorreu do Universo de Auditoria 12 e foi previsto no Plano de Auditoria Interna 2023, levando-se em conta os objetivos estratégicos, as prioridades e as metas da Unidade Auditada, bem como os riscos a que seus processos estão sujeitos.</p>

<p><b>Análise da equipe de auditoria:</b></p>	<p>Assim, conforme informado na formalização do início dos trabalhos (SA #1394589), a Ação nº 7/2023 tem por objetivo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Assegurar o alinhamento do portfólio de projetos e dos processos organizacionais com o Planejamento Estratégico Institucional, verificando a adequação do gerenciamento dos ativos organizacionais (projetos e processos organizacionais) do Inep para o alcance de seus objetivos e metas estratégicas.</p> <p>Nesse sentido, segundo o Paint 2023, o objeto da ação é a avaliação gestão do portfólio de projetos e processos, que está associado ao macroprocesso “Planejamento e Gestão Estratégica”.</p> <p>Portanto, conforme disposto na MOT, o escopo do objeto deve ser suficiente para abordar os objetivos acordados previamente com a aprovação do Paint 2023 e do Planejamento da Auditoria.</p> <p>Durante a etapa de planejamento da auditoria, a equipe de auditoria estuda em profundidade o objeto do trabalho e elabora um extenso documento intitulado “Análise Preliminar do Objeto” e realiza a identificação e avaliação de riscos do processo em conjunto com a unidade auditada, dando origem à “Matriz de riscos e controles”. A partir desses dois instrumentos, a equipe de auditoria já possui domínio suficiente para formular as questões de auditoria que melhor se ajustam a realidade verificada.</p> <p>Além disso, cumpre destacar que em atendimento à IN SFC nº 3, de 2017, o escopo do trabalho (riscos e questões de auditoria) foi discutido e acordado com a Unidade Auditada em reuniões realizadas em 3, 9 e 16 de março de 2023 e validado por intermédio das SAs #1433043 e #1425586.</p>
<p><b>Decisão:</b></p>	<p><b>Não acatado pelos fatos e fundamentos acima.</b></p>

<sup>12</sup> INEP. Auditoria Interna. Universo de Auditoria. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/gestao-e-governanca/universo-de-auditoria> Acesso em: 8 nov. 2023. INEP. Auditoria Interna. Universo de Auditoria. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/gestao-e-governanca/universo-de-auditoria> Acesso em: 8 nov. 2023.

<p><b>Manifestação da unidade auditada sobre o relatório preliminar:</b></p>	<p>O relatório também afirma que:</p> <p>As falhas na avaliação e melhoria contínua dos processos podem ser causadas pelo não cumprimento, pela unidade auditada, das boas práticas em gerenciamento de portfólio, projetos e processos quanto à melhoria contínua dos padrões, rotinas e desempenho; falta de designação formal e explícita de responsável pela melhoria contínua de processos organizacionais; e pela ausência de um plano de transição contratual para produtos e serviços adquiridos.</p> <p>No entanto, não se sabe quais boas práticas a AGGE não vem cumprindo, qual a relação com a “falta de designação formal e explícita de responsável pela melhoria contínua de processos organizacionais”, ou “com a ausência de um plano de transição contratual para produtos e serviços adquiridos”.</p>
<p><b>Análise da equipe de auditoria:</b></p>	<p>A respeito da transição contratual, trata-se de obrigação prevista na Instrução Normativa SEDGG nº 98, de 26 de dezembro de 2022, que autoriza a aplicação da Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017, para a realização dos processos de licitação e de contratação direta de serviços de que dispõe a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021:</p> <p>e) Na contratação de serviços de natureza intelectual ou outro serviço que o órgão ou entidade identifique a necessidade, deverá ser estabelecida como obrigação da contratada realizar a transição contratual com transferência de conhecimento, tecnologia e técnicas empregadas, sem perda de informações, podendo exigir, inclusive, a capacitação dos técnicos da contratante ou da nova empresa que continuará a execução dos serviços;</p> <p>Obrigações previstas desde a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008:</p> <p>Art. 12. O órgão ou entidade contratante, na contratação de serviços de natureza intelectual ou estratégicos, deverá estabelecer a obrigação da contratada de promover a transição contratual com transferência de tecnologia e técnicas empregadas, sem perda de informações, podendo exigir, inclusive, a capacitação dos técnicos da contratante ou da nova empresa que continuará a execução dos serviços.</p> <p>No tocante à melhoria contínua, seguem as considerações do BPM CBOK:</p> <p>6.1.10.5 Melhoria Contínua</p> <p>Pequenas mudanças que ocorrem com frequência podem ter um poderoso efeito cumulativo – esse é o conceito de melhoria contínua. As ideias para melhoria podem vir de métricas de processo, trabalhadores no processo, supervisores, gerentes, Donos de Processos e clientes. Até os aprimoramentos da tecnologia da informação podem inspirar ideias para melhorias.</p> <p>Além disso, é necessário agir rapidamente na iniciativa de processos. Agindo rapidamente e obtendo pequenas vitórias para impulsionar os esforços, os participantes mantêm entusiasmo pelo esforço. Um dos principais benefícios de um sistema de BPM é a agilidade que ele traz para a organização, e essa agilidade deve ser demonstrada no próprio processo de mudança de BPM.</p> <p>Quanto mais tempo a iniciativa leva, maior a probabilidade de os participantes serem desviados para executar outros projetos, perderem o interesse ou o foco ou deixarem a organização por completo.</p> <p>Iniciativas mais longas poderiam ser percebidas como simplesmente outro esforço de discurso da gestão para incentivar os acionistas, mas isso realmente equivale aos negócios como de costume.</p> <p>Ao implementar rapidamente algumas pequenas mudanças, os efeitos positivos dessas mudanças podem ser comunicados à organização e servirão como um catalisador para mudanças organizacionais maiores.</p>

**Análise da equipe de auditoria:**

Quanto à avaliação de maturidade de processos, dispõe o BPM CBOK:

A maturidade do processo refere-se a quão perto um processo está de ser completo. Para um processo amadurecer, ele deve ser completo em sua utilidade, automatizado, confiável em informações e continuamente aprimorado. A curva de maturidade é a visualização de onde o processo se encaixa nessa medida. Compreender e rastrear o posicionamento relativo dos processos de negócios da organização em uma curva de maturidade de processos é importante, por três razões. A primeira é a indicação de onde na curva, os processos são aferidos, o que ajuda a determinar a magnitude (e dificuldade) das mudanças nos negócios e a abordagem recomendada de processos para a fase de desenho do processo. A segunda razão é que ajuda a determinar o grau de propriedade do processo, governança do processo e as habilidades necessárias para gerenciar o desempenho do processo, em uma base contínua. Terceiro, a progressão do modelo de maturidade ajuda a guiar a organização para as plataformas de tecnologia disponíveis para automação e controle inteligentes dos processos de negócios. Muitas organizações estão entre os níveis 1 e 3, dependendo de terem, ou não, documentado seus principais processos multifuncionais e de gerenciarem, ou não, ativamente o desempenho do processo.

Sobre a maturidade em gerenciamento de processo organizacional, vale registrar os ensinamentos do BPM CBOK:

O exame dos níveis de maturidade em modelos de processo inclui a identificação de vários fatores de sucesso conhecidos. Dentro de cada um desses fatores são sugeridas algumas questões que as organizações devem responder para avaliar seu nível de maturidade em BPM. Esses fatores e as questões correspondentes são mostrados na tabela a seguir.

[...]

**Definição de Processos (Escopo Organizacional)**

- Os processos estão definidos?
- Os processos estão documentados?
- Até que ponto os processos estão documentados?
- O sucesso dos processos depende de indivíduos ou equipes?
- Os processos definidos são padronizados em toda a organização?

**Responsabilidade dos Processos (Prestação de Contas)**

- Os processos têm responsáveis definidos?
- Quem é o responsável?

**Medida dos Processos**

- As medidas dos processos são definidas?
- As medidas dos processos são usadas?
- As medidas dos processos são planejadas?

**Metodologia**

- Há ferramentas de BPM, metodologias ou estruturas de processo usadas?
- São usadas com sucesso?

A lista representa, simplesmente, uma amostra de perguntas que as organizações podem usar para começar a avaliar sua maturidade em BPM. As repostas a essas e outras questões similares podem fornecer alguma compreensão sobre o nível de maturidade em BPM da organização. Uma avaliação de maturidade em BPM ajuda a revelar quais fatores necessitam aprimoramento e quais podem ser aproveitados para avançar para um nível mais alto de maturidade em BPM.

A importância de a organização melhorar continuamente por intermédio de avaliação de maturidade é amplamente respaldada por guias de boas práticas e padrões, como o P3O<sup>13</sup> (*Portfolio, Programme and Project Offices*), MOP<sup>14</sup> (*Management of Portfolios*), *The Standard for Portfolio Management*<sup>15</sup> e o BPM CBOK<sup>16</sup> (*Business Process Management Common Body of Knowledge*), entre outros.

<b>Análise da equipe de auditoria:</b>	Portanto, nota-se que aspectos como governança, definição e documentação, patrocínio, conhecimento, alinhamento, medidas e avaliações, tecnologias, bem como estabelecimento de metodologias, designação formal de responsáveis são fatores que necessitam de aprimoramento e podem avançar um nível mais altos de maturidade em gerenciamento de processos.
<b>Decisão:</b>	<b>Não acatado pelos fatos e fundamentos acima.</b>

<sup>13</sup> AXELOS. Portfolio, Programme and Project Offices (P3O). 2. ed. Norwich, UK: The Stationery Office, 2013.

<sup>14</sup> AXELOS. Management of Portfolios (MoP). 3. ed. Norwich, UK: The Stationery Office, 2011.

<sup>15</sup> PMI. The Standard for Portfolio Management. 4. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

<sup>16</sup> ABPMP. BPM CBOK Guide: Business Process Management Body of Knowledge. 4. ed. Newtown Square, PA: Association of Business Process Management Professionals (ABPMP), 2022.

<p><b>Manifestação da unidade auditada sobre o relatório preliminar:</b></p>	<p>A auditoria afirma que “aborda o impacto negativo causado pela inexistência de metodologias para o gerenciamento de portfólio, projetos e processos no Inep”. No entanto, parece temerária ser afirmada a inexistência de metodologias se foram realizadas desde 2020 até o momento 10 Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE), em que foram realizadas diversas alterações nos objetivos, projetos estratégicos e indicadores. Assim, não há que se falar em ausência de monitoramento.</p>
<p><b>Análise da equipe de auditoria:</b></p>	<p>A afirmação da inexistência se fundamenta na informação prestada pela própria AGGE que não apresentou metodologias (formais ou informais) quando solicitadas por meio de solicitação de auditoria. Ademais, as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs) dizem respeito a um importante controle interno do processo de gestão de portfólio de projetos, contudo, não se confunde com metodologia de gerenciamento de portfólio, projetos e processos.</p> <p>Segundo o artigo 5º inciso III do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos. Conforme estabelecido na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP), metodologia é o estudo dos métodos, ou as etapas que devem ser seguidas, de um determinado processo. A palavra método vem do grego (methodos, met´hodos), que significa “caminho para chegar a um fim”. A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP)<sup>17</sup> é definida como um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos integrantes do SISP. O MGP-SISP define e descreve a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP), que é um instrumento que reúne processos, artefatos, técnicas e ferramentas.</p> <p>Para o Guia Referencial de Gerenciamento de Projetos e Portfólio de Projetos<sup>18</sup>: “É possível que organizações estabeleçam metodologias de gerenciamento de projetos que padronizem de forma institucional a abordagem a ser selecionada.” Portanto, ratifica-se o entendimento de inexistência de metodologias para o gerenciamento de portfólio, projetos e processos no Inep.</p>
<p><b>Decisão:</b></p>	<p><b>Não acatado pelos fatos e fundamentos acima</b></p>

<sup>17</sup> Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. - Brasília: MP, 2011. 130 p.

<sup>18</sup> Oliveira, Tiago Chaves. Guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos / Tiago Chaves Oliveira. -- Brasília: Enap, 2021.

<p><b>Manifestação da unidade auditada sobre o relatório preliminar:</b></p>	<p>Ainda sobre os atos normativos considerados, registre-se que imprecisões na apresentação das informações dificultaram em muito a análise por parte desta AGGE e sobre os citados atos, cumpre esclarecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portaria nº 150, de 4 de maio de 2014, que institui os Temas Organizacionais do Inep: Foi localizada nos Boletins de Serviço a Portaria nº 150, de 4 de maio de 2015. Entende-se que seja adequada a revogação considerando que está desatualizada e não guarda pertinência com o momento atual.</li> <li>• Portaria nº 151, de 4 de maio de 2014, que estabelece as unidades responsáveis pela regulamentação de cada um dos temas organizacionais do Inep: Foi localizada nos Boletins de Serviço a Portaria nº 151, de 4 de maio de 2015, que institui a Cadeia Normativa Organizacional do Inep, e que foi revogada pela Portaria nº 219, de 2 de junho de 2021.</li> <li>• Resolução PC-001, de 1º de agosto de 2014, que institui a Cadeia de Valor e designa os patrocinadores de macroprocesso do Inep: Foi localizada nos Boletins de Serviço com data de 12/8/2014, publicada em 27/8/2014. Entende-se que seja adequada a revogação tendo em vista que se encontra desatualizada já que o ciclo atual de Planejamento Estratégico possui uma nova cadeia de valor, aprovada pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGI). Além disso, com o novo ciclo de Planejamento Estratégico, ocorrerá a revisão da cadeia de valor.</li> <li>• Resolução PC-002, de 1º de agosto de 2014, sobre Tabelas de Temas Organizacionais e delegação para gestores de macroprocesso: Não localizada.</li> <li>• Deliberação PC-001, de 27 de agosto de 2014, sobre Designação de Gestores de Macroprocessos do Inep: Foi localizada nos Boletins de Serviço com data de 26/8/2014, publicada em 27/8/2014. Entende-se que seja adequada a revogação considerando que está desatualizada, não cabendo a edição de novo já que burocratiza um processo dinâmico.</li> <li>• Portaria nº 299, de 7 de julho de 2015, que institui a Gestão Estratégica do Inep: Entende-se que seja adequada a revogação dessa portaria, já que não está alinhada ao Decreto nº 11.204, de 21 de setembro de 2022, que dá conta da estrutura de governança e gestão estratégica.</li> <li>• Norma Operacional RO-001, de 23 de julho de 2015, que institucionaliza o processo de gerenciamento de projetos do Inep: Entende-se que seja adequada a revogação dessa norma já que, de acordo com a própria Audin, não está sendo aplicada. Ademais, uma norma como essa burocratiza o processo, dificultando alterações, especialmente com um nível tão alto de detalhamento. Além disso, o governo federal possui um guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos.</li> <li>• Portaria Inep nº 36, que disciplina os macroprocessos estratégicos: Portaria nº 36, de 7 de fevereiro de 2022.</li> </ul>
<p><b>Análise da equipe de auditoria:</b></p>	<p>A equipe de auditoria concorda com a conclusão de que a Portaria nº 150, de 4 de maio de 2014 e a Resolução PC-001, de 1º de agosto de 2014, devem ser revogadas. Quanto à Deliberação PC-001, de 27 de agosto de 2014, e à Norma Operacional RO-001, de 23 de julho de 2015, devem ser revogadas por estarem desatualizadas, contudo, a unidade não apresentou os fundamentos que justifiquem a eliminação do mecanismo de controle, em detrimento de eventual aperfeiçoamento dele.</p>

**Análise da equipe de auditoria:**

A motivação é uma exigência do princípio da legalidade, pois permite que os administrados compreendam os fundamentos da decisão administrativa e possam impugná-la, se necessário. Além disso, a motivação também é uma garantia do controle jurisdicional, pois permite que o Poder Judiciário verifique se a Administração Pública agiu de acordo com a lei.

No Brasil, a motivação dos atos administrativos é prevista no artigo 50 da Lei nº 9.784/1999, que estabelece que “os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos que justificam a sua expedição”.

A motivação é obrigatória para todos os atos administrativos, exceto para os atos de mera rotina ou que não produzam efeitos jurídicos desfavoráveis aos administrados.

A ausência de motivação ou a motivação insuficiente pode ensejar a nulidade do ato administrativo, nos termos do artigo 50 da Lei nº 9.784/1999.

Além disso, a AGGE possui um relevante papel na estrutura de controle interno do Inep. A estrutura de controles internos dos órgãos e das entidades da administração pública federal deve contemplar as três linhas de defesa da gestão<sup>19</sup>. Nessa tônica, na estrutura de controle interno da Autarquia, a AGGE figura na segunda linha. As instâncias de segunda linha de defesa estão situadas ao nível da gestão e objetivam assegurar que as atividades realizadas pela primeira linha sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada.

Essas instâncias são destinadas a apoiar o desenvolvimento dos controles internos da gestão e realizar atividades de supervisão e de monitoramento das ações desenvolvidas no âmbito da primeira linha de defesa, que incluem gerenciamento de riscos, conformidade, verificação de qualidade, controle financeiro, orientação e treinamento<sup>20</sup>.

O artigo 4º inciso VI do Decreto nº 9.203/2017 estabelece como diretrizes da governança pública, implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiarão ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores.

A gestão de riscos deve manter, monitorar e aprimorar um sistema que assegure a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a análise crítica de riscos que possam impactar na implementação da estratégia e na consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

O gerenciamento de riscos deve observar alguns princípios, incluindo, o estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício.

Desse modo, na etapa de análise preliminar do objeto, a equipe de auditoria em conjunto com a AGGE, realizou a identificação e avaliação dos riscos relacionados ao processo de gerenciamento de portfólio de projetos e processos estratégicos, objeto da presente ação de auditoria.

Na matriz de riscos validada pela unidade auditada (SA #1425586), durante a reunião realizada em 9 de março de 2023, identificaram-se os seguintes riscos-chave:

Sem políticas institucionais, manuais ou instruções formalizadas (procedimentos, documentos padronizados) sobre gestão estratégica, gerenciamento de processos organizacionais e gerenciamento de portfólio, programas e projetos, levando a comportamentos e tomadas de decisões indesejados, como consequência há imprevisibilidade dos resultados das metas e objetivos estratégicos e perda de eficiência organizacional.

<p><b>Análise da equipe de auditoria:</b></p>	<p>Entre as causas elencadas, encontram-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta um modelo de políticas institucionais para servir como base para que um conjunto de políticas consistente possa ser criado e mantido para cada macroprocesso, contendo ao menos: Escopo e validade; As consequências de não cumprir as políticas; Os meios para tratar das exceções; e A forma com que o cumprimento da política será verificado e medido.</li> <li>Falta consciência da alta gestão sobre a importância da definição de estratégia de controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão de processos organizacionais.</li> <li>Centralização excessiva de responsabilidades na regulamentação de procedimentos de natureza operacional no Comitê de Governança Institucional em razão da falta de entendimento e utilização do instituto da política institucional.</li> </ul> <p>A respeito das possíveis consequências dos riscos-chave em análise, citam-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de expressão de intenções e orientações gerais das instâncias de governança sobre as práticas esperadas dos processos organizacionais pode levar a decisões baseadas em interesses pessoais ou políticos, em vez de critérios objetivos e éticos.</li> <li>Estrutura de governança ineficiente, gerando pouca interação entre as decisões de governança (definição de orientação) e a gestão (execução das decisões) dos processos.</li> <li>Dificuldade em implementar inovações e melhorias nos processos, já que a decisão sobre mudanças está concentrada em uma única entidade; ou lacuna deixada pela alta gestão na definição de estratégias de estruturas de governança, controles internos, gestão de riscos e objetivos de longo prazo.</li> </ul> <p>Na etapa de avaliação dos riscos desenhados para o risco em análise, o risco residual (aquele que permanece após a resposta da administração) a equipe de auditoria e a AGGE concluíram que foi classificado como alto.</p> <p>Nos termos do artigo 17 inciso III do Decreto nº 9.203/2017, deve observar o estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício.</p> <p>Portanto, considerando a ausência de fundamentação, matriz de riscos e controles validada (SA #1425586) pela AGGE e compreendendo a importância dos mecanismos de controle interno em análise, ratifica-se a necessidade de aperfeiçoamento do controle interno (artigo 25 incisos III e IV da Portaria Inep nº 109/2023 – Estatuto da Auditoria Interna do Inep) por intermédio da adequação dos atos normativos ao atual contexto da Autarquia e da Administração Pública Federal.</p>
<p><b>Decisão</b></p>	<p><b>Não acatado pelos fatos e fundamentos acima.</b></p>

<sup>19</sup> Brasil. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: CGU, 2017.

<sup>20</sup> Brasil. Casa Civil da Presidência da República. Guia da política de governança pública. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, 2018. 86 p.

<p><b>Manifestação da unidade auditada sobre o relatório preliminar:</b></p>	<p>De acordo com o Relatório, “os líderes de portfólio e projetos não receberam capacitação do Inep para exercerem essas atividades, comprometendo a efetividade do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2020- 2023”. O texto afirma ainda que a</p> <p style="padding-left: 40px;">documentação de pré-requisitos de qualificação para cada papel não existe, o que resulta na falta de definição clara das habilidades e competências requeridas para atuarem como líderes de portfólio, projetos e gestores de processos.</p> <p>Conforme já foi informado à Auditoria, a AGGE não é responsável pela escolha dos líderes dos projetos, já que cabe a cada Diretoria designar os servidores. Por outro lado, cabe destacar que esta Assessoria em momento algum identificou deficiências ou falta de capacidade nos servidores que atuam na condução dos projetos estratégicos, visto que demonstraram conhecimento técnico nas áreas em que atuam.</p> <p>Nesse sentido, vale destacar que apesar de poderem contribuir com desenvolvimento de algumas habilidades, nenhuma capacitação para atuar como líder supera a importância do conhecimento técnico apresentado pelos servidores que atuam nos projetos estratégicos. Além disso, nem a mera participação em ação de desenvolvimento garante que o servidor adquiriu a habilidade, nem a ausência de participação significa que o servidor já não possua tal habilidade.</p> <p>Ressalta-se ainda que a Auditoria não listou nenhuma deficiência ou falta de habilidade específica dos servidores líderes de projetos.</p>
<p><b>Análise da equipe de auditoria:</b></p>	<p>Por intermédio da SA #1455500, foram encaminhados questionamentos e solicitações sobre os papéis de gerente de portfólio de projetos, líder (gerente) de projetos, dono (gerente) de processos. Entre as informações requeridas, solicitou-se à AGGE que fornecesse documentação dos pré-requisitos para cada papel, tais como: certificações, formação acadêmica, experiência profissional, habilidades técnicas e comportamentais.</p> <p>Em resposta, a unidade auditada informou que desconhece a existência de regramentos que orientam a exigência de formação de pessoal quanto habilidades e competências em quantidade e qualidade suficientes para o êxito das atividades de gerenciamento de portfólio, programas e projetos.</p> <p>De maneira complementar, referente ao Gerenciamento do Portfólio de Programas e Projetos e Gerenciamento dos Processos Organizacionais (Macroprocesso Gerir Estratégia), informamos que a definição e escolha dos líderes dos projetos e "gerentes de processos" não estão no escopo das competências da AGGE.</p> <p>Contudo, vale destacar que o pedido de informação se restringiu à avaliação da definição de um mecanismo de controle de estabelecimento de pré-requisitos para atuação no gerenciamento de portfólio, projetos e processos. Logo, deve-se observar a diferença entre as atribuições como dono de processo e executor/especialista no assunto do processo organizacional.</p> <p>Nesse sentido, o BPM CBOK ensina sobre o dono do processo:</p> <p style="padding-left: 40px;">As organizações orientadas a processos em todas as etapas do desenvolvimento incluem indivíduos cujas novas funções apoiarão o gerenciamento e o desempenho desses processos interdepartamentais.</p> <p style="padding-left: 40px;">[...]</p> <p style="padding-left: 40px;">Algumas empresas podem rotular a função Dono do Processo de maneira diferente. Por exemplo, títulos como líder de processo, gerente de processo e administrador de processo são frequentemente usados.</p> <p style="padding-left: 40px;">[...]</p> <p style="padding-left: 40px;">Geralmente, a função Dono do Processo envolve outras funções, como presidir os esforços de transformação, integrar os resultados do processo com os de outros <b>Donos do Processo</b>, advogando por prioridades do processo, comparando o desempenho do processo ou treinando os <b>executores do processo</b>.</p>

**Análise da equipe de auditoria:**

Desse modo, fica evidente a distinção entre o papel de dono do processo e executor de processo. Quando se trata de gerenciamento de projetos, a AGGE possui o papel de dona do processo de gerenciamento de projetos e os líderes de projetos, indicados pelas diretorias, possuem o papel de execução. Desse modo, fica evidente a distinção entre o papel de dono do processo e executor de processo. Quando se trata de gerenciamento de projetos, a AGGE possui o papel de dona do processo de gerenciamento de projetos e os líderes de projetos, indicados pelas diretorias, possuem o papel de execução.

Segundo o artigo 9º do Decreto nº 11.204, de 21 de setembro de 2022, compete à AGGE:

V - coordenar e supervisionar, em articulação com as unidades competentes, as atividades relacionadas à **inovação de processos e ao desenvolvimento organizacional;**

IX - **planejar e gerenciar**, no âmbito do Inep, a execução das **atividades relacionadas** com o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - **Siorg**.

Nos termos do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg):

Nos termos do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg):

Art. 20. As atividades de desenvolvimento organizacional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional são organizadas sob a forma de sistema, denominado Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, com as seguintes finalidades:

[...]

V - reduzir os custos operacionais e **assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional.**

[...]

Art. 23. Às unidades setoriais e seccionais do Siorg compete:

IV - organizar e divulgar informações sobre estrutura regimental, estatuto, **normas, rotinas, manuais de orientação, regimentos internos, instruções e procedimentos operacionais;**

[...]

VI - **normatizar, racionalizar e simplificar instrumentos, procedimentos e rotinas de trabalho;**

VII - desenvolver **padrões de qualidade** e funcionalidade destinados à **melhoria do desempenho dos trabalhos e** dos serviços prestados;

Portanto, como órgão seccional do Siorg, compete à AGGE normatizar sobre procedimentos e rotinas de trabalho; bem como desenvolver padrões de qualidade destinados à melhoria de desempenho dos trabalhos.

Segundo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, a atuação do gestor nesse processo começa com o levantamento das necessidades. Como dona (gestora) do processo de gerenciamento de portfólio de projetos e processos estratégicos, cabe à AGGE advogar por prioridades e necessidades do processo.

Corroborando com tal entendimento, cumpre enaltecer o disposto na Portaria nº 36, de 7 de fevereiro de 2022, que dispõe sobre a gestão da cadeia de valor e dos macroprocessos estratégicos do Inep, explicitando as responsabilidades da Assessoria de Governança e Gestão Estratégica (AGGE), das Coordenações-Gerais e das Diretorias do Inep e dá outras providências:

Art. 3º Cabe à Assessoria de Governança e Gestão Estratégica (AGGE):

IV - aplicar, em conjunto com a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep), **capacitação para desenvolvimento de pessoas nas disciplinas gerenciais de gestão de processos de negócio;**

<p><b>Análise da equipe de auditoria:</b></p>	<p>[...]</p> <p>Art. 8º A informação sobre a cadeia de valor do Inep e os macroprocessos das respectivas diretorias e coordenações responsáveis <b>será disponibilizada pela AGGE, que também disponibilizará o material técnico de apoio destinado a capacitação/atualização dos líderes dos projetos</b> na metodologia BPMN.</p> <p>Logo, seja aplicando diretamente capacitações para desenvolvimento de pessoas nas disciplinas gerenciais de gestão de processos de negócio ou capacitação dos líderes de projetos, ou advogando pelo desenvolvimento de pessoal, cabe à AGGE, como dona do processo gerenciamento de portfólio de projetos e processos estratégicos, desenvolver padrões de qualidade e funcionalidade destinados à melhoria do desempenho dos trabalhos, incluindo o estabelecimento de pré-requisitos dos líder de portfólio, líder de projeto e dono (líder ou gestor) de processo, por meio de atos normativos (institucionalização de controle interno) para que a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep) promova o desenvolvimento de pessoal e as diretorias observem ao designar os líderes e gestores.</p>
<p><b>Decisão:</b></p>	<p>Não acatado pelos fatos e fundamentos acima.</p>

<p><b>Manifestação da unidade auditada sobre o relatório preliminar:</b></p>	<p>O Relatório aponta que “a ausência de um responsável pelo processo de “Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos” e “Gerenciamento de Processos” no Inep está impactando negativamente o desempenho organizacional”. Contudo, entende-se que não basta apenas fazer a afirmação, é preciso apresentar evidências desse impacto negativo. Nesse sentido, destaca-se que não foi apresentada nenhuma informação, consequência ou nenhum problema específico identificado.</p> <p>Sobre as pesquisas realizadas, já foram feitos comentários nos achados anteriores.</p>
<p><b>Análise da equipe de auditoria:</b></p>	<p>Sobre impacto negativo da ausência de responsável pelo processo de Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos” e “Gerenciamento de Processos do Inep”, inicialmente, destaca-se o não cumprimento das obrigações legais e infralegais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigo 3º inciso IV da Portaria nº 36, de 7 de fevereiro de 2022, que dispõe sobre a gestão da cadeia de valor e dos macroprocessos estratégicos do Inep: cabe à AGGE aplicar, em conjunto com a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep), capacitação para desenvolvimento de pessoas nas disciplinas gerenciais de gestão de processos de negócio. <b>Conforme SA #1455533, não foi encontrada, no relatório de desenvolvimento de pessoal da Cogep, capacitação nas disciplinas gerenciais promovidas pela AGGE.</b></li> <li>• Artigo 8º da Portaria nº 36, de 7 de fevereiro de 2022, que dispõe sobre a gestão da Cadeia de Valor e dos macroprocessos estratégicos do Inep: compete à AGGE disponibilizar informações sobre as respectivas diretorias e coordenações responsáveis por cada macroprocesso. <b>Não foram encontradas informações sobre responsáveis (donos/líderes/gestores) por cada macroprocesso do Inep, conforme pode ser verificado no sharepoint Fluxos e Processos<sup>21</sup>.</b></li> <li>• Artigo 9º inciso V do Decreto nº 11.204, de 21 de setembro de 2022: compete à AGGE coordenar e supervisionar a inovação de processos. <b>Não foram apresentados pela AGGE procedimentos de controle e monitoramento utilizados no Processo de Gerenciamento de Processos Organizacionais (SA #1394869).</b></li> </ul> <p>Sobre monitorar a execução dos projetos estratégicos do Inep, em articulação com as unidades competentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigo 9º inciso II do Decreto nº 11.204, de 21 de setembro de 2022: é atribuição de monitorar a execução dos projetos estratégicos do Inep, em articulação com as unidades competentes. Essa atribuição não se confunde com as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs) previstas nas Portarias nº 899/2019 e nº 1.039/2019. Trata-se das boas práticas consolidadas no P30<sup>22</sup> (<i>Portfolio, Programme and Project Offices</i>), MOP (<i>Management of Portfolios</i>)<sup>23</sup>, <i>The Standard for Portfolio Management</i><sup>24</sup> e DF2021 Guia Referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos<sup>25</sup>. <b>Em solicitação de evidências de controle do portfólio de projetos (SA #1461025), a unidade auditada apresentou apenas o SEI nº 23036.005129/2023-05. Desse modo, após o encerramento do contrato com a GD Consultoria, em 25 de dezembro de 2021, a AGGE demonstrou a retomada da atividade dos incisos I, II e III do artigo 9º do Decreto nº 11.204/2022 apenas em 2 de junho de 2023, ao solicitar que as diretorias preenchessem as planilhas de monitoramento dos Projetos Estratégicos, conforme o Ofício-Circular nº 1174079/2023/AGGE-INEP.</b></li> </ul>

<p><b>Análise da equipe de auditoria:</b></p>	<p><b>Embora seja louvável a iniciativa da AGGE de instituir um importante controle após provocação da auditoria interna, não há ainda evidências de monitoramento de custos, escopo, tempo, riscos do portfólio de projetos estratégicos no exercício de 2022.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigo 9º inciso IX do Decreto nº 11.204, de 21 de setembro de 2022: planejar e gerenciar a execução das atividades relacionadas com o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg), tais como as previstas no Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019: <ul style="list-style-type: none"> <li>• reduzir os custos operacionais e assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional. <b>Não foram apresentados pela AGGE procedimentos de controle formais de redução de custos, continuidade de processos e inovação institucional, implementados por meio de atos normativos (SA #1394869).</b></li> <li>• organizar e divulgar informações sobre estrutura regimental, estatuto, normas, rotinas, manuais de orientação, regimentos internos, instruções e procedimentos operacionais. <b>Não foram apresentados pela AGGE normas, manuais, instruções normativas ou procedimentos operacionais padrão (SA #1394869).</b></li> <li>• normatizar, racionalizar e simplificar instrumentos, procedimentos e rotinas de trabalho. <b>A AGGE desconhecia a existência de atos normativos vigentes e, conseqüentemente, não mantinha as resoluções, portarias e normas atualizadas (SA #1461025).</b></li> <li>• desenvolver padrões de qualidade e funcionalidade destinados à melhoria do desempenho dos trabalhos e dos serviços prestados. <b>Não foram apresentados pela AGGE padrões de qualidade e funcionalidade, tais como: metodologias, manuais, frameworks, guia de referência, modelos de maturidade e congêneres (SA #1394869).</b></li> </ul> </li> </ul> <p>Como órgão seccional do Siorg, a AGGE deve observar a obrigação de normatizar procedimentos e rotinas de trabalho; bem como desenvolver padrões de qualidade destinados à melhoria de desempenho dos trabalhos, cujas atribuições estão descritas no BPM CBOK como atribuição do papel responsável pela governança de processos e responsável pelo gerenciamento de processos de negócio na organização.</p> <p>Por fim, como unidade de assessoramento à governança institucional (artigo 9º inciso IX do Decreto nº 11.204/2022), a AGGE deve buscar os potenciais benefícios de uma boa governança pública, definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade. Esse entendimento corrobora com o estabelecido no Decreto nº 9.203/2017 (dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional) que prevê a prestação de contas e responsabilidade como princípio da governança (artigo 3º inciso V) e está prevista como diretrizes da governança, definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais (artigo 4º inciso X).</p>
<p><b>Decisão:</b></p>	<p>Não acatado pelos fatos e fundamentos acima.</p>

<sup>21</sup> Disponível em: [https://inepgovbr.sharepoint.com/sites/fluxoseprocessos/SiteAssets/G0\\_fluxos\\_cadeia\\_de\\_valor\\_nivel\\_1/index.aspx#list](https://inepgovbr.sharepoint.com/sites/fluxoseprocessos/SiteAssets/G0_fluxos_cadeia_de_valor_nivel_1/index.aspx#list). Acesso em: 8 nov. 2023.

<sup>22</sup> AXELOS. Portfolio, Programme and Project Offices (P3O). 2. ed. Norwich, UK: The Stationery Office, 2013.

<sup>23</sup> AXELOS. Management of Portfolios (MoP). 3. ed. Norwich, UK: The Stationery Office, 2011.

<sup>24</sup> PMI. The Standard for Portfolio Management. 4. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

<sup>25</sup> Oliveira, Tiago Chaves. Guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos / Tiago Chaves Oliveira. -- Brasília: Enap, 2021.

<sup>26</sup> Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado - SecexAdministração, 2020. p. 30.

**Manifestação da unidade auditada sobre o relatório preliminar:**

Anteriormente à criação da AGGE, o Gabinete da Presidência, com um grupo de servidores e colaboradores, exercia as atribuições de gestão e governança, assessoria internacional e parlamentar. A partir da criação da Assessoria de Governança e Gestão Estratégica do Inep, no ano de 2021, ocorreu a distribuição das atividades de gestão e governança.

Em 2022, o Decreto nº 11.204, que aprovou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança, apresentou de forma sintética, mas clara, as atribuições do Gabinete e da AGGE.

Art. 6º Ao Gabinete compete:

I - assistir o Presidente do Inep em sua representação política e social;

II - preparar o despacho do expediente do Presidente do Inep;

III - planejar, coordenar, orientar e controlar a execução das atividades de comunicação institucional, divulgação e acompanhamento de matérias de interesse do Inep, em articulação com a Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Educação;

IV - planejar, coordenar, orientar e controlar a execução das atividades das Relações Internacionais do Inep; e

V - supervisionar as atividades de assessoramento direto ao Presidente do Inep.

Art. 9º À Assessoria de Governança e Gestão Estratégica compete:

I - coordenar e supervisionar o planejamento estratégico institucional do Inep;

II - monitorar a execução dos projetos estratégicos do Inep, em articulação com as unidades competentes;

III - coordenar a sistematização dos indicadores estratégicos do Inep;

IV - gerenciar a estrutura regimental do Inep, de forma a mantê-la atualizada nos sistemas corporativos, em articulação com a Diretoria de Gestão e Planejamento;

V - coordenar e supervisionar, em articulação com as unidades competentes, as atividades relacionadas à inovação de processos e ao desenvolvimento organizacional;

VI - planejar, organizar, secretariar e acompanhar as atividades do Conselho Consultivo;

VII - implementar, monitorar e propor o aperfeiçoamento contínuo do Programa de Integridade do Inep, com ênfase no gerenciamento de riscos de integridade, na avaliação de maturidade institucional e na melhoria regulatória;

VIII - promover a capacitação contínua e o compartilhamento de melhores práticas de governança, de gestão estratégica, de integridade, de gerenciamento de riscos, de ética e de controle; e

IX - planejar e gerenciar, no âmbito do Inep, a execução das atividades relacionadas com o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg.

Cabe também destacar que entre as atribuições do Comitê de Governança Institucional (CGI) constantes no artigo 4º da Portaria Inep nº 899, de 23 de outubro de 2019, está a de aprovar e monitorar as diretrizes estratégicas, os indicadores, as metas e as iniciativas integrantes do planejamento estratégico.

Nesse sentido, entende-se que não cabe falar que é papel institucional do Gabinete da Presidência estabelecer diretrizes, normas e padrões para o gerenciamento de portfólio, programas e projetos no âmbito do Inep.

Além de suas atribuições legais, o Gabinete da Presidência do Inep, juntamente à Coordenação Técnica e Serviços, Internacional, Parlamentar e Institucional, apoia todas as unidades do Inep, incluindo a AGGE, mas atualmente não tem esse papel institucional do Gabinete da Presidência estabelecer diretrizes, normas e padrões para o gerenciamento de portfólio, programas e projetos no âmbito do Inep.

(conclusão)

<b>Análise da equipe de auditoria:</b>	<p>No que concerne aos responsáveis pelas diretrizes, pelas normas e pelos padrões para o gerenciamento de portfólio, programas e projetos no âmbito do Inep, a equipe de auditoria reitera o entendimento de que se trata de competência da AGGE.</p> <p>Portanto, não há necessidade de alteração da redação do relatório, pois a afirmação de que é papel institucional do Gabinete da Presidência estabelecer diretrizes, normas e padrões para o gerenciamento de portfólio, programas e projetos no âmbito do Inep, diz respeito à opinião dos respondentes das pesquisas.</p>
<b>Decisão:</b>	<b>Não acatado pelos fatos e fundamentos acima.</b>

**Manifestação da unidade auditada sobre o relatório preliminar:**

Anteriormente à criação da AGGE, o Gabinete da Presidência, com um grupo de servidores e colaboradores, exercia as atribuições de gestão e governança, assessoria internacional e parlamentar. A partir da criação da Assessoria de Governança e Gestão Estratégica do Inep, no ano de 2021, ocorreu a distribuição das atividades de gestão e governança.

Em 2022, o Decreto nº 11.204, que aprovou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança, apresentou de forma sintética, mas clara, as atribuições do Gabinete e da AGGE

Art. 6º Ao Gabinete compete:

I - assistir o Presidente do Inep em sua representação política e social;

II - preparar o despacho do expediente do Presidente do Inep;

III - planejar, coordenar, orientar e controlar a execução das atividades de comunicação institucional, divulgação e acompanhamento de matérias de interesse do Inep, em articulação com a Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Educação;

IV - planejar, coordenar, orientar e controlar a execução das atividades das Relações Internacionais do Inep; e

V - supervisionar as atividades de assessoramento direto ao Presidente do Inep.

Art. 9º À Assessoria de Governança e Gestão Estratégica compete:

I - coordenar e supervisionar o planejamento estratégico institucional do Inep;

II - monitorar a execução dos projetos estratégicos do Inep, em articulação com as unidades competentes;

III - coordenar a sistematização dos indicadores estratégicos do Inep;

IV - gerenciar a estrutura regimental do Inep, de forma a mantê-la atualizada nos sistemas corporativos, em articulação com a Diretoria de Gestão e Planejamento;

V - coordenar e supervisionar, em articulação com as unidades competentes, as atividades relacionadas à inovação de processos e ao desenvolvimento organizacional;

VI - planejar, organizar, secretariar e acompanhar as atividades do Conselho Consultivo;

VII - implementar, monitorar e propor o aperfeiçoamento contínuo do Programa de Integridade do Inep, com ênfase no gerenciamento de riscos de integridade, na avaliação de maturidade institucional e na melhoria regulatória;

VIII - promover a capacitação contínua e o compartilhamento de melhores práticas de governança, de gestão estratégica, de integridade, de gerenciamento de riscos, de ética e de controle; e

IX - planejar e gerenciar, no âmbito do Inep, a execução das atividades relacionadas com o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg.

Cabe também destacar que entre as atribuições do Comitê de Governança Institucional (CGI) constantes no artigo 4º da Portaria Inep nº 899, de 23 de outubro de 2019, está a de aprovar e monitorar as diretrizes estratégicas, os indicadores, as metas e as iniciativas integrantes do planejamento estratégico.

Nesse sentido, entende-se que não cabe falar que é papel institucional do Gabinete da Presidência estabelecer diretrizes, normas e padrões para o gerenciamento de portfólio, programas e projetos no âmbito do Inep.

Além de suas atribuições legais, o Gabinete da Presidência do Inep, juntamente com a Coordenação Técnica e Serviços, Internacional, Parlamentar e Institucional, apoia todas as unidades do Inep, incluindo a AGGE, mas atualmente não tem esse papel institucional do Gabinete da Presidência de estabelecer diretrizes, normas e padrões para o gerenciamento de portfólio, programas e projetos no âmbito do Inep.

(conclusão)

<b>Análise da equipe de auditoria:</b>	No que concerne aos responsáveis pelas diretrizes, normas e padrões para o gerenciamento de portfólio, programas e projetos no âmbito do Inep, a equipe de auditoria reitera o entendimento que se trata de competência da AGGE. Portanto, não há necessidade de alteração da redação do relatório, pois a afirmação de que é papel institucional do Gabinete da Presidência estabelecer diretrizes, normas e padrões para o gerenciamento de portfólio, programas e projetos no âmbito do Inep, diz respeito à opinião dos respondentes das pesquisas.
<b>Decisão:</b>	<b>Não acatado pelos fatos e fundamentos acima.</b>





**INEP**

MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO

