

JUSTIÇA E  
SEGURANÇA  
PÚBLICA



GOVERNO  
DE MINAS

AQUI O TREM PROSPERA.

# Mapeamento dos Processos de Trabalho de Convênios e Parcerias

Atendimento às Recomendações de Auditoria #1520831



Assessoria Estratégica  
Novembro, 2025

# Sumário



01	INTRODUÇÃO .....	03
	1.1 Histórico da demanda .....	04
	1.2 Análise da demanda .....	06
	1.3 Atendimento inicial da demanda .....	10
02	SOBRE A GESTÃO DE RISCOS E POLÍTICA DE INTEGRIDADE NA SEJUSP .....	11
03	PLANO DE TRABALHO .....	13
04	MAPEAMENTOS .....	18
05	CONCLUSÃO .....	20

# 1. Introdução

Este documento consolida as ações da Assessoria Estratégica (AEST) para atender às recomendações advindas do Relatório de Auditoria EAUD #1520831 (86902486), notadamente as Recomendações nº 1, 5 e 8.

Inicialmente, como subtópicos desta introdução, o documento detalha a análise da demanda e o tratamento proposto pela AEST. Para as recomendações nº 1 (segregação de funções) e nº 8 (inclusão de controles para consulta a cadastros de inadimplência) a proposta foi de elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), tendo sido sugerido à Diretoria de Contratos e Convênios (DCC) o POP 001 - Convênios e Parcerias (Geral) e o POP 002 - Consultas cadastrais (inidôneos) enquanto modelos. O tratamento proposto foi considerado satisfatório pela Controladoria Setorial (CSET/CGE). Com relação à Recomendação nº 5 foi necessário estabelecer um Plano de Trabalho em sinergia com as áreas gestoras e de instrução para efetuar o mapeamento de todo o processo de trabalho de convênios e parcerias da SEJUSP.

Em seguida, o presente documento apresenta o contexto da Gestão de Riscos na SEJUSP, destacando a formalização da Política de Gestão de Riscos (PGR) por meio da Resolução SEJUSP nº 1.204 de 2025, que instituiu conceitos fundamentais e atribuiu responsabilidades às unidades administrativas.

Neste sentido, reforça-se a necessidade de alinhamento com as demais áreas da Sejusp, a partir do que estabeleceu a Controladoria Geral do Estado (CGE) na Nota de Auditoria de Consultoria (NAC) nº 1700901 (121432500), com relação às próximas demandas oriundas de recomendações advindas da Controladoria Setorial. Assim, considera-se recomendável que as próximas demandas advindas da Controladoria Setorial, que tangenciem a Política de Gestão de Riscos, passem pela Coordenação de Integridade (CINT), vinculada à Assessoria de Relações Institucionais (ARINS).

O Plano de Trabalho para a conclusão do mapeamento (Recomendação nº 5) foi estabelecido para ser executado dentro do prazo de 90 dias. Um cronograma de atividades, incluindo visitas presenciais, foi pactuado junto às áreas gestoras e de instrução. Durante a contextualização da demanda, foi revelado que 121 instrumentos estavam vigentes em setembro de 2025, com valor total de repasse previsto de R\$ 540.432.039,90. O documento também registra a atuação da AEST em uma contingência, propondo o formato de POPs devido à ausência de um ciclo de normatização interno bem definido na Secretaria.

Por fim, este documento apresenta a consolidação do Mapeamento de Todo o Processo de Trabalho de Convênios e Parcerias (Seção 4), resultante da execução do plano de trabalho e validado pelas áreas envolvidas. Os mapeamentos, que abrangem formalização, monitoramento e prestação de contas, foram elaborados a partir dos processos das seguintes diretorias:

- Diretoria de Captação e Gestão (DCG/SUINT).
- Diretoria de Custódias Complementares (DCS/DEPEN).
- Diretoria da Rede Complementar de Suporte Social na Atenção ao Dependente Químico (DRC/SUPOD).

## **1.1 - Histórico da demanda**

A Diretoria de Contratos e Convênios (DCC) encaminhou à Assessoria Estratégica (AEST) o Memorando.SEJUSP/DCC.nº 35/2024 ([90810288](#)), datado de 21 de junho de 2024, em que solicitou a avaliação das recomendações advindas do Relatório de Auditoria EAUD #1520831 ([86902486](#)). Extraí-se do memorando que as recomendações são:

**1. Estabelecer políticas e procedimentos internos** para assegurar a segregação de funções críticas na gestão de convênios de saída e parcerias, e no acompanhamento de todos os instrumentos celebrados.

**5. Mapear todo o processo de trabalho de convênios e parcerias da SEJUSP**, com identificação e gerenciamento dos riscos relacionados aos objetivos do processo.

8. **Incluir controles** que têm como objetivo **evidenciar a ausência no cadastro de inadimplência** em relação à Administração Pública e no cadastro de fornecedores impedidos de licitar e contratar com a Administração Pública dos fornecedores/prestadores de serviço contratados pelos parceiros e concedentes na fase de execução dos convênios/termos de parcerias.

Na sequência a AEST, buscando atender à solicitação supracitada, solicitou à DCC o envio de materiais atinentes à recomendação “Mapear todo o processo de trabalho de convênios e parcerias”, com a intenção de a partir dos arquivos e documentos, esboçar um fluxo como proposta e posteriormente realizar os ajustes necessários. Isto por meio do Memorando 231 (91663733), com data de 03 de julho de 2024.

Em resposta à solicitação, no Memorando 41 (91898715) de 10 de julho de 2024, a DCC esclareceu que há fluxo desenhado, cujo mapeamento se deu a partir da referida Diretoria. Que tal fluxo foi elaborado em auditoria anterior, no Relatório de Auditoria n. 1173395 (92119334). E que são utilizadas as seguintes legislações vigentes:

- Decreto nº 47.132/17 para instrumentos da MROSC.
- Decreto nº 48.745/23 para instrumentos de convênios.

Em 09 de julho de 2024, a Controladoria Setorial solicitou a AEST por meio do Memorando 95 (92111925) previsão de datas para implementação das recomendações ou evidências de suas implementações. Em resposta, para atendimento de cada uma das recomendações, foram indicadas datas no Memorando 237 (92502150) de 15 de julho 2024. Ato contínuo, diversos memorandos foram trocados em que ora AEST solicitava dilação de prazo, ora CSET concedia.

A partir de fevereiro de 2025 houve uma reformulação dos quadros da AEST, com a recepção da demanda descrita acima por uma equipe diferente na Coordenação de Processos. Foram feitas tratativas em maio de 2025, com um novo prazo informado pela Controladoria Setorial definido para agosto. O tratamento efetuado e seus resultados estão descritos na seção “1.2.3 - *Atendimento inicial à demanda*”. Na próxima seção é apresentada uma análise da demanda, ponto a ponto, efetuada com o objetivo de melhor atender às recomendações da CSET/CGE.

## 1.2 – Análise da demanda

### 1.2.1 - Recomendações nº 1 e nº8:

Para fins de melhor compreender a demanda e bem atendê-la, com foco na qualidade da entrega e cumprimento do prazo estabelecido, foi realizada pela AEST a seguinte — e breve — análise. Inicialmente buscou-se responder a seguinte pergunta: **sob a perspectiva do controle interno e da própria CGE, em que consiste o estabelecimento de políticas, procedimentos internos e a inclusão de controles (matérias relacionadas às recomendações nº 1 e nº8)?** Isto considerando que a AEST possui competências e atribuições definidas no Art. 9º do Decreto nº 48.659 de 2023, conectadas às recomendações de modo tangencial ou indireto.

Para responder à pergunta proposta, recorreu-se aos seguintes documentos:

- GUIA DE INTEGRIDADE PÚBLICA – CGE - 2024
- GUIA METODOLÓGICO DE GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS
- INSTRUÇÃO NORMATIVA CGE/AUGE Nº4/2020

Conforme declara a CGE em seu Guia de Integridade Pública (página 51) o controle interno configura um rito de ações efetivas de gerenciamento operacional e pressupõe o exercício de atividades integradas, distribuídas pela organização com o objetivo de guiá-la para o caminho correto. Na mesma página, para melhor definir a expressão “controles internos”, a CGE-MG recorre ao relatório “*Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública: um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países*”, desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União:

*(...) processo composto pelas regras de estrutura organizacional e pelo conjunto de políticas e procedimentos adotados por uma organização para a vigilância, fiscalização e verificação, que permite prever, observar, dirigir ou governar os eventos que possam impactar na consecução de seus objetivos. É, pois, um processo organizacional de responsabilidade da própria gestão, adotado com o intuito de assegurar uma razoável margem de garantia de que os objetivos da organização sejam atingidos.*

(TCU, 2009: p. 4).

A CGE-MG, no mesmo documento (página 62), estabelece relação entre controle social e controle interno, considerando ambas expressões de sociedades democráticas, sendo o último atividade inerente da Administração Pública que atua no sentido de assegurar que os atos praticados por gestores e servidores pertencentes aos seus quadros ocorram dentro dos princípios básicos da administração pública, tal como definidos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Já no sentido da implementação de ações efetivas para estruturação de planos de integridade, a CGE-MG apresenta no mesmo Guia de Integridade Pública (página 75) um quadro ou matriz modelo com algumas possíveis temáticas de intervenção. Tal ferramenta relaciona a gestão de riscos ao mapeamento de processos, padronização de normas e processos.

Na mesma toada, em consulta ao *Guia Metodológico: Gestão Integrada de Riscos*, observa-se que o termo “normas e procedimentos internos” figura na Tabela 6 – Categorias de Impacto, presente à página 38. Tal quadro traz categorias de impacto de riscos processuais, bem como definição. Assim, estabelece como definição da categoria de risco de conformidade/legal o “não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, **bem como de normas e procedimentos internos**.”

**Da definição acima infere-se que as normas e procedimentos internos, ao espelharem normas externas (princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações), compõem o próprio controle interno.**

Tal entendimento é sedimentado após verificar-se na Instrução Normativa CGE/AUGE N°4/2020 (Art. 1º) uma definição mais explícita do conceito de controle, abaixo reproduzida integralmente:

*XIV – Controle: Qualquer ação tomada pela administração, conselho ou outras partes interessadas para gerenciar riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos serão alcançados. A administração planeja, organiza e dirige a execução de ações suficientes para prover razoável certeza de que os objetivos e metas serão alcançados. Incluem a forma de organização, as políticas, sistemas, **procedimentos, instruções, normas**, comissões, planos de contas, previsões, orçamentos, cronogramas, reportes, registros, listas de verificações, métodos, dispositivos e auditoria interna.*

**Diante de todo o exposto, conclui-se que as recomendações nº 1 e nº 8 seriam plenamente atendidas pela elaboração e manutenção de normas internas (ex: POPs), sendo uma dedicada à segregação de funções e outra voltada a consultas à cadastros para garantia de idoneidade de coniventes, parceiros e etc.**

### **1.2.2 - Recomendação nº 5:**

Para atendimento da recomendação nº 5, considerando o contexto de alterações na AEST — conforme relatado no Memorando 159 ([113236196](#)) — bem como existência de outras demandas, sejam elas rotineiras ou prioritárias, buscou-se responder a seguinte pergunta: existem fluxos ou mapeamentos já efetuados que poderiam subsidiar o atendimento tanto da recomendação nº 5 quanto das outras?

Constatou-se a existência de um mapeamento, que consta no Relatório de Auditoria n. 1173395 ([92119334](#)), página 33. O relatório teve como objetivo geral a Consultoria no Gerenciamento de Riscos de Processos de Convênios e Instrumentos Congêneres de Saída desta Secretaria (SEJUSP). Já os objetivos específicos foram os seguintes, aqui enumerados a partir do que se extrai do referido relatório em sua nona página:

1. Compreender a rotina das atividades da Diretoria de Convênios e Contratos - DCC sobre formalização e prestação de contas de convênios e instrumentos congêneres de saída, e obter fontes de documentação do processo, acesso a sistemas informatizados;
2. Identificar o mapeamento do fluxo dos processos de formalização e prestação de contas de convênios e instrumentos congêneres de saída;
3. Identificar e avaliar os riscos relevantes a cada atividade realizada nos processos de formalização e prestação de contas de convênios e instrumentos congêneres de saída;
4. Identificar e avaliar a estrutura de controles existente e aplicada aos riscos;
5. Identificar as possíveis fragilidades na estrutura de controle;

Destaca-se ainda que a Consultoria foi realizada pela Controladoria Setorial da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública - SEJUSP/MG, por meio da Coordenadoria de Auditoria, unidade integrante do Núcleo de Auditoria, Transparência e Integridade – CSET/NATI/CAU, conforme estabelecido no § 1º do artigo 6º do Decreto nº 47.795 de 19/12/20191, em cumprimento ao Plano de Atividades de Controle Interno de 2021 (PACI) da própria Controladoria Setorial e Plano Tático AUGÉ 2022-2023. A Cset/SEJUSP definiu a realização da referida auditoria buscando **mapear processos de convênios e instrumentos congêneres para toda a Secretaria (SEJUSP)**, *ipsis litteris*:

*(...) focada no mapeamento dos processos de Convênios e Instrumentos Congêneres de Saída desta Secretaria, a fim de contribuir para a melhoria nos procedimentos de formalização e prestação de contas dos referidos convênios e Instrumentos. Ter uma visão geral destes processos existentes, hoje, é fundamental para a compreensão do fluxo praticado. Isso pode proporcionar à alta direção identificar possíveis melhorias e gargalos que precisam ser trabalhados e aprimorados.*

Fonte: Relatório de Auditoria n. 1173395, pg 9.

Reiterando o **aspecto amplo do mapeamento**, consta na página 10 do Relatório de Auditoria n. 1173395 (92119334) que a definição do escopo contemplou o "Macroprocesso de Convênios e Instrumentos Congêneres de Saída desta Secretaria, relativo aos processos de Formalização e Prestação de Contas, nas atividades da Diretoria de Convênios e Contratos - DCC".

Neste sentido e diante de todo o exposto, compreende-se a importância do material já elaborado. Concluiu-se que tal mapeamento poderia servir de subsídio para atendimento das recomendações nº1 e nº8, com destaque para atendimento parcial da recomendação nº 5 (Mapear todo o processo de trabalho de convênios e parcerias da SEJUSP).

### 1.3 – Atendimento inicial da demanda

Considerando o histórico apresentado, bem como análise da demanda efetuada acima, entende-se que as recomendações nº 1 e nº 8 podem ser atendidas pela elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão. Com relação à recomendação nº 5, compreende-se que o mapeamento já disponível pode ser aproveitado, cabendo adequações. Portanto, para o atendimento inicial da demanda, foram propostas para cada recomendação uma tratativa, conforme abaixo:

**1. Estabelecer políticas e procedimentos internos para assegurar a segregação de funções críticas na gestão de convênios de saída e parcerias, e no acompanhamento de todos os instrumentos celebrados.**

[Procedimento Operacional Padrão - POP 001 - Convênios e Parcerias \(Geral\)](#) Foi proposto um POP geral, com o encadeamento das ações, assegurando a segregação de funções. Tal proposta foi encaminhada à DCC para análise e adequações, para posterior implementação.

**8. Incluir controles que têm como objetivo evidenciar a ausência no cadastro de inadimplência em relação à Administração Pública e no cadastro de fornecedores impedidos de licitar e contratar com a Administração Pública dos fornecedores/prestadores de serviço contratados pelos parceiros e concedentes na fase de execução dos convênios/termos de parcerias.**

[Procedimento Operacional Padrão - POP 002 - Consultas cadastrais \(inidôneos\)](#) - Foi um POP que trate de consultas cadastrais, garantindo idoneidade de convenientes, parceiros e etc. Tal proposta foi encaminhada à DCC para análise e adequações, para posterior implementação.

**8. Mapear todo o processo de trabalho de convênios e parcerias da SEJUSP, com identificação e gerenciamento dos riscos relacionados aos objetivos do processo.**

Fluxograma CONVÊNIOS E CONGENERES ([120313222](#)) - Inicialmente foram feitas melhorias no mapeamento já disponível (que consta no Relatório de Auditoria n. 1173395 - [92119334](#)), contemplando a área de instrução e contando com sua validação. O restante do mapeamento, referente às áreas de gestão, ficaram pendentes e foram tratados na continuidade da demanda (seção 4 do presente documento). Para tanto foi efetuado alinhamento com as áreas e pactuado um plano de trabalho.

Com relação às recomendações 1 e 5, a AEST apresentou à DCC os POPs enquanto sugestão formal, cabendo à área de instrução efetuar as devidas adequações e assinaturas para validação da versão final e definitiva das normas internas.

Especificamente quanto ao item 5, em um mapeamento inicial, tratando especificamente das parcerias com o terceiro setor suportadas pelo Decreto Estadual n. 47132/2017, a Assessoria Estratégica identificou que os fluxos de formalização e monitoramento deveriam ser desenhados para cada área, o que teve início a partir do dia 18/08/2025.

Tal entendimento foi confirmado pela Coordenadoria de Auditoria do Núcleo de Auditoria, Transparência e Integridade (NATI/CAU) da Controladoria Setorial (CSET/CGE) através do Memorando 213 (120922964). Houve manifestação de posicionamento favorável com relação ao tratamento dado às recomendações nº 1 e 8, complementada nos seguintes termos:

*(...) entendemos que a presente iniciativa atende, de forma satisfatória, à implementação das recomendações supracitadas.*

Memorando CGE/CSET\_SEJUSP/NATI\_CAU nº. 213/2025

Com relação à recomendação nº 5, de mapeamento de todo o processo de trabalho relacionado aos convênios e parcerias da SEJUSP, tendo em vista a necessidade de aprofundamento dos trabalhos, foi proposto — pela CSET — prazo de 90 dias como forma de viabilizar a conclusão de sua implementação. É exatamente o que faz o presente documento, consolidando o mapeamento efetuado dentro do prazo proposto nas seções seguintes. Antes disso, no entanto, é importante posicionar o leitor sobre tema relacionado e importante: a gestão de riscos na SEJUSP.

## 2. Sobre a Gestão de Riscos na SEJUSP

Aos nove de julho de 2024, o Secretário de Estado de Segurança Pública manifestou formalmente, por meio do Ofício 53 (92116003), interesse na realização de consultoria da Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais – CGE, para a institucionalização da Política de Gestão de Riscos no órgão. A demanda foi atendida conforme manifestação da área técnica da Auditoria-Geral exarada por meio do Despacho nº 4/2024/CGE/SPRP/AUGE (92673952). A partir de então, desencadearam-se inúmeras tratativas e providências, todas devidamente registradas nos autos do respectivo processo 1450.01.0130116/2024-70.

A referida auditoria, no contexto anteriormente explicitado, culmina na Nota de Auditoria de Consultoria (NAC) nº 1700901 (121432500) referente à consultoria destinada a orientar metodologicamente a implantação da Política de Gestão de Riscos (PGR).

Conforme Ofício CGE/AUGE nº. 50/2025 (121431685), datado de 25/08/2025, o produto final recomendado consiste na “elaboração do instrumento normativo que instituirá a referida política na SEJUSP”. Em sua conclusão, a Controladoria Geral do Estado (CGE) recomenda que a SEJUSP monitore e acompanhe a “**adoção tempestiva dos procedimentos estabelecidos no plano de ação desenvolvido pelo GT para garantir, tempestivamente, a implantação e a execução da política de riscos na organização**”. O referido plano de ação (120159821) estabelece um cronograma de mapeamentos a serem efetuados pelos próximos anos para fins de gestão de riscos.

Destaca-se que o referido plano de ação inclui matérias afetas ao solicitado no Relatório de Auditoria EAUD #1520831 ( 86902486 ), objeto do presente documento. Neste sentido, apesar do atendimento aqui prestado quanto ao atendimento às recomendações, tendo em vista a instituição da gestão de riscos na SEJUSP e do já citado plano de ação, pode-se considerar a medida extemporânea.

Significa dizer que a Controladoria Geral do Estado (CGE), a quem a Controladoria Setorial (CSET) da SEJUSP se subordina tecnicamente, orientou pela observância do plano de ação (120159821). Portanto, nota-se a necessidade alinhamento entre demandas pendentes — recomendações — advindas da CSET e a própria instituição da gestão de riscos na SEJUSP. Além disso, vislumbra-se um novo Programa de Integridade para esta Secretaria (1450.01.0199305/2025-87), de modo a concatenar diversas frentes relacionadas ao controle interno e a gestão de riscos, tendo como entregas previstas mapeamentos ancorados nas orientações da Controladoria Geral do Estado. Neste sentido, considera-se recomendável que as próximas demandas advindas da Controladoria Setorial passem pela Coordenação de Integridade (CINT), vinculada à Assessoria de Relações Institucionais (ARINS).

Na sequência, conforme orientou a CGE, após trâmites registrados no processo 1450.01.0130116/2024-70, foi formalmente instituída a Política de Gestão de Riscos da SEJUSP, com a Resolução 1204 de 2025 . A Resolução SEJUSP nº 1.204, de 17 de setembro de 2025, representa um avanço significativo na gestão de riscos no âmbito da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais. Ao instituir uma Política de Gestão de Riscos, o documento consolida práticas modernas de governança pública,

promovendo maior previsibilidade, transparência e eficiência na tomada de decisões. A norma introduz conceitos fundamentais — como apetite ao risco, risco residual e melhoria contínua — e define competências específicas para as áreas da SEJUSP, atribuindo às unidades administrativas a responsabilidade de identificar, analisar, avaliar, tratar, comunicar e monitorar riscos em seus processos e projetos. Dessa forma, estabelece responsabilidades claras e fortalece a integração entre gestão estratégica e operacional, assegurando que a prevenção de falhas e o aprimoramento contínuo da gestão pública façam parte da cultura institucional.

Destaca-se, neste sentido, o Art. 18 da Resolução SEJUSP nº 1.204, de 17 de setembro de 2025, que determina que os procedimentos operacionais, atribuições complementares e fluxos relativos à gestão de riscos da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública serão estabelecidos em metodologia proposta pela Assessoria de Relações Institucionais e aprovada pelo Gabinete. Diante deste contexto, é importante e recomendável que a Controladoria Setorial efetue alinhamentos junto à Assessoria de Relações Institucionais para futuras tratativas.

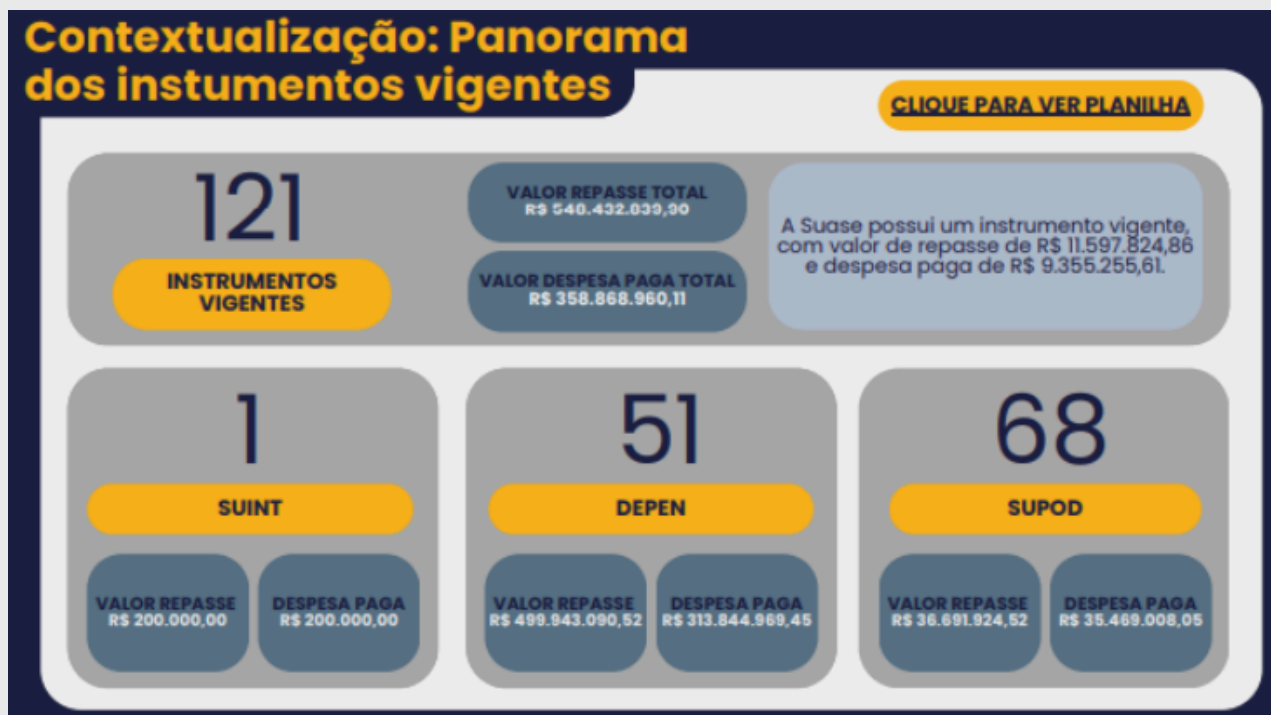
### 3. Plano de Trabalho

O Memorando CGE/CSET\_SEJUSP/NATI\_CAU nº. 213/2025 (120922964), conforme supracitado, estabeleceu um prazo de 90 dias para a conclusão dos trabalhos de mapeamento de todo o processo de trabalho relacionado aos convênios e parcerias da SEJUSP. Tendo em vista que a data de referência estabelecida no documento é 18 de agosto de 2025, o prazo final estimado é 16/11/2025. Portanto, considera-se tempestivo o presente tratamento.

Diante da necessidade de efetuar tais mapeamentos, na data de 26/09/2025, foi realizada uma reunião de alinhamento junto às áreas gestoras e de instrução. Na ocasião, foi efetuada uma contextualização sobre a demanda em tela — de atendimento às recomendações da CSET relativas ao EAUD #1520831 — bem como apresentada a proposta de tratamento/atendimento à demanda. O plano de trabalho detalhado em um cronograma, prevendo períodos para realização *in loco*, foi pactuado junto às áreas, bem como o prazo final de atendimento. Além disso, foram apresentadas de modo sucinto as competências de cada área, considerando a implementação de normas (recomendações 1 e 8) e os instrumentos vigentes na Secretaria,

com o objetivo de reforçar qual é o ciclo esperado para elaboração de normas internas. A apresentação exibida na data pode ser visualizada no documento sei! 124399636, contido no processo 1450.01.0190964/2025-60.

Quando da reunião, como forma de posicionar todos os partícipes da dimensão das parcerias no âmbito da Sejusp, apresentou-se um panorama dos instrumentos vigentes, extraídos a partir da transparência disponibilizada pelo SIGCON. Neste sentido, constavam vigentes 121 instrumentos, com um valor total de repasse previsto na ordem de R\$ 540.432.039,90.



Panorama dos instrumentos vigentes em setembro de 2025

Na Subsecretaria de Integração da Segurança Pública (SUINT) há um convênio de saída que disponibiliza recursos oriundos de emenda parlamentar ao Município de Ribeirão das Neves para equipar a Guarda Municipal, tratando-se, portanto, de uma intermediação. No Departamento Penitenciário (DEPEN) verificam-se, sobretudo, os Termos de Colaboração referentes às Associações de Proteção e Assistência aos Condenados (APACS). Já na Subsecretaria de Políticas Sobre Drogas localizam-se majoritariamente Termos de Colaboração relativos às chamadas Comunidades Terapêuticas.

## Contextualização



Contextualização da demanda

Com relação ao contexto da demanda, sua trajetória foi apresentada a partir de uma linha do tempo sintética. Assim, evidenciou-se que o período foi marcado por dilações de prazo devido a reestruturação dos quadros de pessoal da Assessoria Estratégica. A partir da consolidação da atual equipe, em agosto de 2025, deu-se início ao tratamento das recomendações. Neste contexto, a Assessoria Estratégica apresentou à CSET sua proposta de tratamento, que em caso de manifestação favorável seria encaminhada às áreas para implementação. A manifestação favorável se deu em 22/08/2025, com a abertura de um novo prazo (de 90 dias) para conclusão da recomendação nº 5: mapear todo o processo de trabalho de convênios e parcerias.

Além disso, foram tratadas as competências de cada área, destacando-se os encaixes aplicáveis a partir do Decreto nº 48.659/2023. Nesta leitura, observando ainda as recomendações nº 1 e nº 8 da CSET, cabe à Superintendência de Planejamento, Orçamento e Finanças (SPOF) a implementação de normas. Nisto se incluem as normas e procedimentos internos. À Diretoria de Contratos e Convênios (DCC) cabe a atuação enquanto área de instrução processual. Já as áreas gestoras, cabe a coordenação e acompanhamento da execução dos contratos, convênios, termos de cooperação, fomento, colaboração e etc.

# Competências

## SPOF/SULOT

Orientar, coordenar e realizar a **implementação de normas**, sistemas e métodos de simplificação e racionalização de trabalho. (Art. 45, IX, Decreto 48.659/2023)

## DCC/SPOF/SULOT

Auxiliar na celebração e execução dos contratos, convênios, termos de cooperação, termo de colaboração, termo de fomento, termo de descentralização de crédito orçamentário, acordos e ajustes (Art. 48, Decreto 48.659/2023)

Área de Instrução

## Áreas Gestoras

Coordenação e acompanhamento da execução dos contratos, convênios, termos de cooperação, termo de colaboração, termo de fomento, termo de descentralização de crédito orçamentário, acordos e ajustes (Art. 48, parágrafo único, Decreto 48.659/2023)

## Assessoria Estratégica

- Disseminação de boas práticas entre os gestores e equipes da Sejusp, com destaque para temas relacionados à gestão de processos\* (Art. 9º, VI do Decreto nº 48.659 de 2023)

- Apoio na normatização do arranjo institucional (Art. 9º, VIII do Decreto nº 48.659 de 2023) e atuação integrada à Sulot - Subsecretaria de Gestão Administrativa, Logística e Tecnologia (Art. 9º, § 1º do Decreto nº 48.659 de 2023)

Competências das áreas envolvidas

Neste contexto, a Assessoria Estratégica se enquadra na disseminação de boas práticas de gestão com destaque para temas relacionados à gestão de processos. Além disso, é uma de suas competências o apoio na normatização do arranjo institucional e atuação integrada à SULOT. Assim, a partir do Decreto nº 48.659/2023, infere-se um ciclo de normatização que — conforme explicitado às áreas — seria o ideal ou esperado. No ciclo de normatização, a DCC enquanto área de instrução elabora Normas Internas validadas pela SPOF, a serem seguidas e observadas pelas áreas gestoras. Porém, apesar de haver previsão no Decreto, o ciclo de normatização não está explícito, ou seja, a cadeia de normatização interna não está bem definida, tratando-se de uma contingência.

## Ciclo de normatização



Ciclo de normatização esperado

Diante de tal contingência, caracterizada pela ausência de definição com relação à elaboração, manutenção e divulgação de normas internas — quadro que se verifica para a Secretaria como um todo — e diante do acionamento desta Assessoria Estratégica, formalizado no Memorando.SEJUSP/DCC.nº 35/2024 ([90810288](#)), para atuar sobre as recomendações oriundas da CGE no Relatório de Auditoria EAUD #1520831 ([86902486](#)), esclareceu-se às áreas de instrução e gestoras as possibilidades de tratamento. A atuação da Assessoria Estratégica se dá na contingência supracitada, com a proposição de um formato adequado (Procedimento Operacional Padrão para as recomendações nº 1 e nº 8), sem que o conteúdo seja de sua responsabilidade, apesar de estruturado e sugerido inicialmente. Neste cenário, informou-se que a AEST seria uma propulsora inicial, cabendo à DCC com conseguinte validação da SPOF as devidas adequações, complementações, supressões e continuidade do ciclo de normatização interna. Desta feita, enquanto a DCC e SPOF se dedicassem a tal tarefa, restaria pendente o atendimento à recomendação nº 5, de mapeamento de todo o processo de trabalho relacionado aos convênios e parcerias da SEJUSP.



Atuação da Aest na contingência

Por fim, pactuou-se junto às áreas um cronograma de atividades com o objetivo de mapear os processos de trabalho relacionados aos convênios e parcerias da SEJUSP. Estabeleceu-se neste sentido o plano de trabalho, com visitas presenciais às áreas conforme quadro abaixo, com vistas a conclusão do atendimento dentro do prazo estabelecido.

## Plano de trabalho

Etapa	Atividade	Participantes	Duração	Data	Observação
1	Reunião geral de alinhamento	Todas as áreas: AEST, SPOF (SULOT), DCC (SULOT), DCS (DEPEN), DCG (SUINT) e SUPOD	1h	26/set	AEST apresenta contextualização e plano de trabalho
2	Trabalho de campo: DCG/SUINT	DCG e AEST	2 tardes	29/09 e 30/09	segunda e terça - mapeamentos
3	Trabalho de campo: DCS/DEPEN	DCS e AEST	2 tardes	06/10 e 07/10	segunda e terça - mapeamentos
4	Trabalho de campo: SUPOD	SUPOD e AEST	2 tardes	13/10 e 14/10	segunda e terça - mapeamentos
5	Consolidação	AEST	5 dias úteis	20/10 a 24/10	
6	Validação	SPOF (SULOT) em articulação com DCC (SULOT)		Até 31/10	
7	Conclusão	Aest envia à CSET/CGE		Até 07/11	

Plano de trabalho pactuado

O plano de trabalho foi executado conforme o planejado, com a colaboração de todas as áreas envolvidas e seus gestores, tendo os mapeamentos sido validados por eles no âmbito do processo 1450.01.0190964/2025-60 .

## 4. Mapeamentos

### 4.1 - Diretoria de Captação e Gestão (DCG/SUINT)

A Diretoria de Captação e Gestão (DCG) tem como competência coordenar e executar as transferências voluntárias e a captação de recursos financeiros relacionados à temática de integração na segurança pública, em articulação com a SCC, quando for o caso e as atividades relacionadas à manutenção e ocupação dos espaços integrados (Art. 25 do Decreto 48.659/2023). Considerando suas competências, instrumentos anteriores e vigentes, bem como alinhamentos e validações a partir de levantamentos e entrevistas na área, foram elaborados 3 mapeamentos:

- Fluxograma - Convênios de saída (DCG/SUINT) (124409383);
- Fluxograma - Monitoramento (DCG/SUINT) (127661416);
- Fluxograma - Prestação de Contas (DCG/SUINT) (124409825);

Os mapeamentos estão disponíveis no processo 1450.01.0190964/2025-60, e devido ao tamanho do arquivo e formato (notação BPMN) não serão incluídos no presente documento.

#### **4.2 - Diretoria de Custódias Complementares (DCS/DEPEN)**

A Diretoria de Custódias Complementares (DCS/DEPEN) tem como competência supervisionar a implantação de métodos complementares de custódia sendo uma de suas atribuições a condução da celebração de parcerias com entidades públicas e privadas para o compartilhamento da administração das Unidades Prisionais de Custódia Complementar, relativamente à Associação de Proteção e Assistência aos Condenados – Apac em seus Centros de Reintegração Social – CRS (Art. 71 do Decreto 48.659/2023). Considerando suas competências, instrumentos anteriores e vigentes, bem como alinhamentos e validações a partir de levantamentos e entrevistas na área, foram elaborados 3 mapeamentos:

- Fluxograma Formalização (DCS/DEPEN) (125483793);
- Fluxograma Monitoramento (DCS/DEPEN) (125483983);
- Fluxograma Prestação de contas (DCS/DEPEN) (125484096);

Os mapeamentos estão disponíveis no processo 1450.01.0190964/2025-60, e devido ao tamanho do arquivo e formato (notação BPMN) não serão incluídos no presente documento.

#### **4.3 - Diretoria da Rede Complementar de Suporte Social na Atenção ao Dependente Químico (DRC/DEPEN)**

A Diretoria da Rede Complementar de Suporte Social na Atenção ao Dependente Químico tem como competência a gestão do Programa Rede Complementar de Suporte Social na Atenção ao Dependente Químico, sendo uma de suas atribuições gerenciar as atividades de formalização, acompanhamento, fiscalização e prestação de contas dos instrumentos de repasses de competência da Supod.

Considerando suas competências, instrumentos anteriores e vigentes, bem como alinhamentos e validações a partir de levantamentos e entrevistas na área, foram elaborados 3 mapeamentos:

- Fluxograma Formalização (DRC/SUPOD) (125484256);
- Fluxograma Monitoramento (DRC/SUPOD) (125484494);
- Fluxograma Prestação de contas (DRC/SUPOD) (125484611);

Os mapeamentos estão disponíveis no processo 1450.01.0190964/2025-60 , e devido ao tamanho do arquivo e formato (notação BPMN) não serão incluídos no presente documento.

## 5. Conclusão

O presente documento consolida as tratativas efetuadas pela Assessoria Estratégica (AEST) para atender às recomendações nº 1, 5 e 8 advindas do Relatório de Auditoria EAUD #1520831 (86902486).

### **Atendimento às Recomendações**

O tratamento proposto para as Recomendações nº 1 (Segregação de funções) e nº 8 (Inclusão de controles para consulta a cadastros de inadimplência) foi considerado inicialmente satisfatório pela Controladoria Setorial (CSET/CGE), conforme manifestação no Memorando 213 (120922964). A partir disso, a Área de Instrução (DCC) efetuou adequações aos modelos propostos enquanto a Assessoria Estratégica efetuou o mapeamento junto às Áreas Gestoras.

A atuação da AEST na proposição desses formatos ocorreu diante de uma contingência institucional, caracterizada pela ausência de um ciclo de normatização interna bem definido na Secretaria. Assim, a AEST atuou como "propulsora inicial" do formato, cabendo à Diretoria de Contratos e Convênios (DCC) e, subseqüentemente, à Superintendência de Planejamento, Orçamento e Finanças (SPOF) a continuidade do ciclo de normatização interna, incluindo adequações e complementações dos POPs.

### **Conclusão do Mapeamento de Processos**

O atendimento à Recomendação nº 5, que solicitava o Mapeamento de todo o processo de trabalho de convênios e parcerias da SEJUSP, foi concluído de forma tempestiva. Para tanto, foi estabelecido um Plano de Trabalho de 90 dias, envolvendo reuniões e visitas in loco junto às áreas gestoras e de instrução. Na contextualização da demanda, foi revelado que a SEJUSP gerenciava, em setembro de 2025, 121 instrumentos vigentes, totalizando R\$ 540.432.039,90 em repasse previsto.

O plano de trabalho resultou na consolidação de nove mapeamentos (Fluxogramas de Formalização, Monitoramento e Prestação de Contas) em notação BPMN, validados pelas áreas envolvidas. Estes mapeamentos foram elaborados para as seguintes diretorias, refletindo a diversidade dos instrumentos (como APACs, Comunidades Terapêuticas e Convênios de Saída):

1. Diretoria de Captação e Gestão (DCG/SUINT).
2. Diretoria de Custódias Complementares (DCS/DEPEN).
3. Diretoria da Rede Complementar de Suporte Social na Atenção ao Dependente Químico (DRC/SUPOD).

### **Alinhamento Institucional e Gestão de Riscos**

O documento destaca que, durante o período de tratativas, a SEJUSP institucionalizou formalmente sua Política de Gestão de Riscos (PGR) através da Resolução SEJUSP nº 1.204, de 17 de setembro de 2025.

A institucionalização da PGR introduz conceitos fundamentais e atribui responsabilidades às unidades administrativas para gerenciar riscos em seus processos e projetos. A Controladoria Geral do Estado (CGE) orientou a SEJUSP a monitorar a adoção do plano de ação subseqüente (120159821), que estabelece um cronograma de mapeamentos para os próximos anos.

Diante deste novo quadro normativo, observa-se que as ações aqui consolidadas (mapeamentos e POPs) podem ser consideradas extemporâneas em relação ao plano de ação de gestão de riscos recém-instituído.

A Resolução SEJUSP nº 1.204/2025 determina que os procedimentos operacionais e fluxos relativos à gestão de riscos serão estabelecidos em metodologia proposta pela Assessoria de Relações Institucionais (ARINS).

Portanto, conclui-se que é recomendável que as próximas demandas e tratativas advindas da Controladoria Setorial (CSET), que tangenciem a Política de Gestão de Riscos, sejam alinhadas junto à Assessoria de Relações Institucionais (ARINS), especialmente com a Coordenação de Integridade (CINT).

Este alinhamento é crucial para garantir que as ações de controle interno e gestão de riscos, incluindo a implementação das normas (POPs) e a utilização dos mapeamentos, estejam concatenadas com o Programa de Integridade e as orientações da CGE.

Os produtos resultantes da atuação da AEST foram:

### **Procedimentos Operacionais Padronizados, para atendimento às recomendações nº1 e 8 (segregação de funções e ausência no cadastro de inadimplência):**

- POP 001 - Procedimento Operacional Padrão de Convênios de Saída e Parcerias (Visão Geral);
- POP 002 - Procedimento Operacional Padrão de Convênios de Saída e Parcerias (Termo do SIGCON);
- POP 003 - Consultas Cadastrais (Inidôneos);

### **Fluxogramas, para atendimento à recomendação nº 5 (mapeamento de todo processo de trabalho de convênios e parcerias):**

- Fluxograma - Convênios e Parcerias (Visão Geral);
  
- Fluxograma - Convênios de saída (DCG/SUINT);
- Fluxograma - Monitoramento (DCG/SUINT);
- Fluxograma - Prestação de Contas (DCG/SUINT);
  
- Fluxograma Formalização (DCS/DEPEN);
- Fluxograma Monitoramento (DCS/DEPEN);
- Fluxograma Prestação de contas (DCS/DEPEN);
  
- Fluxograma Formalização (DRC/SUPOD);
- Fluxograma Monitoramento (DRC/SUPOD);
- Fluxograma Prestação de contas (DRC/SUPOD);



JUSTIÇA E  
SEGURANÇA  
PÚBLICA



GOVERNO  
DE MINAS

AQUI O TREM PROSPERA.

**Thiago Alves Henriques** - Assessor-Chefe

[thiago.henriques@seguranca.mg.gov.br](mailto:thiago.henriques@seguranca.mg.gov.br)

**Thiago Alvarenga Araújo** - Coordenador de Processos

[thiago.araujo@seguranca.mg.gov.br](mailto:thiago.araujo@seguranca.mg.gov.br)

**Thiago Augusto Silva Guimarães** - EPPGG

[thiago.guimaraes@seguranca.mg.gov.br](mailto:thiago.guimaraes@seguranca.mg.gov.br)

