MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR
PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA MILITAR

Portaria nº 210/PGJM, de (data de assinatura do documento).

Aprova, para o ciclo estratégico 2026 a 2030, a avaliação dos riscos e oportunidades que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo e as respectivas medidas de tratamento.

O **PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA MILITAR**, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista o disposto no artigo 124, incisos XX e XXII, da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993,

CONSIDERANDO a Decisão Normativa TCU n° 198/2022, a qual regulamenta os elementos de conteúdo do Relatório de Gestão e determina, em seu anexo, que, na prestação de contas anual, sejam prestadas informações sobre os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo e como a organização lida com esses riscos;

CONSIDERANDO o fato de que a gestão de riscos é fundamental para o cumprimento da missão institucional, tendo em vista que mapeia e trata preventivamente os eventos que podem vir a prejudicar o cumprimento dos objetivos traçados;

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar, para o ciclo estratégico 2026 a 2030, conforme Anexo I, a avaliação dos riscos e oportunidades que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo e as respectivas medidas de tratamento.

§ 1º O gerenciamento dos riscos levantados será feito com base no Modelo de Três Linhas de Defesa do Instituto de Auditores Internos (IIA).

§ 2º A Assessoria de Controle Interno (ACI), como segunda linha de defesa do Modelo de Três Linhas de Defesa do IIA, em parceira com a primeira linha de defesa, será responsável por manter atualizada a avaliação dos riscos e oportunidades e acompanhar se os tratamentos definidos estão implantados e funcionando para mitigar os riscos e aproveitar as oportunidades.

§ 3º A avaliação dos riscos e oportunidades deverá servir como referência para o aprimoramento contínuo da gestão e para o desenvolvimento futuro dos mapas de riscos nos níveis tático e operacional.

Art. 2º Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação, revogando-se a Portaria nº 421/DG/SEC/MPM, de 24 de julho de 2023.

CLAURO ROBERTO DE BORTOLLI
Procurador-Geral de Justiça Militar

ANEXO I

Avaliação dos riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo e como a organização lida com esses riscos e oportunidades.

Os riscos e oportunidades estão separados no contexto da atuação finalística e da atuação de suporte e gestão.

Riscos são fatores negativos que podem prejudicar o desempenho institucional.

Oportunidades são fatores positivos que podem ser utilizados para potencializar o desempenho institucional.

RISCOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO DA ATUAÇÃO FINALÍSTICA

A presente avaliação oferece visão estratégica dos principais riscos e oportunidades capazes de influenciar a geração de valor público pelo Ministério Público Militar, sob a perspectiva do exercício das atividades finalísticas.

RISCO 1

Evento de risco

Falta de especialização da polícia judiciária militar.

Descrição do risco

O primeiro risco a ser mencionado é o que mais afeta a atividade finalística do MPM: a falta de especialização da polícia judiciária militar.

Consoante estabelecido pelo Código de Processo Penal Militar (CPPM) em seu art. 7º, a polícia judiciária é exercida pelos comandantes de unidades das Forças Armadas, os quais, por sua vez, podem designar encarregados (*ad hoc*) para conduzir inquéritos. A polícia judiciária militar é, portanto, difusa, rotativa e não especializada.

Ademais, não há notícias de adoção, por qualquer uma das Forças Armadas, de um sistema eletrônico próprio para a tramitação e a estruturação de dados dos inquéritos, autos de prisão em flagrante e outras inquisas, comprometendo a inteligência investigativa nessa esfera.

A elevação do nível de complexidade das apurações exige ainda mais do *Parquet* Militar nessas atividades, principalmente após o advento da Lei nº 13.491/2017, que ampliou consideravelmente as hipóteses de crime militar, demandando, em alguns casos, investigações mais complexas para sua elucidação. Tal incremento normativo, no entanto, não foi acompanhado da devida especialização dos envolvidos na persecução penal.

Como a organização lida com esse risco

A falta de especialização dos agentes que exercem a polícia judiciária militar reclama do MPM intensa atuação no controle externo da atividade policial, na orientação aos encarregados e nas requisições ministeriais ao longo das investigações, em palestras e instruções prévias, bem como demanda capacitação interna constante e a criação de estruturas, aquisição de equipamentos e *softwares*, desenvolvimento de soluções tecnológicas e contratação de pessoal para viabilizar serviços voltados à investigação, como análise de dados.

Para dar a devida resposta penal às condutas delitivas, que vêm se revelando cada vez mais intrincadas, eis que praticadas de modo mais sofisticado e por grupos mais organizados, inclusive no universo cibernético, o MPM busca aprimorar e ampliar, dentro de sua realidade orçamentária, os serviços prestados pela Secretaria de Pesquisa e Apoio à Investigação (SPAI/MPM), a qual realiza pesquisas em bancos de dados acessíveis a este *Parquet* graças a acordos celebrados com instituições diversas e produz análise sobre dados bancários, fiscais e telefônicos e, tão logo o orçamento permita, telemáticos.

Ademais, a SPAI/MPM participa ativamente da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Ativos (ENCCLA), que se alinha às práticas internacionais estabelecidas por organismos como o GAFI/FATF, responsável por definir os padrões internacionais de combate à lavagem de dinheiro pactuados em convenções internacionais das quais o Brasil é signatário. A SPAI/MPM também estabelece outras parcerias estratégicas, a saber: Controladoria-Geral da União, Tribunal de Contas da União, Polícia Federal, Receita Federal, Conselho de Controle de Atividades Financeiras, operadoras de telefonia, instituições financeiras e fóruns especializados como Rede-Lab (Rede Nacional de Laboratórios de Tecnologia) e GNCOC/CNPG.

Tão logo seja viável economicamente, o MPM colocará em prática seu plano de criar, no âmbito da SPAI, seu Laboratório Forense Digital, imprescindível ao descortinamento de condutas delitivas realizadas no ambiente digital ou cujas provas sejam dessa natureza.

Finalmente, o MPM dará corpo ao Grupo Especializado em Investigações Complexas (GEIC/MPM), criado pela Resolução CSMPM nº 153/2025, e incumbido de atuar, em conjunto com o promotor natural, nos casos de crimes praticados por organização ou associação criminosa, nos delitos praticados no contexto de licitação e contratos administrativos, nos que atentam contra o patrimônio público, entre outros de maior complexidade.

RISCO 2

Evento de risco

Defasagem do Código Penal Militar (CPM) e do Código de Processo Penal Militar (CPPM), os quais, muitas vezes, não se beneficiam das alterações e atualizações promovidas na legislação comum.

Descrição do risco

O segundo risco que afeta sobremaneira a atuação ministerial do MPM também decorre da atividade legislativa. Na esfera de atribuição do MPM, incidem preponderantemente as normas de dois diplomas, o Código Penal Militar (CPM) e o Código de Processo Penal Militar (CPPM), os quais, muitas vezes, não se beneficiam das alterações e atualizações promovidas na legislação comum, gerando, no âmbito da Justiça Militar da União (JMU), injustificada diferença de tratamento legal de fatos semelhantes e insegurança jurídica ou vedação de aplicação de relevantes instrumentos.

Citam-se, como exemplos, a ausência de institutos importantes na rotina da atuação criminal, como o acordo de não persecução penal – ANPP (art. 28-A do CPP, introduzido pela Lei nº 13.964/2019); as medidas de recuperação de ativos introduzidas pela Lei nº 12.694/2012 (art. 91, §§ 1º e 2º) e pela Lei nº 13.964/2019 (art. 91-A); e a providência judicial de ressarcimento à vítima constante do inciso IV do art. 387 do CPP, alterado pela Lei nº 11.719/2008.

Como a organização lida com esse risco

O MPM reconhece a necessidade de estreitar ainda mais a relação com o Parlamento brasileiro, com o devido aviamento de pleitos institucionais e o acompanhamento dos projetos em trâmite, tendo em vista o expressivo impacto das normas ou, ainda, da ausência delas, no exercício do *munus* deste *Parquet* especializado.

Nesse sentido, a Comissão Permanente de Estudos de Direito Penal Militar, Direito Processual Penal Militar e Execução Penal Militar (CPEL/MPM) elaborou texto substitutivo para atualização do PL 9436/2017, cuja esperada aprovação impactará, positivamente, nas atividades do MPM, em face da previsão do ANPP e do confisco alargado no CPPM, do aperfeiçoamento das medidas assecuratórias e da inclusão de dispositivo para a fixação, na sentença condenatória, do valor mínimo para a reparação dos danos sofridos pela vítima do crime militar.

Afora essa matéria, a Secretaria de Relações Institucionais (SRI/MPM), por meio da Assessoria Parlamentar, monitora a tramitação de diversas outras proposições legislativas de interesse do MPM: PL 9436/2017 (altera o CPPM e revoga o art. 90-A da Lei nº 9.099/90), PL 3890/2020 (Estatuto das Vítimas), PL 3673/2021 (ANPP), PL 5911/2023 (ANPP), PEC 38/2025 (Reforma Administrativa), PEC 18/2025 (Segurança Pública), PL 478/2025 (provas ilícitas no CPPM), PL 2628/2025 (revoga art. 18 do CPPM).

Junto ao Poder Judiciário, cabe ao MPM lançar mão das ações e recursos processuais cabíveis para superar a ausência de normas na legislação especial, como o Recurso Extraordinário 1582929, interposto em sede do Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR) 7000457-17.2023.7.00.0000 para que se admita a aplicação, em tese, do ANPP na JMU, o que, em sede de *habeas corpus* individuais, já foi acolhido por todos os Ministros do Supremo Tribunal Federal, sem exceção, à época da interposição do RE.

De todo modo, este *Parquet*, nas diversas causas de sua atribuição, continua insistindo na aplicação do ANPP, nas medidas de recuperação de ativos e na fixação de indenização em favor da vítima, ainda que tais institutos não constem do diploma processual penal militar.

No mais, o MPM conta com a parceria da Procuradoria-Geral da República, que, a seu pedido, já ajuizou Ações Diretas de Inconstitucionalidade, como as de números 7547 e 7555, para combater a discrepância de resposta entre a lei penal comum e a lei penal militar, sendo que a ADI 7555 foi acolhida pelo Supremo Tribunal Federal, para estabelecer, ao crime militar de estupro de vulnerável qualificado por lesão corporal de natureza grave, a mesma pena do crime comum. Já a ADI 7547, que contesta a constitucionalidade do art. 216, § 2º, do Código Penal Militar, com a redação dada pela Lei 14.688/2023, ainda se encontra em trâmite.

RISCO 3

Evento de risco

Decisões que fixam a competência da Justiça Comum em detrimento da Justiça Militar da União e, por conseguinte, retiram atribuição do MPM.

Descrição do risco

Muito embora o Código Penal Militar traga, em seus artigos 9º e 10, as hipóteses de crimes militares e, portanto, de competência da Justiça Militar da União (JMU), o Judiciário brasileiro ampara-se em outros critérios para a fixação da competência em favor da Justiça Comum.

Exemplo disso foi o recente caso do crime de feminicídio praticado por militar da ativa contra militar da ativa, durante o serviço da vítima, dentro de unidade militar, o qual foi julgado, pelo Superior Tribunal de Justiça, por apertada maioria, como de competência da Justiça Comum do Distrito Federal e Territórios em razão da questão de gênero.

Outros casos que também podem ser citados são a falsificação ou uso, por civil, de documento falso consistente em caderneta de inscrição de registro ou carteira de habilitação amador, expedida pela Marinha do Brasil, por se entender que essa atividade é de caráter subsidiário da Força e que o documento é de natureza civil. Na mesma linha, a apresentação, por civil, de documentos falsos junto ao Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados, do Exército Brasileiro, para a obtenção de registros.

Como a organização lida com esse risco

As questões que se encontram estabelecidas, a exemplo da Súmula Vinculante 36/STF, por óbvio, são observadas pelo Ministério Público Militar. Por outro lado, as que não se encontram pacificadas continuam sendo objeto da atuação deste *Parquet* Especializado.

Assim, os crimes que envolvem questão de gênero continuam sendo objeto da atuação preventiva do MPM em suas palestras junto a unidades militares, não apenas pelo respeito às hipóteses legais que definem os crimes militares, mas também pela justificada preocupação com tropas que se estabelecem ou são enviadas para locais nos quais sequer estão instaladas unidades policiais civis ou federais, o que é a realidade das Formas Armadas brasileiras. Nesses casos, a autoridade de polícia judiciária militar, exercida pelo próprio comandante da tropa, deve estar bem instruída sobre os protocolos a serem adotados em casos que envolvem perspectiva de gênero.

Nessa mesma linha, a incorporação de jovens ao serviço militar inicial feminino intensificou o trabalho do MPM no sentido da proteção das mulheres, com mais palestras e o desenvolvimento do aplicativo SentinELAS, que contém instruções relevantes para essas jovens, inclusive *link* com acesso direto à Ouvidoria das Mulheres do MPM.

Perante o Judiciário, o MPM busca reverter as decisões que fixam a competência da Justiça Comum em detrimento da Justiça Militar da União, a exemplo do já citado caso do feminicídio, na expectativa de continuar seu trabalho de proteção à mulher militar e, quando necessário, de repressão às condutas que as ofendem.

RISCO 4

Evento de risco

Incipiente gestão de dados da atividade finalística do MPM.

Descrição do risco

A gestão dos dados da atividade finalística no MPM ainda é incipiente, o que afeta sua capacidade atual de tomada de decisão com base em dados.

Como a organização lida com esse risco

No ciclo estratégico 2026 a 2030, o fortalecimento da governança de dados da atividade finalística foi inserido como objetivo estratégico.

A fim de viabilizar esse objetivo estratégico, o MPM criará estrutura dedicada à gestão dos dados jurídicos da instituição, o que está previsto para o ano de 2026. A escolha de restringir, inicialmente, o objeto dessa estrutura aos dados jurídicos decorreu do fato de serem estes os dados mestres do MPM, que refletem o exercício de seu *munus* constitucional.

Como foco imediato da gestão de dados da atividade finalística, destaca-se a criação de mapa de incidência criminal com base nos dados dos procedimentos e processos de atribuição do MPM. O propósito do mapa é fornecer a visão integrada nacional dos casos, como também subsidiar o trabalho de prevenção de práticas delituosas a partir do mapeamento de seus tipos penais, quantitativo e localização.

Esse objetivo estratégico também pretende quantificar resultados relevantes relacionados à atuação institucional, como ressarcimento de danos, recuperação de produto do crime e outros.

OPORTUNIDADE 1

Oportunidade

Avanço acelerado das tecnologias digitais e da inteligência artificial no setor público.

Descrição da oportunidade

O avanço acelerado das tecnologias digitais e da inteligência artificial no setor público, aliado às exigências de governança, integridade e conformidade regulatória, lastreadas em diretrizes emanadas de órgãos de controle e coordenação institucional quanto à inovação e ao uso responsável de IA e em recomendações oriundas de auditorias internas, é um fator que influencia e influenciará diretamente a estratégia institucional de modernização, eficiência e mitigação de riscos jurídicos e operacionais.

Como a organização lida com essa oportunidade

Considerando o universo digital em que estamos cada vez mais inseridos e a curva exponencial crescente de avanço tecnológico, ultimamente determinada pela disseminação da inteligência artificial por meio de seus modelos de linguagem de grande escala, o MPM criou, em 2025, a Secretaria de Prospecção e Inovação Tecnológica (SPRINT/MPM), com a finalidade de fomentar a inovação e a modernização institucional, por meio de soluções tecnológicas, organizacionais e estratégicas, coordenar o alinhamento entre o Planejamento Estratégico e as estruturas organizacionais e de governança, bem como promover a cultura de inovação que valorize a criatividade, a experimentação e a colaboração.

No que diz respeito, especificamente, à inteligência artificial, foi instituído o Comitê Gestor de Inteligência Artificial (CGIA/MPM), com o objetivo de estabelecer diretrizes e discutir soluções afetas à IA, seus modelos, limitações e impactos, visando orientar, normatizar e definir boas práticas relativas ao seu uso.

Por meio de acordos de cooperação técnica com instituições parceiras, o MPM tem acesso a boas soluções tecnológicas, sem custo, e, da mesma forma, cede uso daquelas por ele desenvolvidas.

No mais, sendo certa a necessidade de treinamento dos integrantes de sua instituição diante das novas ferramentas de tecnologia, o MPM, por meio da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento, promove capacitações e treinamentos, com o intuito não apenas de instruir quanto ao bom uso das soluções tecnológicas, mas também de criar uma cultura de eficiência.

RISCOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO DA ATUAÇÃO DE SUPORTE E GESTÃO

A presente avaliação oferece visão estratégica dos principais riscos e oportunidades capazes de influenciar a geração de valor público pelo Ministério Público Militar, sob a perspectiva da Direção-Geral.

Os riscos identificados relacionam-se à governança, à sustentabilidade organizacional, à gestão estratégica, à transformação digital, ao desenvolvimento de pessoas, à integridade, à conformidade, à governança de dados e à capacidade de adaptação às mudanças do ambiente interno e externo.

As oportunidades evidenciam caminhos para modernizar a Administração, ampliar a eficiência, consolidar a cultura de governança pública e potencializar o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição.

RISCO 1

Evento de risco

Fragilidade da governança institucional e da governança das contratações.

Descrição do risco

A governança institucional constitui um dos principais pilares para o adequado funcionamento das organizações públicas contemporâneas, na medida em que estabelece mecanismos destinados a direcionar, avaliar e monitorar a atuação da administração, assegurando que as decisões estratégicas estejam alinhadas à missão institucional, aos objetivos organizacionais e ao interesse público.

Embora o Ministério Público Militar venha promovendo importantes avanços em sua estrutura de governança, o permanente aumento da complexidade das demandas institucionais, das exigências impostas pelos órgãos de controle e da necessidade de integração entre unidades administrativas exige o contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos de governança, planejamento, monitoramento e coordenação institucional.

A inexistência ou baixa maturidade de mecanismos integrados de governança pode ocasionar desalinhamento entre planejamento estratégico e execução administrativa, sobreposição de competências, duplicidade de esforços, fragmentação das decisões, redução da eficiência organizacional, aumento da exposição a riscos institucionais e dificuldades na priorização de investimentos estratégicos.

Sob a perspectiva das contratações públicas, eventual insuficiência da governança das contratações poderá comprometer o adequado planejamento das aquisições, a gestão do portfólio contratual, a definição de prioridades institucionais, o gerenciamento dos riscos das contratações e a obtenção dos resultados esperados pela Administração, especialmente diante da crescente complexidade introduzida pela Lei nº 14.133/2021.

Além dos impactos administrativos, a baixa maturidade da governança pode repercutir negativamente sobre a transparência, a *accountability*, a integridade institucional, a racionalização dos recursos públicos e a confiança depositada pela sociedade nas instituições públicas.

Considerando o ambiente de constante transformação da Administração Pública, caracterizado pelo avanço tecnológico, pelas restrições orçamentárias, pelo aumento das demandas sociais e pela intensificação das atividades de controle externo, torna-se imprescindível fortalecer continuamente os mecanismos de governança institucional como fator essencial para assegurar a geração sustentável de valor público.

Como a organização lida com esse risco

A Direção-Geral vem promovendo o fortalecimento progressivo da governança institucional mediante o aperfeiçoamento dos mecanismos de planejamento estratégico, gestão de riscos, controles internos, governança das contratações, monitoramento de indicadores, gestão por resultados e integração entre as unidades organizacionais.

Nesse contexto, destacam-se as iniciativas voltadas ao fortalecimento da atuação da Assessoria de Controle Interno, da Coordenadoria de Governança Institucional, dos comitês de governança e das instâncias responsáveis pela coordenação das políticas institucionais, buscando ampliar a maturidade dos processos decisórios e assegurar maior alinhamento entre estratégia, gestão e execução administrativa.

O MPM buscará ampliar a institucionalização da governança das contratações, consolidar a cultura de gestão baseada em riscos, fortalecer os mecanismos de monitoramento estratégico, aperfeiçoar a gestão de desempenho institucional e ampliar a integração entre planejamento, orçamento, tecnologia, pessoas e processos.

RISCO 2

Evento de risco

Sustentabilidade orçamentária, financeira e patrimonial.

Descrição do risco

A sustentabilidade financeira representa condição indispensável para que a instituição mantenha sua capacidade operacional, preserve a continuidade dos serviços públicos e implemente os investimentos necessários ao alcance dos objetivos estratégicos.

O atual contexto fiscal da Administração Pública, caracterizado por limitações orçamentárias, contingenciamentos, crescimento das despesas obrigatórias e necessidade permanente de racionalização dos gastos públicos, pode restringir a capacidade institucional de financiar projetos estruturantes, modernizar sua infraestrutura, investir em tecnologia, promover capacitações e ampliar a qualidade dos serviços administrativos prestados.

Esse cenário torna ainda mais relevante o fortalecimento da governança orçamentária, da gestão patrimonial e da avaliação permanente da eficiência dos gastos públicos, permitindo que os recursos disponíveis sejam direcionados às iniciativas estratégicas capazes de gerar maior valor institucional.

Além dos impactos imediatos sobre investimentos e custeio, limitações financeiras prolongadas podem afetar a inovação, a transformação digital, a renovação tecnológica, a manutenção da infraestrutura física, a segurança da informação e a própria capacidade institucional de adaptação às mudanças do ambiente externo.

Como a organização lida com esse risco

A Direção-Geral adota mecanismos de planejamento orçamentário e financeiro alinhados ao planejamento estratégico institucional, realizando monitoramento contínuo da execução orçamentária, priorização de investimentos, revisão periódica das despesas administrativas, fortalecimento da governança das contratações e busca permanente pela racionalização da utilização dos recursos públicos.

Também são desenvolvidas iniciativas voltadas ao incremento da eficiência administrativa, à revisão de contratos, ao planejamento plurianual das necessidades institucionais e ao fortalecimento dos instrumentos de acompanhamento da execução

orçamentária.

Pretende-se aperfeiçoar a integração entre planejamento, orçamento, contratações e gestão patrimonial; ampliar análises de custo-benefício; fortalecer o monitoramento de despesas e investimentos; e desenvolver cenários que apoiem decisões diante de restrições fiscais.

RISCO 3

Evento de risco

Insuficiência de capital humano, gestão do conhecimento e sucessão organizacional.

Descrição do risco

O capital humano constitui o principal ativo estratégico das organizações públicas intensivas em conhecimento. A capacidade institucional de formular políticas, conduzir projetos estratégicos, prestar apoio às atividades finalísticas e promover inovação depende diretamente da disponibilidade de servidores qualificados, motivados e adequadamente distribuídos entre as diversas áreas organizacionais.

O envelhecimento da força de trabalho, aposentadorias, movimentações funcionais, vacâncias, limitações para recomposição do quadro de pessoal e crescente especialização das atividades administrativas podem resultar em perda de conhecimento institucional, descontinuidade administrativa, aumento da sobrecarga de trabalho, redução da capacidade de inovação e comprometimento da eficiência organizacional.

Outro fator relevante refere-se à concentração de conhecimentos críticos em número reduzido de servidores, circunstância que amplia a dependência institucional de especialistas e dificulta a continuidade das atividades em situações de afastamentos, aposentadorias ou substituições.

A ausência de políticas estruturadas de sucessão, gestão do conhecimento e desenvolvimento contínuo de competências pode comprometer a capacidade institucional de adaptação às mudanças tecnológicas, normativas e organizacionais cada vez mais frequentes no setor público.

Como a organização lida com esse risco

A Direção-Geral vem promovendo ações voltadas ao fortalecimento da gestão de pessoas mediante programas de capacitação continuada, desenvolvimento de competências, incentivo à inovação, valorização dos servidores, gestão do conhecimento, documentação dos processos críticos e fortalecimento da cultura organizacional.

O MPM buscará ampliar políticas de sucessão organizacional, gestão por competências, retenção do conhecimento estratégico, formação de lideranças e planejamento da força de trabalho, assegurando maior resiliência institucional frente aos desafios futuros.

RISCO 4

Evento de risco

Baixa maturidade da gestão por processos e da simplificação administrativa.

Descrição do risco

A gestão por processos constitui elemento estruturante da governança pública moderna, permitindo maior integração entre as unidades organizacionais, padronização das atividades, racionalização dos recursos e melhoria contínua da prestação dos serviços administrativos.

A inexistência ou maturidade insuficiente de um modelo institucional de gestão por processos pode ocasionar duplicidade de atividades, retrabalho, baixa padronização de procedimentos, excessiva dependência de conhecimento individual, aumento do tempo de resposta das demandas administrativas e dificuldades para mensuração dos resultados institucionais.

A crescente complexidade da Administração Pública exige que os processos organizacionais sejam continuamente revisados, simplificados e digitalizados, buscando eliminar atividades que não agregam valor, reduzir custos operacionais e elevar a eficiência administrativa.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de integração entre gestão por processos, gestão de riscos, planejamento estratégico, governança das contratações e transformação digital, permitindo que as decisões da alta administração sejam apoiadas por fluxos organizacionais bem definidos e orientados para resultados.

A ausência dessa integração pode comprometer a capacidade institucional de adaptação às mudanças legais, tecnológicas e organizacionais, reduzindo a efetividade das políticas públicas e a geração de valor para a sociedade.

Como a organização lida com esse risco

A Direção-Geral desenvolve iniciativas voltadas ao mapeamento, revisão, padronização e aperfeiçoamento dos processos institucionais, buscando promover maior integração entre as áreas administrativas e fortalecer a cultura de melhoria contínua.

Pretende-se ampliar a institucionalização da gestão por processos, promover revisões periódicas dos fluxos organizacionais, integrar o gerenciamento de processos aos instrumentos de planejamento estratégico e expandir a automação dos procedimentos administrativos por meio de soluções digitais.

RISCO 5

Evento de risco

Baixa maturidade da gestão de riscos, dos controles internos, da integridade e da conformidade institucional.

Descrição do risco

A gestão de riscos constitui instrumento indispensável para apoiar a tomada de decisão, fortalecer a governança pública e assegurar maior previsibilidade na execução dos objetivos estratégicos institucionais.

A inexistência de uma cultura organizacional consolidada de gestão de riscos pode dificultar a identificação tempestiva de eventos capazes de comprometer o desempenho institucional, reduzir a efetividade dos controles internos e aumentar a exposição da organização a falhas administrativas, irregularidades, desperdícios e eventos de não conformidade.

Paralelamente, o fortalecimento dos programas de integridade e conformidade tornou-se elemento essencial da governança pública contemporânea, especialmente diante da crescente exigência por transparência, *accountability*, ética pública e adequada gestão dos recursos públicos.

A evolução constante da legislação, das recomendações dos órgãos de controle e das melhores práticas nacionais e internacionais exige aperfeiçoamento permanente dos mecanismos de controle, monitoramento e avaliação da gestão institucional.

A baixa maturidade desses instrumentos pode gerar impactos reputacionais, financeiros, operacionais e institucionais, reduzindo a confiança dos órgãos de controle, da sociedade e das partes interessadas na capacidade administrativa da instituição.

Como a organização lida com esse risco

A Direção-Geral fortalece continuamente sua estrutura de governança mediante atuação integrada da Assessoria de Controle Interno, da Coordenadoria de Governança Institucional, da Auditoria Interna, das unidades gestoras e das instâncias de assessoramento estratégico.

Entre as iniciativas destacam-se o fortalecimento da Política de Gestão de Riscos, a implementação de controles internos baseados em riscos, o desenvolvimento do Programa de Integridade, a realização de avaliações periódicas de conformidade, o monitoramento das recomendações dos órgãos de controle e a disseminação da cultura de governança em toda a instituição.

O MPM buscará ampliar o nível de maturidade da gestão integrada de riscos, consolidar indicadores de efetividade dos controles internos e fortalecer mecanismos preventivos voltados à integridade, à ética pública e à conformidade institucional.

OPORTUNIDADE 1

Oportunidade

Fortalecimento da governança pública e da gestão estratégica.

Descrição da oportunidade

O amadurecimento contínuo da governança institucional representa oportunidade relevante para elevar a qualidade das decisões, ampliar a coordenação administrativa e reforçar o alinhamento entre estratégia, gestão e execução. A integração entre planejamento estratégico, gestão por processos, gestão de riscos, controles internos, integridade, orçamento e monitoramento de desempenho favorece maior clareza de prioridades e melhor utilização dos recursos institucionais.

A exploração dessa oportunidade pode produzir decisões mais tempestivas, maior transparência, redução de sobreposições, melhor acompanhamento dos resultados e fortalecimento da responsabilização institucional. Também permite que as unidades administrativas atuem de forma mais coordenada e orientada para objetivos comuns.

Como a organização lida com essa oportunidade

A Direção-Geral tem fortalecido as estruturas de governança, os mecanismos de planejamento e acompanhamento estratégico e a integração entre as unidades administrativas, com participação da Assessoria de Controle Interno, da Coordenadoria de Governança Institucional e das instâncias colegiadas competentes.

Pretende-se consolidar modelo integrado de governança, estabelecer painéis executivos de acompanhamento, aprimorar a articulação entre estratégia e orçamento e ampliar a avaliação periódica da maturidade institucional.

OPORTUNIDADE 2

Oportunidade

Desenvolvimento do capital humano e gestão do conhecimento.

Descrição da oportunidade

O investimento contínuo em pessoas constitui oportunidade estratégica para fortalecer a capacidade de adaptação, a inovação e a melhoria dos serviços. A formação de lideranças, a gestão por competências, a documentação de processos e o compartilhamento estruturado do conhecimento reduzem dependências individuais e ampliam a resiliência organizacional.

O desenvolvimento dessa oportunidade pode elevar o engajamento, melhorar a distribuição da força de trabalho, preservar conhecimentos críticos, facilitar sucessões e ampliar a capacidade institucional de responder a mudanças tecnológicas, normativas e organizacionais.

Como a organização lida com essa oportunidade

A Instituição desenvolve programas de capacitação, compartilhamento do conhecimento, desenvolvimento gerencial e valorização de competências, além de iniciativas voltadas à documentação de processos e ao aprimoramento da cultura organizacional.

O MPM buscará estruturar políticas de sucessão, mapear conhecimentos críticos, fortalecer comunidades de prática, desenvolver trilhas de aprendizagem e integrar o planejamento da força de trabalho às prioridades estratégicas.

OPORTUNIDADE 3

Oportunidade

Governança de dados e inteligência institucional.

Descrição da oportunidade

A consolidação de uma cultura orientada por dados permite decisões mais qualificadas, maior previsibilidade dos riscos, melhor monitoramento dos indicadores e ampliação da transparência. A integração entre sistemas e a definição de responsabilidades sobre os ativos informacionais transformam dados dispersos em conhecimento útil à gestão.

Os benefícios incluem maior confiabilidade das informações, redução de inconsistências, apoio à avaliação de desempenho, aperfeiçoamento dos painéis gerenciais e criação de condições para o uso seguro de análises avançadas e inteligência artificial.

Como a organização lida com essa oportunidade

A Direção-Geral incentiva a integração tecnológica, o desenvolvimento de indicadores e painéis gerenciais, o fortalecimento da governança de dados e a utilização de informações estratégicas como suporte à tomada de decisão.

O MPM buscará instituir Política de Governança de Dados, definir papéis de custódia e responsabilidade, estabelecer padrões de qualidade e interoperabilidade e ampliar a capacidade analítica das unidades administrativas.

CLAURO ROBERTO DE BORTOLLI
Procurador-Geral da Justiça Militar

Documento assinado eletronicamente por **CLAURO ROBERTO DE BORTOLLI**, **Procurador-Geral de Justiça Militar**, em 17/09/2026, às 16:18, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.

A autenticidade do documento pode ser conferida no site http://sei.mpm.mp.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **1899096** e o código CRC **FD75D1FD**.