



CONSELHO  
NACIONAL DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO

# PE-CNMP

2010 | 2017

Relatório de Resultados do Planejamento Estratégico do Conselho  
Nacional do Ministério Público – vigência de 2010 a 2017

BRASÍLIA, 2018

Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público.

Relatório de resultados do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público: vigência de 2010 a 2017 / Conselho Nacional do Ministério Público. – Brasília: CNMP, 2018.

68 p.

1.Ministério Público. 2. Gestão Estratégica. I. Título.

CDD – 341.413

# Expediente

## COMPOSIÇÃO

Raquel Elias Ferreira Dodge (Presidente)  
Orlando Rochadel Moreira (Corregedor Nacional)  
Gustavo do Vale Rocha  
Fábio Bastos Stica  
Valter Shuenquener de Araújo  
Luciano Nunes Maia Freire  
Marcelo Weitzel Rabello de Souza  
Sebastião Vieira Caixeta  
Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior  
Dermeval Farias Gomes Filho  
Lauro Machado Nogueira  
Leonardo Accioly da Silva  
Erick Venâncio Lima do Nascimento  
Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho

## SECRETÁRIA-GERAL

Adriana Zawada Melo

## SECRETÁRIO-GERAL ADJUNTO

Roberto Fuina Versiani

## SECRETÁRIOS

Antonio Gomes Ferreira (Auditor Interno)  
Cláudio Flores da Silva (Secretário Executivo)  
Daniela Nunes Faria (Secretária Processual)  
Fabiana de Farias Marinho (Coordenadora de Gestão de Pessoas)  
Humberto de Campos Costa (Secretário de Administração)  
Paulo Célio Júnior (Secretário de Tecnologia da Informação)  
Taíssa Couto Rosa Dagher (Secretária de Planejamento Orçamentário)  
Tatiana Jebrine (Assessora-Chefe de Comunicação Social)  
Weskley Rodrigues dos Santos (Secretário de Gestão Estratégica)

## EQUIPE DE ELABORAÇÃO

André de Araujo Rosa Cruz - Analista de Estatística - SGE/CNMP  
Jaqueline Barbosa Pinto Silva – Analista de Gestão Pública – SGE/CNMP  
Josias Mendes da Silva – Analista de Gestão Pública – SGE/CNMP  
Sávio Neves do Nascimento – Analista de Estatística – SGE/CNMP  
Weskley Rodrigues dos Santos – Secretário de Gestão Estratégica – SGE/CNMP

## Apresentação

Há oito anos o Conselho Nacional do Ministério Público iniciou o movimento de fomentar a cultura do planejamento. Na comemoração de aniversário de cinco anos de instalação do órgão, em 21 de junho de 2010, o CNMP lançou seu primeiro Planejamento Estratégico.

Ao longo desses anos, adquiriu experiência e aprimorou a iniciativa. Para garantir o monitoramento do cumprimento dos objetivos estratégicos, bem como a melhoria contínua do Órgão, em 2014 foram elaborados novos indicadores estratégicos e sua associação ao plano orçamentário, com vistas a aumentar a transparência do desempenho do Conselho e a qualidade do gasto público.

Ainda, desenvolveu um modelo de governança e de gestão integrada da estratégia, a fim de garantir o alcance dos resultados voltados à sociedade. Nesse sentido, foi criado o Comitê de Governança Corporativa e da Estratégica (CGCE), bem como seus quatro Subcomitês Estratégicos: de Tecnologia da Informação, de Gestão de Pessoas, de Comunicação e de Gestão de Riscos e Segurança Institucional. Por meio dessas instâncias, a tomada de decisão da alta administração passou a ser amplamente subsidiada pelo desempenho da Instituição, garantindo a conformidade aos parâmetros legais e parâmetros indicados pelos órgãos de controle.

Também, instituiu ferramentas de acompanhamento nos níveis tático e operacional (Planos Diretores Setoriais e Plano de Gestão, respectivamente), conectados ao Planejamento Estratégico. Para cada nível, foram estipuladas reuniões específicas e frequentes, para monitorar e alinhar a atuação à estratégia e ao orçamento disponível.

Tais medidas fizeram com que o CNMP alavancasse o alcance às metas e o atendimento à sua missão constitucional, tendo sido reconhecido por instituições como o Tribunal de Contas da União e a Fundação Nacional de Qualidade, bem como pela sociedade, que tem visto a Instituição cada vez mais importante na defesa da ordem constitucional e dos direitos fundamentais.

O amadurecimento do CNMP, em seus doze anos de existência, é corolário do seu esforço de cumprimento da sua missão com eficácia, eficiência e efetividade, e a primeira experiência de planejar estrategicamente foi essencial para isso.

O presente Relatório, portanto, retrata esse caminho, que teve momentos de desafio, de construção coletiva e consolidação de um modelo de excelência, com progressos premiados por sua modernização e institucionalização. As informações aqui sintetizadas servem como registro dos instrumentos e métodos construídos, testados e bem-sucedidos, para as gerações futuras e a eventuais órgãos que almejam seguir trilha semelhante.

RAQUEL ELIAS FERREIRA DODGE  
Presidente do Conselho Nacional do Ministério Público

# Memória Institucional

Gestão Estratégica do CNMP – O Desafio Inicial

## Fernando Celestino Ferreira Quintans

Engenheiro de Produção pela Universidade Federal Fluminense, trabalhou na consultoria Accenture entre 2000 e 2010, saindo como Gerente. Foi Secretário de Gestão Estratégica do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) entre 2010 e 2012. Desde então, é Sócio-Diretor da consultoria STEINBEIS-SIBE do Brasil, onde trabalha como consultor e facilitador em projetos de gestão estratégica em organizações públicas.

“Uma longa caminhada começa com o primeiro passo” – Lao-Tsé.

Até hoje, sempre me emociono quando vejo o vídeo com os primeiros passos do meu filho. Eles representam o início de seu caminho rumo à liberdade, à independência, à descoberta do mundo lá fora. É o começo de toda jornada para enfrentar os desafios que a vida nos apresenta.

Ao ser convidado para escrever este texto, não consegui imaginar frase que melhor ilustrasse esse momento do Conselho Nacional do Ministério Público, ao lançar seu novo Planejamento Estratégico, com horizonte 2018-2023. Fico muito feliz de ter feito parte dessa caminhada – em especial, de seu primeiro passo.

Em janeiro de 2010, recebi o convite para ser o Secretário de Gestão Estratégica do CNMP. Uma instituição nova, em estruturação e com um grande desafio pela frente: crescer de forma organizada, mesmo com uma série de demandas complexas ocorrendo de forma simultânea; questões como estruturação administrativa, organização de sua infraestrutura tecnológica, garantia de seu quadro de pessoal, dentre tantas outras. E se isso não fosse o bastante, o CNMP ainda teria a responsabilidade de executar a fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público no Brasil e de seus membros, sempre respeitando a autonomia da instituição.

Ao tomar posse, os desafios já estavam estabelecidos. Era preciso, a princípio, implantar um modelo de gestão estratégica, visando ao planejamento estratégico institucional, com o horizonte 2010-2015. Trabalharíamos também um conceito de evoluções sucessivas, alinhado ao planejamento, estabelecendo-se uma metodologia de gestão de projetos, baseadas nas melhores práticas da Administração Pública. Ainda devíamos disseminar e possibilitar ao Conselho a internalização e a absorção do conhecimento sobre a execução de suas atividades, estabelecendo o CNMP como referência para a difusão de políticas de gestão perante as unidades do Ministério Público e outros órgãos da Administração Pública.

Mãos à obra, então – afinal, missão dada precisa ser missão cumprida!

Como todo trabalho relacionado a Planejamento Estratégico, a primeira fase do projeto consistiu em ouvir as principais lideranças e interlocutores internos, bem como lideranças externas com alto grau de interação com a instituição. Dificuldades, claro, começaram a surgir: desde a convergência de agendas das diversas autoridades a serem ouvidas até o esforço para estabelecer uma convergência nos temas, devido à pluralidade do órgão. Graças ao apoio e à atenção que recebemos de todas essas autoridades, pudemos alcançar a compreensão adequada e o estabelecimento de um panorama

completo da situação atual do CNMP, possibilitando uma proposta de grandes propósitos a serem definidos para o período até o ano de 2015.

Essa proposta foi apresentada e validada com absoluto sucesso no primeiro workshop realizado. Tivemos o prazer de reunir todos os Conselheiros e Secretários do CNMP para debater o que havíamos elaborado, avaliar as melhores possibilidades que representassem os objetivos a serem alcançados e, então, chegar ao Mapa Estratégico para o período 2010-2015.

O passo seguinte dependia muito de informações internas do CNMP – outra grande dificuldade num primeiro momento, onde muitos desses dados não se encontravam organizados e sistematizados da forma como precisávamos. Mais uma vez, o que fez toda a diferença foi o apoio interno ao trabalho, grande o bastante para que todo desafio fosse superado rapidamente. Estabelecemos não apenas os instrumentos iniciais de medição do alcance dos objetivos traçados, como também a velocidade com as quais esses objetivos seriam alcançados – os tais indicadores e metas estratégicas.

Daí partimos para as grandes empreitadas a serem executadas pelo CNMP: quais seriam as iniciativas a serem implementadas e que dariam o salto de qualidade para o alcance dos objetivos? Com um segundo workshop, sempre contando com a presença dos Conselheiros e Secretários do CNMP, definimos o Portfólio Inicial de Projetos Estratégicos, reunindo um total de 29 iniciativas. O estabelecimento do modelo de gestão estratégica permitiu que iniciássemos o processo de execução – e definimos ainda um outro processo dedicado a gerir os projetos do Conselho, o que por sua vez possibilitou seu acompanhamento de forma frequente e com entregas claras, rumo aos resultados esperados.

Tudo deu certo? Não, claro que não. As dificuldades foram resolvidas em um piscar de olhos? Também não. Mas, se fosse assim, não seria preciso ter uma equipe acompanhando e conduzindo as questões. Meus companheiros de empreitada, muitos dos quais ainda se encontram no CNMP, não precisariam estar ali; eu, certamente, não estaria ali. Mas estávamos – e enfrentamos tudo.

Sabe aquela sensação boa, de dever cumprido e legado estabelecido, que temos em situações como os primeiros passos de um filho? Justamente como na abertura desse texto? É exatamente o que sinto agora, relembando tudo que desenvolvemos no CNMP, terminando este texto.

Que venham mais objetivos a serem alcançados, mais metas a serem perseguidas, mais iniciativas a serem executadas. Estamos prontos – sim, estamos. Faço parte desse grupo até hoje e em meu coração espero sempre que tudo dê certo. Que venha mais um Planejamento Estratégico, agora 2018-2023, com todo o empenho, dedicação e sucesso que este Conselho e, em especial, os amigos da Secretaria de Gestão Estratégica merecem. Afinal, é sempre importante lembrar que uma longa caminhada começa com o primeiro passo.

## Cristiano Heckert

Graduado, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção pela USP. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), aprovado em 1º lugar em seu concurso 2005 - ênfase em regulação. Foi Secretário de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento (SLTI/MP), Secretário de Gestão Estratégica do CNMP e Secretário de Modernização e Gestão Estratégica do MPF.

Meu primeiro contato com o CNMP foi em novembro de 2010, quando ministrei palestra no 1º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público (MP) sobre a Instrução Normativa SLTI/MP nº 4/2010, norma cuja elaboração coordenei enquanto diretor no Ministério do Planejamento. Parece que a plateia gostou e, no ano seguinte, fui convidado novamente a falar no Congresso.

Meus artigos com os resumos das palestras foram também publicados nas revistas dos dois primeiros congressos. Fora isso, não tive mais nenhum contato com o Conselho. Qual não foi minha surpresa quando, em fevereiro de 2012, recebi telefonema com o convite para ocupar a Secretaria de Gestão Estratégica. Fiz entrevistas com Sônia, Dr. José Adércio e Dr. Gurgel, e, após os trâmites burocráticos relativos à minha cessão, ingressei no CNMP em maio daquele ano, permanecendo até janeiro de 2015.

O desafio era enorme, pois o CNMP havia elaborado seu planejamento estratégico, mas tínhamos que torná-lo vivo, executá-lo de fato. Como fazer isso acontecer em uma instituição relativamente nova, sem a cultura de planejamento sedimentada? E, no processo de planejamento, o CNMP contou com o apoio de uma consultoria externa. Agora, teríamos que nos virar sozinhos.

Felizmente, encontrei uma equipe de servidores muito qualificados na SGE e começamos a enfrentar os desafios que nos foram incumbidos. Desenvolvemos o Modelo de Gestão Integrada da Estratégia (MGIE), que desdobrava o planejamento estratégico para o nível tático, em planos diretores, e para o nível operacional, em planos de gestão anuais. Esses planos eram acompanhados e monitorados por meio da Reunião de Análise da Estratégia (RAE), da Reunião de Acompanhamento Tático (RAT) e da Reunião de Acompanhamento Operacional (RAO), respectivamente.

Nosso intuito era disseminar a cultura de planejamento e de monitoramento, fazer todos perceberem o valor agregado que elatraz para a Instituição. No começo, houve muitas resistências, mas, com o apoio da alta administração, conseguimos engajar os servidores na nossa causa, inicialmente os da área meio, através das RAOs, e posteriormente expandindo o movimento para a área finalística.

Hoje, ao receber o convite para elaborar esta mensagem em virtude do encerramento do primeiro ciclo de planejamento do CNMP, com o conseqüente início de elaboração do novo ciclo 2018 - 2023, fico feliz em saber da continuidade dos trabalhos em prol de um serviço público de qualidade. Logicamente, isso foi graças não só a mim, mas também à equipe que trabalhou comigo e ao apoio de todos, sobretudo da alta administração.

Desejo que o novo ciclo de planejamento seja um sucesso, que contribua para consolidação dessa Instituição tão indispensável ao Ministério Público e à sociedade brasileira.

Gestão Estratégica do CNMP – Vivendo a Excelência

## Weskley Rodrigues dos Santos

Graduado em Administração com foco em gestão do comércio exterior, é servidor da carreira do Conselho Nacional do Ministério Público, atualmente exercendo o cargo Secretário de Gestão Estratégica. Profissional certificado com o CBPP® (Certified Business Process Professional), ministra aulas de gerenciamento de projetos na Escola Superior do Ministério Público e no Instituto Brasileiro de Governança Pública, além de aulas de Administração Geral e Pública em cursos preparatórios para concursos públicos.

“Nós somos aquilo que repetidamente fazemos. Excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito” – Aristóteles

Hoje o Conselho Nacional do Ministério Público vive sua fase de excelência em Gestão Estratégica. Esse feito, no entanto, não é uma conquista pontual, foi alcançado com trabalho contínuo, superando o desafio inicial e solidificando moldes. Afinal, como defende o filósofo grego, a repetição leva à excelência. Graças à continuidade de uma cultura de planejamento e de boa governança pública, que começou com o movimento iniciado em 2010, aprimoramos e alcançamos a maturidade da gestão estratégica no Conselho. Vivemos agora um momento marcado pelo aprimoramento contínuo do serviço público prestado.

Com base no modelo de Governança e de Gestão Integrada da Estratégia, intensificamos a atuação estratégica de forma coordenada e com foco em resultados dentro do Conselho, a partir da integração das ferramentas de gestão. Nesse processo de integração e fortalecimento da atuação estratégica, destaco a institucionalização do Planejamento Estratégico do CNMP, cujos marcos normativos vieram com a publicação da Portaria da Presidência do CNMP nº 36 de 2016 e, posteriormente, a Resolução do CNMP nº 147 de 2016. Ambos normativos, pela primeira vez na história do Conselho, regulamentaram toda governança e gestão do Órgão, institucionalizando práticas que já vinham sido adotadas, além de fomentar a cultura de planejamento para as unidades do Ministério Público.

Antes da institucionalização, um marco nesse momento da excelência, tivemos a redefinição dos indicadores estratégicos do CNMP. Mais importante que formular a estratégia é definir o seu processo de monitoramento por meio de instrumentos representativos. Os indicadores foram, então, redefinidos para acompanhar, de forma contínua, os resultados. E o Conselho foi além. Alinhamos também o Planejamento Estratégico ao Planejamento Orçamentário.

Sabemos que uma das maiores dificuldades na Administração Pública é ter esse alinhamento entre o que se planeja em termos institucionais – com a definição de objetivos e metas a serem alcançadas – e aquilo que se planeja em termos orçamentários. Com o trabalho de redefinição dos indicadores estratégicos, vinculamos os dois planejamentos por meio da Revisão da Meta Física de Acompanhamento Orçamentário do CNMP, um grande avanço na busca de excelência em gestão. Assim, o que o Conselho executa em termos orçamentários visa ao cumprimento da sua estratégia, a fim de alocar eficientemente os seus recursos no cumprimento de seus objetivos.

Após esse trabalho, considerado inovador e reconhecido pela Secretaria de Orçamento Federal, tivemos também o reconhecimento de uma instituição externa: a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A FNQ incentiva e possui modelo de excelência e gestão, a partir do qual fomos avaliados. O CNMP conquistou uma boa nota em termos de conformidade e aderência ao modelo de referência, adotado por entidades públicas e privadas. Mas, mais importante que o reconhecimento



foram as oportunidades de melhoria apontadas, às quais o CNMP vem envidando esforços em sua implementação.

É preciso ainda destacar todo trabalho de monitoramento da estratégia, feito não só por indicadores, mas também por meio do monitoramento contínuo, por meio das reuniões de análise da estratégia, de acompanhamento tático e operacional, que acontecem no CNMP. A partir desse processo de monitoramento, tornamos o planejamento mais vivo. Isso garante melhorias e o aperfeiçoamento de forma continuada da gestão do Conselho.

Gostaria de lembrar, também, o fortalecimento dos instrumentos de planejamento e gestão dentro do CNMP, dos quais se destaca o próprio Plano de Gestão, aplicado no nível operacional e aprimorado nos últimos anos com a implantação de avanços constantes. Chamo atenção para o processo de antecedência: para que se planeje bem a execução de um ano, é necessário certa anterioridade. Atualmente conseguimos fazer o Planejamento Anual nos últimos três meses do ano anterior ao da sua execução. Com isso, garantimos maior comprometimento das partes interessadas e envolvimento das unidades, o que agrega qualidade no processo de planejamento, além da promoção de um trabalho articulado, verificando-se previamente a sua capacidade de execução e, com isso, permitindo mais resultados de forma organizada e planejada.

Por fim, cumpre realçar, dentro desse processo de aprimoramento da excelência em gestão, as práticas de governança implantadas no CNMP nesses últimos anos. Seu fortalecimento permitiu a execução de ações que geraram resultados positivos dentro da Instituição e a consolidação dos processos de prestação de contas, de transparência, de comunicação, além de trabalhos mais coordenados dentro da Organização. Os avanços em governança foram apontados no resultado alcançado pelo CNMP no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública do Tribunal de Contas da União.

Vivendo a excelência, o Conselho assume o compromisso de aprimorar continuamente suas práticas gerenciais, em busca de resultados cada vez mais efetivos com entregas à sociedade.

## Introdução

O Conselho Nacional do Ministério Público foi criado pela Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, incumbido de controlar a atuação administrativa e financeira do Ministério Público e o cumprimento dos deveres funcionais de seus membros. Em seus cinco primeiros anos de atuação, instaurou 5.435 procedimentos, julgando 80%; editou 55 resoluções, entre elas a que proibiu o nepotismo em todo o MP (nº 01/05 e nº 07/06), a que estabelece parâmetros definitivos para o exercício de atividade político-partidária e de cargo público por membro do MP (nº 05/06) e a que regula o teto remuneratório de membros e servidores (nº 09/06 e 10/06); aplicou penalidades a membros em casos de grande repercussão dentro e fora do Ministério Público; e iniciou as inspeções nos estados, estabelecendo providências com o objetivo de sanar problemas e irregularidades verificados.

Não obstante todas as iniciativas realizadas, o CNMP verificou a necessidade de utilizar o planejamento estratégico para orientar suas ações para melhores resultados, dados os recursos possíveis e as adversidades e os riscos externos e internos. Tendo em vista sua capacidade de execução nos primeiros anos, e com base em entrevistas e workshops, elaborou, por meio de consultoria externa, seu primeiro planejamento estratégico para os anos de 2010 a 2015, com 22 objetivos, 46 indicadores e 29 projetos estratégicos. Posteriormente, em 2015, seus indicadores foram revisados, e o plano foi estendido por mais dois anos, até 2017.

Este relatório tem o objetivo de mostrar como foi essa primeira experiência, não apenas com a finalidade de dar transparência a esse processo, mas de avaliá-la, registrando o aprendizado do órgão com a aplicação dessa ferramenta.

O primeiro capítulo resgata o momento “Desafio”, isto é, o processo de elaboração do primeiro Planejamento Estratégico, de 2010 a 2015, enfatizando o contexto de sua construção, os dados que o embasaram e o método utilizado, Balanced Scorecard (BSC). O segundo capítulo trata do momento “Modelo”, em que foi definida a execução da estratégia, denominada Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE), por meio de seu desdobramento em planos (Planos Diretores Setoriais e Plano de Gestão Anual), monitoramento em reuniões (Reunião de Acompanhamento Estratégico – RAE, Reunião de Acompanhamento Tático – RAT e Reunião de Acompanhamento Operacional – RAO) e sua estrutura de governança. O terceiro capítulo apresenta o momento “Excelência”, em que aperfeiçoou o modelo, relatando as razões que motivaram a revisão dos indicadores e a extensão do Planejamento Estratégico até 2017. O quarto capítulo mostra os resultados de uma forma geral, comparando o período anterior e posterior à revisão. O capítulo final cita algumas das análises externas que atestam a eficiência da ferramenta aplicada e registra os seus limites e possibilidades de avanço para o futuro.

Espera-se que essas informações sejam úteis para a construção dos próximos planejamentos estratégicos, garantindo a continuidade institucional.

## Lista de abreviaturas

- A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública.
- AMPDFT – Associação do Ministério Público do Distrito Federal e dos Territórios.
- ANMPM – Associação Nacional do Ministério Público Militar.
- ANPR – Associação Nacional dos Procuradores da República.
- ANPT – Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho.
- ASCOM – Assessoria de Comunicação Social e Cerimonial.
- ASGP – Assessoria de Gestão de Projetos.
- BNP – Banco Nacional de Projetos.
- BSC – Balanced Scorecard.
- CDDF – Comissão de Defesa dos Direitos Fundamentais.
- CGCE – Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia.
- CGTI – Comitê Gestor de Tecnologia da Informação.
- CIJ – Comissão da Infância e Juventude.
- CN – Corregedoria Nacional do Ministério Público.
- CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público.
- CNPG – Conselho Nacional dos Procuradores-Gerais.
- COGP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas do CNMP.
- CONAMP – Associação Nacional dos Membros do Ministério Público.
- CPE – Comissão de Planejamento Estratégico.
- CPSI – Comitê de Políticas de Segurança Institucional do Ministério Público.
- CSP – Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública.
- ENCCLA – Estratégia Nacional de Combate à Lavagem de Dinheiro.
- ENASP – Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública.
- FNG-MP – Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público.
- FNQ – Fundação Nacional de Qualidade.
- GT-IND – Grupo de Trabalho para revisão da meta física da execução orçamentária e das metas e indicadores estratégicos definidos no Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público.
- ICE – Índice de Cumprimento da Estratégia.
- MEG – Modelo de Excelência da Gestão.

MGGIE – Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia.

MP – Ministério Público.

MPU – Ministério Público da União.

PAD – Procedimento Administrativo Disciplinar.

PCA – Procedimento de Controle Administrativo.

PDCA – Plan, Do, Check, Act.

PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

PE-CNMP – Planejamento Estratégico do CNMP.

PEN-MP – Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público.

PPA – Plano Plurianual.

PRESI – Presidência do CNMP.

RAE – Reuniões de Análise da Estratégia.

RAO – Reuniões de Acompanhamento Operacional.

RAT – Reuniões de Acompanhamento Tático.

RD – Reclamação Disciplinar.

SGE – Secretaria de Gestão Estratégica do CNMP.

SIPROC – Sistema Integrado de Informações de Inquéritos Cíveis, Processos Coletivos e Termos de Ajustamento de Conduta.

STI – Secretaria de Tecnologia da Informação do CNMP.

TI – Tecnologia da Informação.

## Lista de figuras

Figura 1 - Mapa Estratégico do CNMP, 2010   2017.....	14
Figura 2 - Ciclo PDCA .....	25
Figura 3 - Estrutura do MGGIE .....	27
Figura 4 - Unidades com Planos Diretores elaborados .....	28
Figura 5 - Índice de Cumprimento da Estratégia, 2015-2017.....	45

## Lista de quadros

Quadro 1 – Objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, vigência 2010 a 2014...	15
Quadro 2 – Portfólio de projetos estratégicos, 2010-2017 .....	22
Quadro 3 – Matriz de desdobramento da estratégia - objetivos de contribuição vinculados aos objetivos estratégicos .....	29
Quadro 4 – Critérios de desempenho dos indicadores estratégicos.....	39
Quadro 5 – Indicadores Estratégicos Ativos (referência 31 de dezembro de 2014) .....	40
Quadro 6 – Critérios de execução dos projetos estratégicos .....	45

# Sumário

Apresentação .....	4
Memória Institucional .....	5
Introdução.....	7
Momento DESAFIO.....	13
Momento MODELO.....	22
Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE) .....	24
Dimensão Estrutural.....	27
Dimensão Processos de Governança.....	32
Dimensão Maturidade .....	33
Momento EXCELÊNCIA.....	34
Vinculação Orçamentária .....	39
Resultados.....	43
1º Ciclo - 2010 a 2014.....	39
Indicadores Estratégicos.....	39
1º Ciclo - 2010 a 2014.....	44
Meta física da execução orçamentária.....	44
Indicadores Estratégicos .....	45
Considerações Finais .....	66

O Planejamento Estratégico do CNMP (PE-CNMP) foi elaborado para ser lançado na comemoração de aniversário de cinco anos de instalação do Órgão, celebrada no dia 21 de junho de 2010. O documento teve como fundamento a Resolução nº 12/2006, que dispõe sobre a aplicação do controle da atuação administrativa e financeira do MP1 e destaca a importância da avaliação do desempenho para subsidiar o planejamento estratégico da Instituição.

Com efeito, após cinco anos de atuação e tendo em vista a finalidade para a qual foi criado, o CNMP pôde elaborar uma estratégia orientada para resultados conforme esperado pela sociedade e pelo próprio Ministério Público. Contudo, embora o Parquet tenha como princípio a unidade, também se fundamenta na autonomia de suas unidades, que se inserem em contextos socioeconômicos e político-institucionais muito distintos. Além disso, o MP possui ampla e relevante competência constitucional. Nessa seara, construir um padrão de atuação de qualidade era, portanto, não apenas uma grande necessidade, mas um enorme desafio.

O PE-CNMP 2010-2015 foi elaborado pelos conselheiros, por servidores e pela consultoria contratada. Foi utilizado o Balanced Scorecard (BSC) como método, tendo sido realizadas 32 entrevistas com representantes de órgãos externos e internos ao Ministério Público. Entre os externos, foram ouvidos o Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça, a Advocacia-Geral da União, a Defensoria Pública da União e o Ministério da Justiça. Entre os internos foram ouvidos o Conselho Nacional dos Procuradores-Gerais (CNPGE), o Procurador-Geral do Trabalho e o da Justiça Militar, ex-Conselheiros e membros representantes das associações e entidades de classe do Ministério Público (Associação Nacional dos Procuradores da República – ANPR, Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho – ANPT, Associação Nacional do Ministério Público Militar – ANMPM, Associação do Ministério Público do Distrito Federal e dos Territórios – AMPDFT e Associação Nacional dos Membros do Ministério Público – CONAMP). Ao final de quatro meses, o documento foi apresentado em dois workshops e ao Plenário, discutido e aprovado em ambas as instâncias.

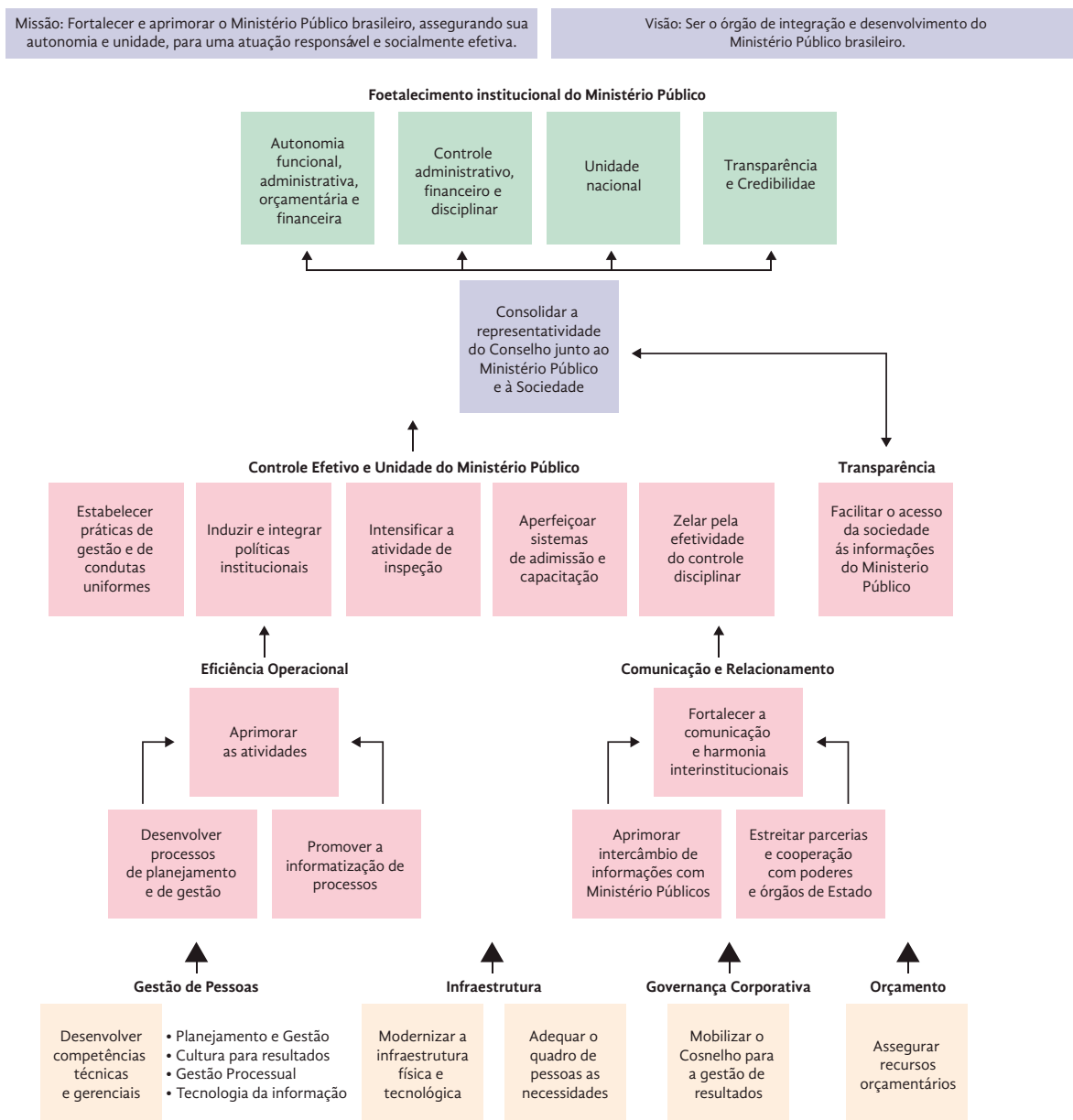
Assim, a missão, a visão e os valores, bem como os objetivos estratégicos, foram representados no mapa a seguir:

---

1 Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-0121.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2018. Revogada expressamente pela Resolução nº 74, de 19 de julho de 2011, que dispõe sobre a aplicação do controle da atuação da gestão de pessoas, da Tecnologia da Informação, da gestão estrutural, da gestão orçamentária do Ministério Público, bem como da atuação funcional de seus Membros. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-0741.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2018.



Figura 1 – Mapa Estratégico do CNMP, 2010|2017



Além disso, o PE-CNMP definiu um portfólio de 29 projetos estratégicos. Um dos projetos era a elaboração do programa de Ações Temáticas para o MP brasileiro, que teve o objetivo de articular o Ministério Público para atuação coordenada em áreas relevantes para a sociedade. Vale destacar que esse projeto culminou em um outro Planejamento Estratégico, que envolveu todas as unidades do MP em âmbito nacional. Outro projeto dizia respeito ao incremento de parcerias e ao desenvolvimento de ações conjuntas com outros órgãos, como a Estratégia Nacional de Combate à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA) e a Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública (ENASP), que seguem vigentes até os dias atuais. Podem ser citados ainda o Sistema de Cadastro Nacional de Membros do Ministério Público e o Novo Portal do CNMP (incluindo Portal da Transparência).

Também, cabe ressaltar a realização 1º Congresso de Gestão do Ministério Público brasileiro, evento que reuniu mais de 300 servidores e integrantes do Ministério Público com atuação nas áreas de Gestão, Comunicação e Tecnologia da Informação de todas as unidades do País para debater as melhores práticas de governança institucional, com foco nos princípios da transparência, planejamento, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa anual. Desde então, o

evento tem ocorrido anualmente com participação crescente, sobretudo de membros, o que revela uma maior capacitação em gestão de setores decisivos do Ministério Público.

Para monitorar a estratégia, foram elaborados ainda 46 indicadores, conforme quadro a seguir, cuja revisão será apresentada no capítulo 3 “Excelência” e cujos resultados serão apresentados no capítulo 4 “Resultados do PE-CNMP 2010-2017”.

Quadro 1 - Objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, vigência de 2010 a 2014

Nº	OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADOR	FINALIDADE DO INDICADOR
1	Transparência e Credibilidade	Disponibilizar à sociedade as informações sobre o Conselho Nacional do Ministério Público e o Ministério Público de forma transparente e com credibilidade.	<I1.1> Resultado de Pesquisa de Imagem	Medir a credibilidade do Conselho Nacional do Ministério Público e do Ministério Público por meio de pesquisa com metodologia científica.
			<I1.2> Índice de Transparência (Resolução nº 38 – Portal de Transparência)	Medir a transparência do Conselho Nacional do Ministério Público e do Ministério Público junto à sociedade.
			<I1.3> Índice de Publicidade de Decisões do CNMP	Medir o percentual de decisões publicadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público em suas ferramentas de comunicação.
2	Unidade nacional	Ser o responsável por promover e garantir uma visão de unidade nacional do Ministério Público.	<I2.1> Índice de Diretrizes Nacionais Aprovadas	Medir o índice de aprovação das diretrizes dadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público nas unidades do Ministério Público.
3	Controle administrativo, financeiro e disciplinar	Garantir o cumprimento do artigo 37 da Constituição Federal pelo Ministério Público, garantindo o controle administrativo, financeiro e disciplinar dos mesmos e de seus membros.	<I3.1> Índice de Julgamento de Procedimentos de Controle Administrativo (PCAs)	Medir a taxa de julgamento dos Procedimentos de Controle Administrativo de responsabilidade do Conselho Nacional do Ministério Público.
			<I3.2> Índice de Resoluções Cumpridas	Medir a taxa de Resoluções editadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público que estão efetivamente sendo cumpridas pelas unidades do Ministério Público (desconsideradas as Resoluções nº 32 e 33).
			<I3.3> Índice de Procedimentos Disciplinares Julgados	Medir a taxa de Procedimentos Disciplinares julgados dentro de um determinado período pelos membros do Conselho Nacional do Ministério Público.

Nº	OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADOR	FINALIDADE DO INDICADOR
4	Autonomia funcional, administrativa, orçamentária e financeira	Garantir a todas as unidades do Ministério Público a sua autonomia, em termos funcionais, administrativos, orçamentários e financeiros.	<I4.1> Índice de Providências Adotadas pelo CNMP para preservação da Autonomia	Medir a quantidade de Notas Técnicas emitidas pelo Conselho Nacional do Ministério Público referentes à preservação da Autonomia.
5	Consolidar a representatividade do Conselho junto ao Ministério Público e à sociedade	Ser reconhecido pelo Ministério Público e pela sociedade como órgão responsável por integrar, desenvolver e representar o MP com efetividade e qualidade.	<I5.1> Resultado de Pesquisa de Imagem	Medir a representatividade do Conselho Nacional do Ministério Público, perante o Ministério Público e à sociedade, por meio de pesquisa com metodologia científica.
6	Facilitar o acesso da sociedade às informações do Ministério Público	Garantir a clareza e a facilidade de acesso de toda a sociedade às informações do Conselho Nacional do Ministério Público e do Ministério Público, através de seus diversos canais de comunicação.	<I6.1> Medição E-GOV de Acessibilidade	Medir a acessibilidade do sítio do Conselho Nacional do Ministério Público, através do critério E-GOV.
			<I6.2> Quantidade de Acessos ao Sítio do CNMP	Medir a quantidade de acessos (por número de visitas e por número de IPs diferentes) ao sítio do Conselho Nacional do Ministério Público.
			<I6.3> Tempo de Retomo sobre Informações Solicitadas	Medir o tempo de retorno das áreas do Conselho Nacional do Ministério Público sobre as informações solicitadas pelas unidades do Ministério Público e toda a sociedade.
7	Zelar pela efetividade do controle disciplinar	Atuar, conforme previsto pela Constituição Federal, no controle disciplinar.	<I7.1> Índice de Produtividade de Processos	Medir a capacidade de julgamento de processos pelos membros do Conselho Nacional do Ministério Público.
			<I7.2> Índice de Prescrição de Processos	Medir a capacidade de decisão de processos antes da ocorrência da prescrição.

Nº	OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADOR	FINALIDADE DO INDICADOR
8	Aperfeiçoar sistemas de admissão e capacitação	Possibilitar a evolução contínua quanto aos processos de admissão e capacitação dos membros e servidores do Ministério Público, garantindo a existência de profissionais altamente capazes em todas as áreas de sua atuação.	<I8.1> Índice de Alocação e Execução de Recursos Orçamentários (Servidores)	Medir o percentual de execução do orçamento alocado para capacitação dos servidores.
			<I8.2> Índice de Alocação e Execução de Recursos Orçamentários (Membros)	Medir o percentual de execução do orçamento alocado para capacitação dos membros.
			<I8.3> Índice de Rotatividade (turnover)	Medir o percentual de desligamentos voluntários de membros e servidores do Ministério Público.
			<I8.4> Índice de Intervenção em Concursos Públicos	Medir o percentual de intervenção do Conselho Nacional do Ministério Público em concursos públicos.
9	Intensificar a atividade de inspeção	Proporcionar toda a estrutura necessária para o aumento no volume de inspeções realizadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público, com o foco na apuração, orientação e prevenção quanto à ocorrência de não conformidades.	<I9.1> Percentual de Inspeções Realizadas	Medir a quantidade de inspeções realizadas.
10	Induzir e integrar políticas institucionais	Consolidar o Conselho Nacional do Ministério Público como o principal órgão indutor e integrador de políticas institucionais, através de sua posição de referência perante o Ministério Público.	<I10.1> Número de Ações de Integração	Medir a quantidade de ações realizadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público quanto à implantação de políticas institucionais.
11	Estabelecer práticas de gestão e de condutas uniformes	Induzir a implantação das melhores práticas de gestão no Ministério Público e a uniformidade de procedimentos.	<I11.1> Ferramenta de Medição CNMP (Modelo de Governança Corporativa)	Medir a implementação de melhores práticas de gestão, conforme ferramenta de Governança Corporativa definida pelo Conselho Nacional do Ministério Público.
			<I11.2> Índice de Aplicação de Práticas de Gestão	Medir o número de práticas de gestão padronizadas implementadas junto às unidades do Ministério Público.

Nº	OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADOR	FINALIDADE DO INDICADOR
12	Fortalecer a comunicação e a harmonia interinstitucionais	Intensificar e consolidar de forma harmônica, em termos quantitativos e qualitativos, a comunicação entre as instituições, Conselho Nacional do Ministério Público, Ministério Público e outras instituições, proporcionando um diálogo claro e objetivo.	<I12.1> Índice de Execução do Orçamento com Comunicação	Medir o percentual do orçamento executado pelo Conselho Nacional do Ministério Público que foi executado com comunicação.
			<I12.2> Número de Iniciativas Conjuntas entre o CNMP / MPs / outras Instituições	Medir a quantidade de iniciativas realizadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público em conjunto com outros órgãos e instituições.
13	Estreitar parcerias e cooperação com os poderes e órgãos do Estado	Aumentar o volume de parcerias e cooperação efetivamente realizadas através de ações e iniciativas entre os poderes e órgão do Estado e o Conselho Nacional do Ministério Público, agregando conhecimento e fortalecendo as atividades.	<I13.1> Taxa de Parcerias e Termos de Cooperação com Projetos em Andamento	Medir a quantidade de parcerias e termos de cooperação com ações em execução entre o Conselho Nacional do Ministério Público e os demais órgãos.
			<I13.2> Número de Parcerias e Termos de Cooperação	Medir a quantidade de parcerias e termos de cooperação entre o Conselho Nacional do Ministério Público e outros órgãos e instituições.
14	Aprimorar intercâmbio de informações com Ministérios Públicos	Garantir a melhoria no processo de acesso às informações das unidades do Ministério Público, definindo de forma clara e precisa as informações necessárias, além de implementar evoluções no fornecimento de qualquer tipo de dados, informações, relatórios e análises por parte do Conselho Nacional do Ministério Público.	<I14.1> Taxa de Obtenção de Informações (Resoluções nº 32 e 33)	Medir, em cada período definido, o percentual de dados preenchidos pelas unidades do Ministério Público, referente às Resoluções nº 32 e 33.
			<I14.2> Índice de Uniformização de Tabelas (Taxonomia)	Medir o percentual de unidades do Ministério Público que já tenham em uso as tabelas uniformizadas.
15	Aprimorar as atividades	Garantir que as atividades de rotina das áreas do Conselho Nacional do Ministério Público sejam continuamente avaliadas e aprimoradas, visando à sua permanente evolução e proporcionando uma maior eficiência e rapidez.	<I15.1> Índice de Pesquisa de Satisfação Interna	Medir o percentual de satisfação dos membros e servidores do Conselho Nacional do Ministério Público com as atividades realizadas.

Nº	OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADOR	FINALIDADE DO INDICADOR
16	Promover a informatização de processos	Implantar soluções que possibilitem o mapeamento e a garantia de rotinas claras, otimizadas e automatizadas dentro do Conselho Nacional do Ministério Público.	<I16.1> Índice de Informatização de Rotinas de Trabalho	Medir o percentual de rotinas de trabalho já mapeadas e informatizadas.
			<I16.2> Índice de Utilização do Processo Eletrônico no CNMP	Medir o índice de utilização e de implantação do processo eletrônico no Conselho Nacional do Ministério Público.
17	Desenvolver processos de planejamento e de gestão	Desenvolver processos e melhores práticas de gestão no Conselho Nacional do Ministério Público, de acordo com as melhores práticas da Administração Pública, visando a ser reconhecido como o indutor do planejamento estratégico para o Ministério Público.	<I17.1> Número de Boas Práticas Disseminadas	Medir a quantidade de boas práticas disseminadas para outras áreas do Conselho Nacional do Ministério Público e para o Ministério Público.
18	Desenvolver competências técnicas e gerenciais	Garantir aos membros e servidores todas as condições para a capacitação e o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessárias para a execução das atividades de responsabilidade do Conselho Nacional do Ministério Público.	<I18.1> Índice de Capacitação Padrão dos Servidores do CNMP	Medir o percentual de pessoas com número de horas de capacitação dentro do estabelecido como padrão para o Conselho Nacional do Ministério Público.
			<I18.2> Índice de Execução do Orçamento com Capacitação	Medir o percentual do orçamento disponibilizado ao Conselho Nacional do Ministério Público que foi executado com capacitação, em comparação com o total de orçamento disponibilizado para capacitação ao órgão.
			<I18.3> Índice de Implementação da Gestão por Competências	Medir o quanto o servidor ultrapassa o percentual necessário nas competências exercidas por ele em suas atividades.

Nº	OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADOR	FINALIDADE DO INDICADOR
19	Adequar o quadro de pessoas às necessidades	Assegurar que o quadro de servidores do Conselho Nacional do Ministério Público esteja compatível com suas necessidades, reduzindo a dependência de outros órgãos.	<I19.1> Índice de Utilização de Servidores de Outros Órgãos	Medir a taxa de dependência de outros órgãos, através da solicitação de servidores.
			<I19.2> Número de Vagas Providas para o Quadro de Servidores do Conselho	Medir a variação no número de vagas do quadro de servidores do Conselho Nacional do Ministério Público.
			<I19.3> Taxa de Crescimento do Quadro de Servidores do CNMP	Medir a taxa de crescimento de servidores do Conselho Nacional do Ministério Público, para adequação do quadro de pessoal às necessidades do órgão.
20	Modernizar a infraestrutura física e tecnológica	Assegurar a disponibilização de instalações e equipamentos em conformidade com as necessidades estabelecidas pelo Conselho Nacional do Ministério Público, através das políticas de governança definidas pelas áreas responsáveis.	<I20.1> Índice de Estruturação do Parque Tecnológico	Medir a disponibilidade e a infraestrutura dos equipamentos e dos serviços do Conselho Nacional do Ministério Público, com relação ao seu parque tecnológico.
			<I20.2> Índice de Satisfação com as Instalações Físicas de Trabalho	Medir a adequação do Conselho Nacional do Ministério Público quanto às condições das instalações em geral (espaço, mobiliário, climatização, higiene, limpeza, etc.).
21	Mobilizar o Conselho para a gestão de resultados	Fazer com que os membros do Conselho Nacional do Ministério Público se posicionem, perante o próprio Conselho (demais membros e servidores) e toda a sociedade, por meio de iniciativas que estejam direcionadas para resultados positivos do órgão.	<I21.1> Índice de Sucesso na Execução dos Projetos Estratégicos	Medir o percentual de Projetos Estratégicos do Conselho Nacional do Ministério Público concluídos com sucesso em um determinado período.
			<I21.2> Índice de Gestão Participativa do CNMP	Medir o percentual de reuniões realizadas (com membros/servidores ou ambos), dentre as reuniões previstas, em calendário previamente definido, para alinhamento da estratégia do Conselho Nacional do Ministério Público.

Nº	OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADOR	FINALIDADE DO INDICADOR
22	Assegurar recursos orçamentários	Assegurar a obtenção do orçamento adequado para que o Conselho Nacional do Ministério Público possa executar sua atividade-fim, de acordo com as boas práticas da Administração Pública, bem como seu portfólio de projetos estratégicos, conforme diretrizes estabelecidas pela Gestão Estratégica.	<I22.1> Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado	Medir o percentual do orçamento disponibilizado ao Conselho Nacional do Ministério Público que foi executado.
			<I22.2> Índice de Execução de Orçamento para Projetos Estratégicos	Medir o percentual do orçamento disponibilizado ao Conselho Nacional do Ministério Público para projetos definidos como estratégicos que foi executado.
			<I22.3> Índice de Alocação do Orçamento Estratégico	Medir o percentual do orçamento destinado a projetos estratégicos para o Conselho Nacional do Ministério Público.
			<I22.4> Crescimento Orçamentário	Medir o crescimento orçamentário (disponibilizado) para o Conselho Nacional do Ministério Público anualmente.

O contexto de elaboração do PE-CNMP teve como fundamentos, principalmente, a organização, a qualificação, a transparência e o fomento da articulação interna e externa. No evento de lançamento, o então presidente do CNMP, Roberto Gurgel, e a então conselheira presidente da Comissão de Planejamento Estratégico e Acompanhamento Legislativo do CNMP, Cláudia Chagas, destacaram que a iniciativa tornaria o Conselho um indutor do planejamento e da melhoria das práticas de gestão no Ministério Público e, dessa forma, um “contributo real para uma atuação ministerial mais responsável e socialmente efetiva”. O, à época, presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, Ophir Cavalcante, por sua vez, afirmou que o PE-CNMP fortaleceria a instituição e seria instrumento de prestação de contas para a sociedade.

Na ocasião, foram destacados a profissionalização do quadro administrativo; a concretização da autonomia administrativa, orçamentária e financeira; o incremento de pessoal com a criação de quadro próprio de servidores do Conselho, por meio da Lei nº 12.412/2011; a criação do Escritório de Projetos; e a implantação e lançamento do modelo de Gestão Estratégica, que será detalhado no capítulo a seguir.



Passado o processo de elaboração do seu planejamento estratégico, o CNMP deparou-se com outro desafio, talvez o maior de todos: o de implementação e monitoramento de sua estratégia definida. Nessa esteira a primeira ação implementada foi a definição, ainda em 2010, do portfólio de projetos estratégicos, composto, originalmente, de 29 projetos. Com o passar do tempo, foram inseridos mais 4 projetos, formando um portfólio de 33 projetos. O quadro 2 apresenta a lista dos citados projetos com a respectiva situação ao final de 2017.

Quadro 2 – Portfólio de projetos estratégicos, 2010|2017

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROJETO	SITUAÇÃO
Aperfeiçoar sistemas de admissão e capacitação	Estratégia para Racionalização da Ação Cível	Concluído
	Capacitação de Gestores do MP	Em andamento
Aprimorar intercâmbio de informações com Ministérios Públicos	Sistema Integrado de Informações de Inquéritos Cíveis, Processos Coletivos e Termos de Ajustamento de Conduta – SIPROC	Concluído
	Sistema de Cadastro Nacional de Membros do MP	Concluído
Consolidar a representatividade do Conselho junto ao MP e à sociedade	Diagnóstico de Imagem e Satisfação do CNMP e do MP	Concluído
	Pesquisa da Imagem do CNMP perante o Ministério Público brasileiro <sup>1</sup>	Concluído
Estabelecer práticas de gestão e de condutas uniformes	Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP)	Concluído
	Uniformização de tabelas processuais (Taxonomia)	Concluído
	Uniformização de padrões de alimentação das informações dos portais de transparência dos MPs	Concluído
	Programa de modernização da infraestrutura do MP	Cancelado
	Uniformização dos planos de contas do MP	Cancelado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROJETO	SITUAÇÃO
Estreitar parcerias e cooperação com os poderes e órgãos do Estado	Implementação das Ações da Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública – ENASP	Concluído
	Implementação das Ações Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro – ENCCLA	Concluído
	Comitê dos Órgãos de Controle	Cancelado
	Registro Civil	Cancelado
Facilitar o acesso da sociedade às informações do Ministério Público	Desenvolvimento do Novo Portal do CNMP	Concluído
	Melhoria no Portal da Transparência	Concluído
	Criação do Diário Eletrônico do CNMP	Concluído
Induzir e integrar políticas institucionais	Fórum Nacional de Melhores Práticas de Gestão no Ministério Público	Concluído
	Política Nacional de Comunicação do MP	Concluído
	Política Nacional de Tecnologia da Informação do MP	Concluído
	Congresso Brasileiro do MP 2016	Concluído
	Programa de Ações Temáticas para o MP	Concluído
Mobilizar o Conselho para a gestão de resultados	Implantação de Questionário de Avaliação – Governança Institucional	Concluído
Modernizar a infraestrutura física e tecnológica	Infraestrutura de Tramitação Processual e Jurisprudência	Concluído
Promover a informatização de processos	Sistema de Sessão Eletrônica	Concluído
	Sistema Processual Eletrônico do CNMP	Concluído
	Mapeamento dos Processos de Trabalho	Concluído
Zelar pela efetividade do controle disciplinar	Projeto de Segurança Institucional	Concluído
	Aperfeiçoamento do Controle de Interceptações Telefônicas	Cancelado
Adequar o quadro de pessoas às necessidades	Seleção, Ambientação e Lotação de Novos Servidores	Concluído
	Ambientação de Novos Conselhos e Membros Auxiliares	Concluído
Fortalecer a comunicação e harmonia interinstitucionais	Sistema de Acompanhamento de Inspeções e Decisões dos Tribunais de Contas	Cancelado

Fonte: PE-CNMP 2010/2017 – Adaptado pelo autor

# Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE)

Para o monitoramento da estratégia, instituiu-se um modelo inicialmente intitulado de Modelo de Gestão Integrada da Estratégia. O Modelo surgiu de forma muito simples e foi se aperfeiçoando ao longo da execução da estratégia, inclusive passando a denominar-se, em 2015, de Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE) e formalizado em 2016 por meio da Portaria CNMP-PRESI nº 36, revogada pela Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018.

A preocupação passou a ser, portanto, não somente o monitoramento da execução da estratégia, mas, principalmente, o direcionamento das ações e suas consequentes avaliações. Destaca-se, ainda, que esse aperfeiçoamento foi realizado pelos próprios servidores da Instituição.

Basicamente, o MGGIE pode ser dividido em três fases de evolução, conforme descrito a seguir.

## Fase I: Assessoria de Projetos

A primeira fase do Modelo consistiu na implantação da gestão de projetos, por meio da estruturação da Assessoria de Gestão de Projetos (ASGP), setor vinculado à Secretaria de Gestão Estratégica (SGE). A gestão de projetos foi formalizada através da normatização da Metodologia de Projetos, que deveria ser utilizada obrigatoriamente em todos os projetos estratégicos. Em especial, tais projetos contavam com o acompanhamento e assessoria direta dos servidores da ASGP.

Esta primeira etapa ainda foi caracterizada pela existência de apenas um nível de monitoramento da estratégia, o estratégico, com a realização da Reunião de Análise da Estratégia (RAE) com os conselheiros do CNMP.

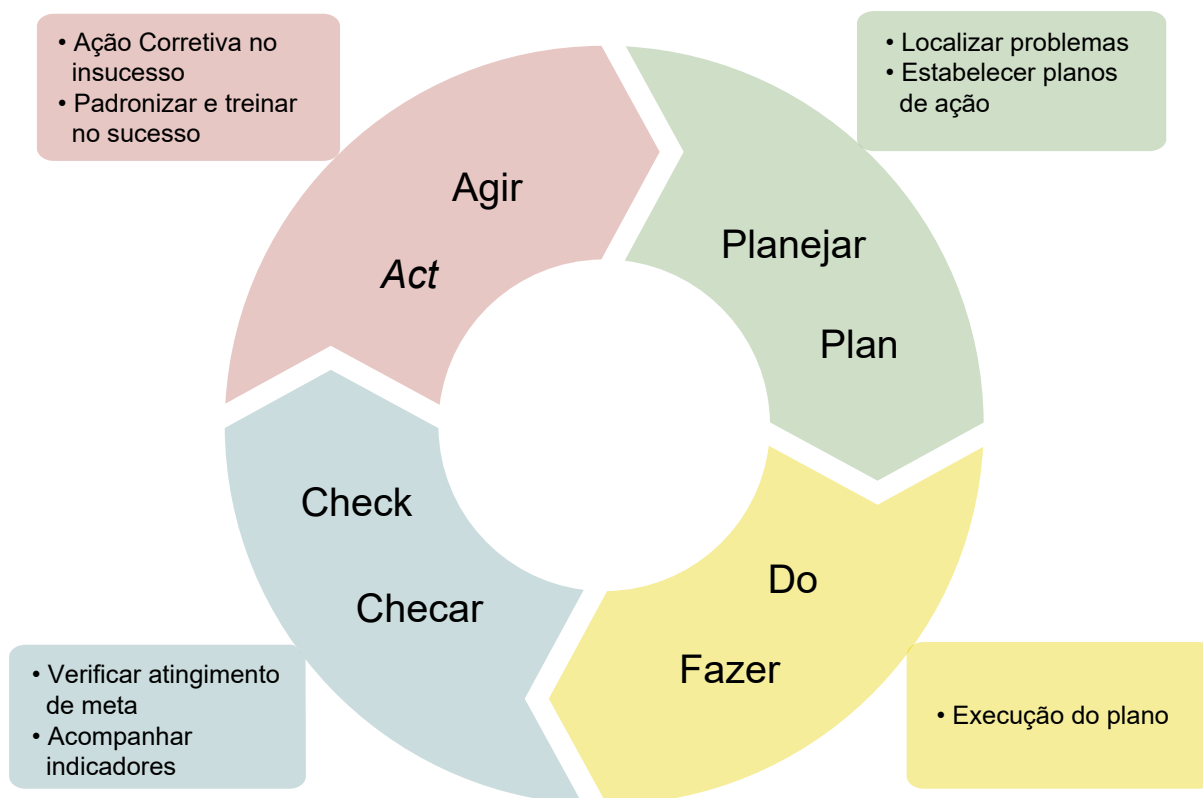
## Fase II: Implantação do ciclo PDCA

A avaliação da primeira etapa mostrou que havia várias iniciativas e ações por toda a organização que não estavam vinculadas aos Projetos Estratégicos. Tratavam-se de processos ou iniciativas setoriais que não estavam alinhadas obrigatoriamente a algum objetivo estratégico.

Diante desse cenário, diagnosticou-se a necessidade de aumento no ferramental metodológico de gestão, a fim de garantir o alinhamento das iniciativas e, principalmente, aumentar a percepção de todos da medida de cada contribuição para os objetivos estratégicos, ou seja, o objetivo foi fazer com que as discussões e ferramentas de gestão saíssem apenas dos níveis estratégico e tático e penetrassem na rotina operacional da organização.

Para esse fim, foram introduzidos alguns ferramentais metodológicos e tecnológicos. O paradigma de gestão utilizado fundamentou-se no modelo de melhoria contínua e no ciclo de *Demming*, ou ciclo *PDCA* – *Plan, Do, Check, Act*.

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Secretaria de Gestão Estratégica/CNMP

O grande objetivo foi a implantação de uma cultura contínua de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações, independentemente do nível de execução.

Nesse contexto, decidiu-se por estender o arcabouço das RAEs, típicas do nível estratégico – segundo a metodologia tradicional do BSC – para os níveis táticos e operacionais e denominando-as em Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT) e Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAO).

Concebeu-se uma programação mensal de RAOs para cada unidade organizacional, em que os responsáveis por indicadores e iniciativas setoriais apresentavam relatórios de acompanhamento aos seus secretários. Essas reuniões diferiam-se das reuniões ordinárias de equipe, pois o objetivo não era a discussão dos problemas cotidianos, mas a discussão das iniciativas e indicadores sob a ótica do ciclo de monitoramento da estratégia.

Ao fim de cada bimestre era realizada a RAT, momento em que os secretários se reuniam com o Secretário-Geral para apresentar três projetos ou indicadores de maior relevância, a juízo de cada secretário. Este mesmo processo era realizado no âmbito das comissões da área finalística do CNMP.

Completando o ciclo de monitoramento da estratégia, semestralmente era realizada a RAE com os Conselheiros, ou seja, após um ciclo de 3 RATs. Desta forma, fazia-se com que a discussão e o monitoramento da estratégia fossem algo da rotina e cotidiano do CNMP, e não algo extraordinário.

Fixado o processo de gestão, com a estrutura de monitoramento, foi necessário criar uma estrutura formal para o registro das iniciativas e o compromisso de cada unidade com o planejamento

realizado. Para isto, foi criado o Plano de Gestão anual do CNMP com a lista de todas as iniciativas e processos a serem executados durante o ano por cada unidade organizacional.

O ciclo do plano de gestão iniciava-se no início do ano com oficinas de planejamento para a identificação, registro e detalhamento das iniciativas do ano. Elaborada a proposta do plano, ela era submetida ao Secretário-Geral para a anuência e garantia dos recursos necessários à execução de todas as iniciativas.

Ainda nessa fase, percebeu-se que a dinâmica organizacional mostrou ser necessário estruturar melhor as instâncias de tomadas de decisão no nível tático, em função da quantidade e da amplitude das decisões, pois, por vezes, envolviam diversos demandantes e diversos executores. Desta forma, foi criado o Comitê de Agenda com a finalidade de priorizar as demandas relacionadas à Tecnologia de Informação, Projetos, Comunicação e Eventos. Atuando como instância de apoio ao Secretário-Geral, o Comitê de Agenda assegurava assento aos representantes das diversas áreas demandantes, tanto da área-fim quanto da área-meio.

Além da função de priorização de projetos, o Comitê de Agenda funcionava, por necessidade normativa de algumas áreas, como Comitê Gestor. Era o caso da Tecnologia da Informação, cujo quadro normativo exige que haja um PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e que este seja aprovado por um CGTI – Comitê Gestor de Tecnologia da Informação. Apesar da diferença da nomenclatura, as funções institucionais do Comitê de Agenda faziam as vezes de um comitê gestor.

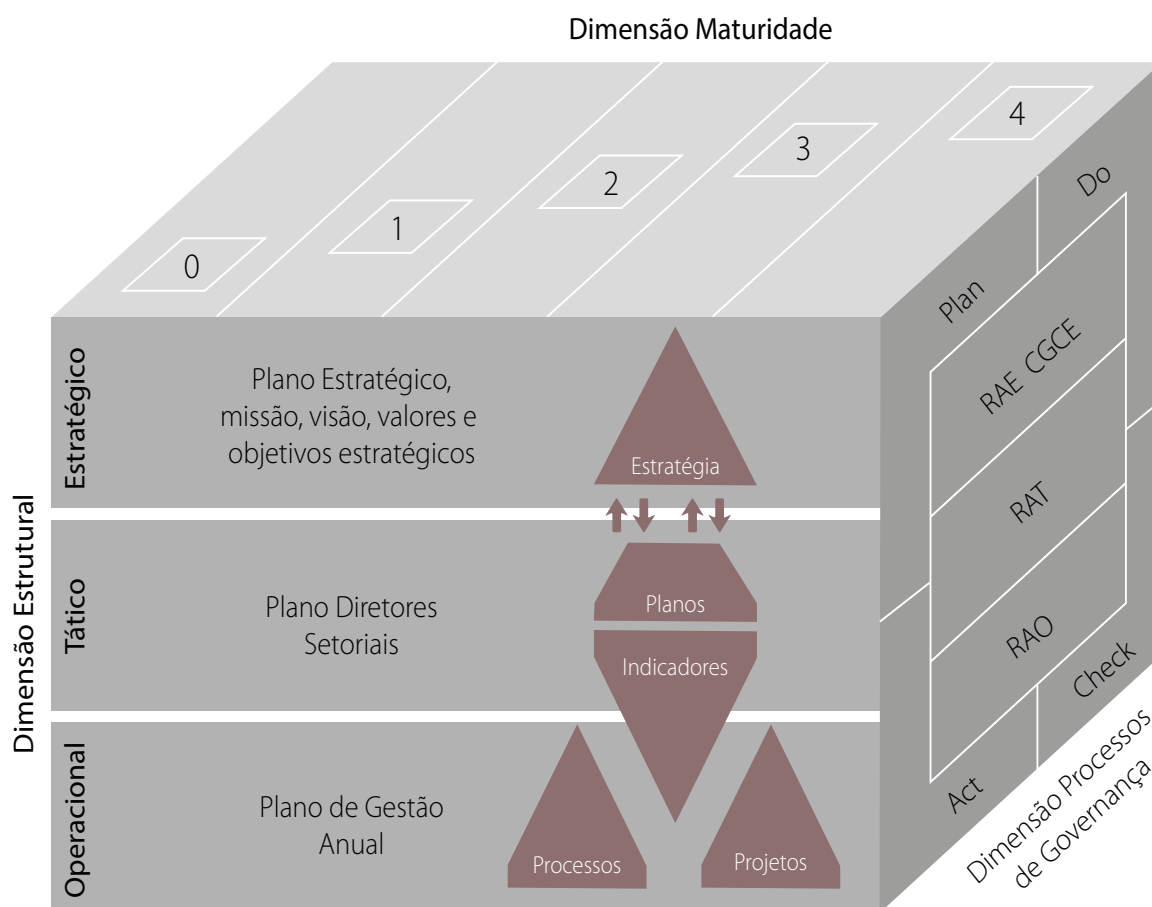
### **Fase III: Versão atual**

O aprendizado obtido a partir das fases anteriores demonstrou ser necessário mais aperfeiçoamento do MGGIE, em especial no que diz respeito à estrutura do modelo e à abordagem de intervenção.

Em certa medida, a estruturação do monitoramento e das discussões da estratégia até os níveis operacionais permitiu a experimentação de certo nível de integração, mais especificamente o aumento da coesão organizacional causado pela busca contínua da manutenção do alinhamento de todas as ações ao mapa estratégico. No entanto, fez-se necessário estruturar e sistematizar uma abordagem que refletisse a realidade da organização e que facilitasse a governança e a comunicação.

Em função dessa necessidade, em 2015, a gestão estratégica do CNMP evoluiu a abordagem do MGGIE, organizando-o em três dimensões, em que são separados os aspectos estruturais, os aspectos do processo de governança e o aspecto da maturidade do modelo, conforme Figura 3. Além disso, foi nessa fase que o Modelo passou a ser denominado de Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia.

Figura 3 – Estrutura do MGGIE



Fonte: Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia/CNMP

## Dimensão Estrutural

A dimensão estrutural organiza os conceitos do modelo estratégico, descreve a estrutura de governança e os planos que a compõem. Assim, contempla, por exemplo, o Mapa Estratégico, o desdobramento do Plano Estratégico em planos diretores e o desdobramento destes em Plano de Gestão Anual, conforme Figura 3

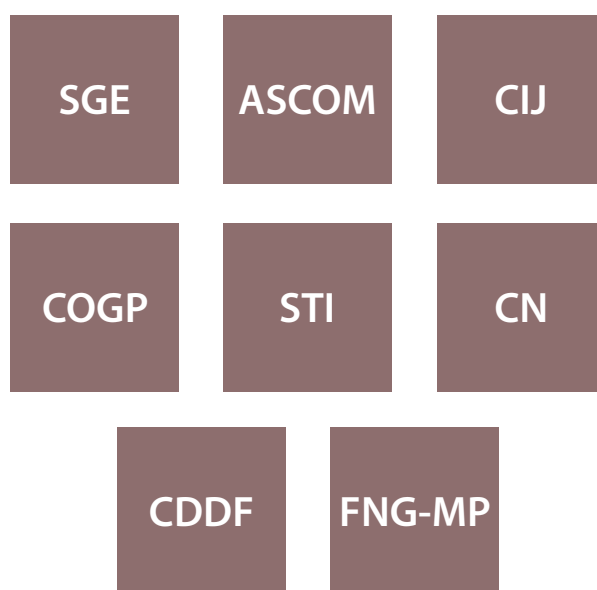
De acordo com o Modelo, o Plano Estratégico é desdobrado para o nível tático por meio dos Planos Diretores, os quais contêm, minimamente, o diagnóstico da unidade, os objetivos de contribuição (que necessariamente devem estar vinculados a pelo menos um objetivo estratégico), os indicadores táticos com as respectivas metas e um portfólio de ações, além de um capítulo sobre gestão de riscos. Os planos diretores têm vigência de dois anos, e o MGGIE prevê a existência desse instrumento para as seguintes unidades do Conselho:

- Secretaria de Tecnologia da Informatização (STI);
- Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGP);
- Assessoria de Comunicação Social e Cerimonial (ASCOM);

- Secretaria de Gestão Estratégica (SGE);
- Secretaria de Administração (SA);
- Corregedoria Nacional do Ministério Público (CN);
- Ouvidoria Nacional; e
- Comissões permanentes.

Para as demais unidades, a elaboração do plano diretor é facultativa. O processo de elaboração desses planos é coordenado pela SGE. Durante o período de vigência do PE-CNMP 2010-2017, as unidades que tiveram esse instrumento elaborado estão representadas na Figura 4.

Figura 4 – Unidades com Planos Diretores elaborados



Além dessas unidades, no ano de 2017, foi iniciada a elaboração dos Planos Diretores da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) e da Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública (CSP).

O Quadro 3, por sua vez, apresenta o desdobramento dos objetivos estratégicos do CNMP em objetivos de contribuição constantes dos planos diretores das unidades.

Quadro 3 – Matriz de desdobramento da estratégia – objetivos de contribuição vinculados aos objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO	PLANO DIRETOR
Autonomia funcional, administrativa, orçamentária e financeira	Zelar pela identidade e fortalecer a imagem do CNMP	Plano Diretor de Comunicação Social 2017-2018
	Promover a aproximação entre os porta-vozes do CNMP, a Ascom e a imprensa	
Unidade nacional	Promover a integração entre as áreas de comunicação dos MPs	
Transparência e credibilidade	Zelar pela identidade e fortalecer a imagem do CNMP	
	Promover a aproximação entre os porta-vozes do CNMP, a Ascom e a imprensa	
	Fortalecer o setor de comunicação e suas práticas de gestão	
	Fortalecer as redes sociais e os canais de comunicação digital do CNMP	
	Fortalecer a comunicação interna	
	Promover a integração entre as áreas de comunicação dos MPs	
Consolidar a representatividade do Conselho junto ao Ministério Público e à Sociedade	Zelar pela identidade e fortalecer a imagem do CNMP	
	Promover a integração entre as áreas de comunicação dos MPs	
Estabelecer práticas de gestão e de condutas uniformes	Aperfeiçoar a gestão de TI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2016-2017
	Fortalecer o setor de comunicação e suas práticas de gestão	Plano Diretor de Comunicação Social 2017-2018
	Assegurar o contínuo aperfeiçoamento do MGGIE	Plano Diretor de Gestão Estratégica 2017-2018
	Padronização e uniformização	
	Tratamento qualitativo das informações	
Intensificar a atividade de inspeção	Atribuições essenciais	Plano Diretor da Corregedoria Nacional 2016-2017
Aperfeiçoar sistemas de admissão e capacitação	Padronização e uniformização	
Zelar pela efetividade do controle disciplinar	Atribuições essenciais	
Facilitar o acesso da sociedade às informações do Ministério Público	Promover a aproximação entre os porta-vozes do CNMP, a Ascom e a imprensa	Plano Diretor de Comunicação Social 2017-2018
	Fortalecer as redes sociais e os canais de comunicação digital do CNMP	



OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO	PLANO DIRETOR
Aprimorar as atividades	Prover soluções de TI que agreguem valor aos processos de negócio do CNMP	Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2016-2017
	Aperfeiçoar a gestão de TI	
	Aprimorar os processos de comunicação da STI	
	Fortalecer o setor de comunicação e suas práticas de gestão	Plano Diretor de Comunicação Social 2017-2018
	Fortalecer a comunicação interna	Plano Diretor de Gestão Estratégica 2017-2018
Fortalecer a cultura da gestão por processos		
Desenvolver processos de planejamento e de gestão	Aperfeiçoar a gestão de TI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2016-2017
	Promover a segurança da informação nos meios de tecnologia da informação	
	Fortalecer o setor de comunicação e suas práticas de gestão	Plano Diretor de Comunicação Social 2017-2018
	Assegurar o contínuo aperfeiçoamento do MGGIE	Plano Diretor de Gestão Estratégica 2017-2018
	Promover a cultura de planejamento	
Fomentar a gestão por projetos		
Promover a informatização de processos	Prover soluções de TI que agreguem valor aos processos de negócio do CNMP	Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2016-2017
	Fortalecer a cultura da gestão por processos	Plano Diretor de Gestão Estratégica 2017-2018
	Tratamento qualitativo das informações	Plano Diretor da Corregedoria Nacional 2016-2017
Fortalecer a comunicação e harmonia interinstitucionais	Zelar pela identidade e fortalecer a imagem do CNMP	Plano Diretor de Comunicação Social 2017-2018
	Promover a integração entre as áreas de comunicação dos MPs	
	Integração	Plano Diretor da Corregedoria Nacional 2016-2017
Aprimorar intercâmbio de informações com Ministérios Públicos	Promover a integração entre as áreas de comunicação dos MPs	Plano Diretor de Comunicação Social 2017-2018
Desenvolver competências técnicas e gerenciais	Aperfeiçoar as rotinas em gestão de pessoas promovendo a sua padronização e a gestão do conhecimento no CNMP	Plano Diretor de Gestão de Pessoas 2015-2016
Modernizar a infraestrutura física e tecnológica	Assegurar a infraestrutura necessária às atividades do CNMP	Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2016-2017
	Normatizar as práticas de comunicação do CNMP	Plano Diretor de Comunicação Social 2017-2018

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO	PLANO DIRETOR
Adequar o quadro de pessoas às necessidades	Normatizar as práticas de comunicação do CNMP	Plano Diretor de Comunicação Social 2017-2018
	Garantir um quadro funcional quantitativamente adequado às necessidades do CNMP	Plano Diretor de Gestão de Pessoas 2015-2016
	Garantir um quadro funcional qualitativamente adequado às necessidades do CNMP	
	Promover a melhoria da saúde e da qualidade de vida no trabalho das pessoas que compõem o quadro funcional do CNMP	
	Assegurar a manutenção do quadro de servidores e estagiários do CNMP	Plano Diretor de Gestão de Pessoas 2017-2018
	Garantir um quadro funcional qualitativamente adequado às necessidades do CNMP	
	Aperfeiçoar as rotinas em gestão de pessoas promovendo a sua padronização e a sua modernização	
	Promover a melhoria da saúde e da qualidade de vida no trabalho das pessoas que compõem o quadro funcional do CNMP	
Aperfeiçoar a gestão de TI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2016-2017	
Mobilizar o Conselho para a gestão de resultados	Normatizar as práticas de comunicação do CNMP	Plano Diretor de Comunicação Social 2017-2018
	Fomentar a excelência na governança e na gestão	Plano Diretor de Gestão Estratégica 2017-2018

Fonte: Secretaria de Gestão Estratégica/CNMP

Já no nível operacional, existe o Plano de Gestão Anual, que é o desdobramento das ações dos planos diretores em iniciativas e projetos. Convém ressaltar, entretanto, que todas as unidades podem propor suas iniciativas e projetos no plano de gestão, e não somente aquelas que possuem planos diretores.

No plano de gestão existem basicamente quatro anexos: o portfólio geral de iniciativas e projetos, e os calendários de contratações, de publicações e de eventos. Para a consolidação desses anexos, são levadas em consideração a capacidade operacional das unidades e a disponibilização orçamentária. Atualmente, o processo de elaboração do plano de gestão começa no mês de outubro e termina até o dia 20 de dezembro do ano anterior ao de execução do plano.

## Dimensão Processos de Governança

A dimensão dos processos de governança organiza e descreve o arcabouço da rotina relacionada ao monitoramento, à avaliação e ao direcionamento da estratégia. De acordo com o MGGIE, são instâncias de governança do CNMP:

- Plenário;
- Alta Administração: Presidência e Secretaria-Geral;
- Corregedoria Nacional do Ministério Público;
- Comissões permanentes;
- Ouvidoria Nacional;
- Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE);
- Auditoria Interna; e
- Secretariade Gestão Estratégica.

As reuniões de monitoramento continuam ocorrendo por meio das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), de Acompanhamento Tático (RAT) e de Acompanhamento Operacional (RAO). Entretanto, houve mudanças na periodicidade dessas reuniões, conforme descrito a seguir:

RAE: realizada semestralmente, entre os conselheiros, com o auxílio da Secretaria-Geral.

RAT: realizada quadrimestralmente da seguinte forma:

a) na área afeta à atividade-meio do CNMP: entre o secretário-geral, a chefia de gabinete da Presidência e os titulares de secretarias, da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, da Assessoria de Comunicação Social, da Assessoria de Cerimonial e Eventos, da Coordenadoria de Segurança e Transporte e da Auditoria Interna;

b) na área afeta à atividade finalística do CNMP: entre o secretário-geral, a chefia de gabinete da Presidência e os integrantes de cada Comissão, da Corregedoria Nacional do Ministério Público, da Ouvidoria Nacional e dos Gabinetes dos conselheiros.

RAO: realizada da seguinte forma:

a) na área afeta à atividade-meio do CNMP: quadrimestralmente, apenas entre os membros e servidores lotados em determinada unidade – Presidência, Secretaria-Geral, Secretaria de Administração, Secretaria Processual, Secretaria de Tecnologia da Informação, Secretaria de Planejamento Orçamentário, Secretaria de Gestão Estratégica, Coordenadoria de Gestão de Pessoas, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria de Cerimonial e Eventos, Coordenadoria de Segurança e Transporte e Auditoria Interna – e seu respectivo responsável; e

b) na área afeta à atividade finalística do CNMP: quadrimestralmente, apenas entre os integrantes de determinada unidade – Corregedoria Nacional do Ministério Público, Comissão permanente e Ouvidoria Nacional – e seu(s) respectivo(s) responsável(is).

Destaca-se, ainda, que existem reuniões semestrais do CGCE (Comitê que discute assuntos transversais às unidades do CNMP) e reuniões quadrimestrais de seus subcomitês temáticos (gestão de pessoas, tecnologia da informação, comunicação social e gestão de riscos e segurança institucional).

## Dimensão Maturidade

A dimensão de maturidade ainda não está estruturada. Ela prevê, entretanto, a apresentação de um guia para planejar o ganho de maturidade da própria gestão estratégica, fixando marcos e competências a serem atingidos até que nova prática possa ser incorporada ao modelo.

Por fim, ressalta-se que atualmente o CNMP está elaborando seu novo plano estratégico, cuja vigência será de 2018 a 2023. Desta vez, a elaboração está sendo realizada pelos próprios servidores do Órgão, com a coordenação da SGE, que organiza capacitações, oficinas e *workshops* para a execução do projeto.

Conforme preconiza o Ciclo PDCA – um dos pilares do MGGIE – percebeu-se que, apesar dos esforços envidados em elaborar e implementar a estratégia, era necessário amadurecê-la e adaptá-la às alterações da instituição e às modificações do contexto orçamentário, em especial porque, a partir de 2011, o Órgão passou a ter quadro próprio de servidores.

Adiciona-se a isso o fato de que, ao se aproximar do fim do período estabelecido para a estratégia, foi constatado que alguns projetos estratégicos ainda não haviam sido concluídos (12 de 29, o que representava 41,38%). Além disso, alguns objetivos estratégicos não podiam ser mensurados por nenhum dos indicadores previamente estabelecidos, pois verificou-se que, até 2014, 19 indicadores foram descontinuados, o que equivale a 41,30%, e outros cinco foram criados, perfazendo, ao final daquele ano, 32 indicadores estratégicos. Desse universo, nove ainda apresentavam desempenho insuficiente no cumprimento de sua finalidade.

Outrossim, em 2014 foi realizada a segunda pesquisa de satisfação e imagem do CNMP e do Ministério Público, que, em comparação com a primeira, realizada em 2012, apresentou queda de 8,5 pontos percentuais no quesito relacionado à importância do CNMP para a sociedade e 13,6 pontos percentuais quanto à sua confiabilidade pela sociedade. Em contrapartida, houve aumento sobre a associação do CNMP e o MP no combate à corrupção e ao aumento da transparência.

Diante desse cenário, no ano de 2014, após sucessivas reuniões de monitoramento da estratégia, verificou-se que, sem embargo dos resultados significativos já alcançados para o Conselho Nacional, o Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público (PE-CNMP) e do Plano Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP) ainda reclamavam a adoção de algumas providências complementares necessárias à plena consecução de seus objetivos. Diante de tal constatação, na 21ª Sessão Ordinária, realizada em 17 de novembro de 2014, o Plenário prorrogou a vigência do PE-CNMP e do PEN-MP de 31 de dezembro de 2015 para 31 de dezembro de 2017.



Em 11 de fevereiro de 2015, o Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE), considerando o fato de o PE-CNMP ter sido prorrogado, sinalizou a necessidade de criação de grupo de trabalho para revisar as metas e os indicadores estratégicos ali definidos.

Na mesma reunião, o CGCE, ante a iminência da elaboração do novo Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 e vislumbrando uma oportunidade de aperfeiçoamento dos parâmetros de transparência orçamentária do Conselho, entendeu que, no objeto do referido grupo, também deveria ser incluída a revisão da meta física da ação orçamentária da Instituição.

A revisão dos indicadores e suas metas foi realizada pelo Grupo de Trabalho Indicadores (GT-IND) – instituído pela Portaria CNMP-PRESI nº 30, de 13 de março de 2015 – que, ao final, veio a propor 47 (quarenta e sete) indicadores e metas estratégicos.

Com o propósito de oportunizar a todos os integrantes do CNMP conhecer, em profundidade, o conteúdo da proposta e a situação dos atuais indicadores e metas, bem como alterá-los ou mesmo substituí-los, em agosto de 2015 foi realizado o Workshop “O futuro é agora: construindo novos indicadores e metas do Conselho”, evento que contou com ampla participação dos integrantes do CNMP.

Os participantes do Workshop analisaram todos os 47 (quarenta e sete) indicadores e metas propostos pelo GT-IND e, após amplos e profícuos debates, propuseram, nos subgrupos em que foram divididos, o total de 66 (sessenta e seis) encaminhamentos. Em reunião plenária, deliberou-se por promover alterações em 35 (trinta e cinco) indicadores e por aprovar o quantitativo final de 46 (quarenta e seis).

Após análise da Comissão de Planejamento Estratégico, com a elaboração do Parecer Técnico nº 01/2015, os Conselheiros, na reunião administrativa que ocorreu em 22 de setembro de 2015, aprovaram a proposta das novas metas e indicadores estratégicos, com algumas alterações pontuais.

Durante a 18ª Sessão Ordinária do CNMP, realizada em 22 de setembro de 2015, restou registrada a aprovação dos 46 (quarenta e seis) novos indicadores e metas que nortearam a execução do PE-CNMP nos anos de 2016 e 2017. Assim, em 26 de outubro de 2015, foi editada a Portaria CNMP-PRESI nº 138, que dispôs sobre os indicadores estratégicos do Planejamento Estratégico do CNMP e seus respectivos responsáveis pela coleta e pelo desempenho.

## Vinculação Orçamentária

Embora criado pela Emenda Constitucional nº 45/2004, o CNMP passou a ser uma unidade orçamentária no exercício de 2006. Porém, não tinha programa orçamentário próprio, e suas ações estavam incluídas nos produtos e metas físicas no programa orçamentário do MPU2.

A partir de 2012, o CNMP, seguindo orientação do Poder Executivo, definiu sua ação e seus respectivos produtos e metas físicas, denominando sua ação “Controle da Atuação Administrativa e Financeira do Ministério Público e do Cumprimento dos Deveres Funcionais de seus Membros” e seu produto “Decisão Proferida”, mensurado em unidades e correspondente ao somatório de decisões monocráticas e colegiadas. A meta em relação a esse produto vincula o orçamento a ser liberado pelo Executivo anualmente ao CNMP.

Em face da constatação de que os parâmetros orçamentários do Conselho não representavam adequadamente todo o espectro de sua atuação e que não guardavam conexão direta com o planejamento estratégico, o GT-IND, para além do trabalho citado acima, também desenvolveu estudos e propôs a revisão do programa, da ação, do produto e da meta física da execução orçamentária do CNMP.

Assim, o programa orçamentário anteriormente denominado “Controle da Atuação e Fortalecimento Institucional do Ministério Público” passou a ser “Aprimoramento do Ministério Público”; a ação “Controle da Atuação Administrativa e Financeira do Ministério Público e do Cumprimento dos Deveres Funcionais de seus Membros” passou a ser denominada “Atuação

---

2 No PPA 2004-2007, dentro do Programa “0581 – Defesa da Ordem Jurídica” do MPU, constou como ação (do tipo inaugural) “2A41 – Manutenção do Conselho Nacional do Ministério Público” e, como produto, “Unidade Mantida”. No PPA 2008-2011, por sua vez, mantido o programa 0581, figuraram a ação (específica do tipo atividade11) “8010 – Defesa do Interesse Público no Processo Judiciário – Conselho Nacional do Ministério Público” e o produto “Parecer Elaborado”. Em 2010, o CNMP tornou-se órgão orçamentário, e a referida ação passou a ser denominada “Controle da Atuação Administrativa e Financeira do Ministério Público”. A partir do PPA 2012-2015, o CNMP passou a contar com o seu próprio programa orçamentário, intitulado “2100 – Controle da Atuação e Fortalecimento Institucional do Ministério Público”.

estratégica para controle e fortalecimento do Ministério Público”; o produto “Decisão proferida” passou a ser denominado “Estratégia Cumprida” – definido com base no Índice de Cumprimento da Estratégia (ICE), construído com base na aplicação de pontos, variando de 0 a 10, sobre o desempenho dos indicadores estratégicos do CNMP; e a meta física passou a ser definida, em percentual, com base em tal índice e representada pela seguinte fórmula:

$$ICE = \left( \frac{\sum_{i=1}^m (Obj_i \times p_i)}{10 \times \sum_{i=1}^m (p_i)} \right) \times 100$$

Sendo que:

$$Obj_i = \left( \frac{\sum_j^n (Ind_{ji} \times p_{ji})}{\sum_j^n p_{ji}} \right)$$

Obj<sub>i</sub>: Pontuação média obtida pelo desempenho do conjunto de indicadores de cada objetivo estratégico;

p<sub>i</sub>: Peso atribuído a cada objetivo estratégico;

Ind<sub>ji</sub>: Pontuação obtida por um indicador de cada objetivo estratégico;

p<sub>ji</sub>: Peso atribuído a cada indicador;

n: Número de indicadores vinculados a cada um dos objetivos estratégicos;

m: Total de objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico. Para o plano estratégico vigente, m é igual a 22.

Esclarece-se que a metodologia de definição do índice atribui nota máxima de 10 (pontos) para o indicador que alcançar a meta ou, até mesmo, superá-la.

Assim, num contexto inovador, o CNMP vinculou, de modo singular, o dispêndio de seus recursos à efetiva realização da sua estratégia, possibilitando, a um só tempo, o alcance da sua visão de futuro, o controle da gestão ao longo do processo de sua concretização e a ampliação do espectro de transparência e prestação de contas da sua atuação à sociedade.

A revisão dos indicadores e metas foi de suma relevância para dar efetiva transparência sobre a atuação do CNMP e sobre a própria estratégia, levando a governança a um padrão de excelência.

Nessa nova conjuntura, também foram desenvolvidos diversos projetos, tais como o Portal Visão 360°, o aprimoramento do plano de gestão, a autoavaliação assistida junto à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a instituição do GT-Riscos.

O “Portal Visão 360° – A excelência começa com um olhar”, foi lançado na 14ª Sessão Plenária de 2017, realizada no dia 26 de julho, e no 8º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, ocorrido no mês de agosto.

Trata-se de uma ferramenta moderna e interativa, idealizada levando em conta benefícios como: local único para comunicação formal com todas as unidades do CNMP e possibilidade de acesso rápido a informações, relatórios customizados, metodologias e documentos relacionados à governança e à gestão da instituição.

Ainda, a ferramenta tem por objetivo conferir transparência ao “Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégica” do Conselho. Tal modelo é fruto do amadurecimento institucional

em gestão estratégica e busca integrar várias práticas de gestão ao uso tradicional da metodologia Balanced Scorecard: Planos Diretores e Planos de Gestão, que são acompanhados por meio dos indicadores de desempenho, bem como a Cadeia de Valor com o respectivo detalhamento pelos processos de trabalho mapeados por Unidade Gestora.

Assim, o Portal Visão 360º, além de conferir a transparência ativa ao MGGIE, em cumprimento ao art. 6º, inciso VII, alínea a, da Lei de Acesso à Informação, também promove a adequada gestão do conhecimento institucional e configura-se como uma boa prática, que serve de exemplo a outras instituições.

Outro destaque do momento excelência, trata-se do aprimorando do plano de gestão, que passou a ser elaborado no ano anterior ao de sua execução. O processo de elaboração do plano inicia-se com a proposta orçamentária, entre abril e maio, com a proposição das ações de cada unidade administrativa e finalística do CNMP para o próximo ano, que contemplarão o PLOA do órgão. Desde então, as ações não orçamentárias já podem ser pensadas e incluídas no plano até outubro, quando ocorrem as reuniões de alinhamento da capacidade de execução. Essas reuniões são coordenadas pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) e, nelas, são analisadas todas as demandas conforme a capacidade de execução das próprias unidades proponentes e das intervenientes (aquelas que têm suas atividades impactadas pelas demandas, como a Secretaria de Tecnologia da Informação, a Assessoria de Comunicação e Cerimonial e Eventos).

Após o alinhamento, todas propostas são consolidadas pela SGE, que leva à Secretaria-Geral (SG) do CNMP, para que defina, nas reuniões de validação, quais proposições serão aprovadas para implementação no próximo ano. Finalmente, a proposta aprovada é publicada mediante Portaria da Presidência.

Além da antecedência do planejamento e das reflexões sobre a capacidade de execução, outro grande ganho desse processo é a calendarização das contratações, eventos, publicações e principais entregas da instituição. Com base nisso, distribui-se melhor as demandas ao longo do exercício, proporcionando a gestão eficiente dos recursos do CNMP e o aumento da transparência e da accountability de suas ações, orçamentárias ou não, de modo que toda a sociedade possa ter acesso às atividades que estão sendo desenvolvidas pela instituição.

No momento excelência, também foram buscados modelos de excelência em gestão adotados em organizações públicas. Desse modo, implantou-se um projeto de autoavaliação assistida junto à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que serviu de insumo para um dos indicadores estratégicos.

O Projeto de Autoavaliação Assistida promoveu no CNMP a aplicação dos Fundamentos e dos Critérios de Excelência baseados na 20ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ, conceitos reconhecidos internacionalmente por organizações consideradas Classe Mundial, bem como visão sistêmica, foco nos resultados, maior cooperação interna, compartilhamento de informações e aprendizado, identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, comprometimento das pessoas e medição do desempenho da gestão.

O projeto teve início no dia 5 de setembro de 2016, com a Reunião de Kick-off. No período de 25 de outubro de 2016 a 20 de março de 2017, o projeto foi executado com o envolvimento de 34 colaboradores na elaboração das Fichas de Práticas de Gestão e de Resultados e com a realização de 47 entrevistas. Ao final do processo, foram identificados 52 pontos fortes ligados aos processos gerenciais e 10 pontos fortes relacionados aos resultados alcançados pela organização. Todavia, foram identificadas 60 oportunidades de melhoria associadas à gestão e 12 oportunidades de melhoria associadas aos resultados.



No geral, o CNMP figurou em estágio intermediário de maturidade, de acordo com a escala do MEG. Ressalta-se que a FNQ considerou que essa posição é digna de destaque, uma vez que, sendo o CNMP um órgão público, em tese, não precisa conquistar clientes, disputar mercados ou buscar receitas; entretanto, notou-se claramente a sua não acomodação em zona de conforto e a busca permanente da evolução de seus fundamentos gerenciais.

Ainda, no momento excelência, foi instituído um grupo de trabalho, denominado GT-Riscos, incubido do levantamento da Cadeia de Valor do CNMP e da elaboração da Política de Gestão de Riscos e Segurança Institucional do Órgão.

A proposta da criação do grupo foi apresentada na 10ª Reunião Ordinária do CGCE, realizada no dia 1º de março de 2016. Acolhida a proposta, o Secretário-Geral do Conselho editou a Portaria CNMP-SG nº 186, de 25 de julho de 2016 – alterada pelas Portarias CNMP-SG nº 197, de 22 de agosto de 2016, e CNMP-SG nº 97, de 23 de maio de 2017 –, instituindo o grupo no âmbito daquele Comitê.

O primeiro produto entregue pelo grupo, a Cadeia de Valor, consolidou-se por meio da Portaria CNMP-PRESI nº 37, de 18 de abril de 2017. O segundo produto consistiu na elaboração da Política de Gestão de Riscos, objeto da Portaria CNMP-PRESI nº 45, de 27 de abril de 2017. Já o terceiro, a Política de Segurança Institucional, foi entregue por meio da Portaria CNMP-PRESI nº 153, de 7 de dezembro de 2017. Ressalta-se, também, que ficou decidida a instituição de um subcomitê de gestão de riscos e segurança institucional, que será responsável pela implantação dessas sistemáticas.

Por fim, destaca-se que esse modelo de excelência foi normatizado tanto no aspecto interno quanto no externo. Em âmbito interno, a normatização ocorreu por meio da Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016, revogada pela Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018. Já em âmbito externo, houve a publicação da Resolução nº 147/2016, dispondo sobre o planejamento estratégico nacional do Ministério Público.

## 1º Ciclo - 2010 a 2014





### Indicadores Estratégicos

Os indicadores de desempenho são instrumentos de gestão utilizados, em linhas gerais, para mensurar o alcance de metas e objetivos estratégicos, permitindo o adequado monitoramento e a constante avaliação das atividades institucionais e, com isso, possibilitando, entre outras medidas, a identificação de avanços, a solução de problemas, a análise crítica de resultados e o contínuo aperfeiçoamento da gestão.

Em 21 de junho de 2010, quando foi lançado o seu Plano Estratégico, o CNMP contava com 46 indicadores estratégicos. Durante as periódicas reuniões de análise da estratégia (RAE), realizadas entre os Conselheiros com o apoio da Secretaria-Geral, os referidos indicadores foram objeto de diversas deliberações (exclusões, revisões e substituições), o que resultou, ao final do ano de 2014, em 32 (trinta e dois) indicadores estratégicos ativos.

Em face da sua destacada função, esses instrumentos se revelam fundamentais para subsidiar deliberações por parte do Conselho. Neste ponto, vale informar que o CNMP adotou o percentual de alcance da meta como critério de avaliação do próprio desempenho, conforme se verifica no quadro abaixo:

Quadro 4 – Critérios de desempenho dos indicadores estratégicos

COR DO FAROL	FAIXA DE DESEMPENHO
	Maior ou igual a 90% de desempenho em relação à meta
	Entre 60% e 90% de desempenho em relação à meta
	Menor ou igual a 60% de desempenho em relação à meta
	Indicador com coleta não disponível

Quadro 5 – Indicadores Estratégicos Ativos (referência 31 de dezembro de 2014)

OBJETIVO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	SITUAÇÃO ATUAL	META	FÓRMULA DE CÁLCULO	FAROL
Transparência e credibilidade	<I1.1.1> Resultado de pesquisa de imagem – conhecimento MP	67,50%	90,00%	Percentual de pessoas que declararam “conhecer bem”, “conhecer razoavelmente” e “conhecer só um pouco” o MP na pesquisa de imagem.	▲
	<I1.1.2> Resultado de pesquisa de imagem – conhecimento CNMP	50,60%	70,00%	Percentual de pessoas que declararam “conhecer bem”, “conhecer razoavelmente” e “conhecer só um pouco” o CNMP na pesquisa de imagem.	▲
	<I1.1.3> Resultado de pesquisa de imagem – credibilidade MP	55,10%	80,00%	Percentual de pessoas que declararam “confiar totalmente” e “confiar em parte” no MP na pesquisa de imagem.	▲
	<I1.1.4> Resultado de pesquisa de imagem – credibilidade CNMP	42,40%	80,00%	Percentual de pessoas que declararam “confiar totalmente” e “confiar em parte” no CNMP na pesquisa de imagem.	▲
	<I1.2> Índice de Transparência (Resolução nº 86 – Portal da Transparência)	94,90%	100,00%	$(([\text{SOMATÓRIO}] \text{ Número de itens previstos na Resolução nº 86} * \text{Nota Atribuída}) / (\text{Nota máxima total})) * 100$	▲
Controle administrativo, financeiro e disciplinar	<I3.1> Quantidade de procedimentos de controle administrativo (PCAs) em andamento	173	200	(Número de Procedimentos de Controle Administrativos Atuados no Período) - (Número de Procedimentos de Controle Administrativo (PCAs) Arquivados no Período)	▲
	<I3.2> Índice de Resoluções cumpridas	88,23%	100,00%	$(([\text{SOMATÓRIO}] \text{ Número de Resoluções publicadas} * \text{Número de Ministérios Públicos submetidos à norma e que a cumpriram}) / ([\text{SOMATÓRIO}] \text{ Número de Resoluções publicadas} * \text{Número de Ministérios Públicos submetidos à norma})) * 100$	▲
	<I3.3> Quantidade de procedimento disciplinares em andamento	773	400	(Número de procedimentos disciplinares atuados no período) - (Número de procedimentos disciplinares arquivados no período)	▲

OBJETIVO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	SITUAÇÃO ATUAL	META	FÓRMULA DE CÁLCULO	FAROL
Autonomia funcional, administrativa, orçamentária e financeira	<I4.1> Quantidade de providências adotadas pelo CNMP para preservação da autonomia em andamento	7	5	(Número de Procedimentos Reclamação Preservação de Autonomia Autuados no período) - (Número de Procedimentos Reclamação Preservação de Autonomia Arquivados no período)	▲
Facilitar o acesso da sociedade às informações do Ministério Público	<I6.1> Medição E-GOV de acessibilidade	0	0	Conforme formulado pelo sítio < <a href="http://www.dasilva.org.br/">http://www.dasilva.org.br/</a> >	▲
	<I6.2.1> Quantidade de acessos ao sítio do CNMP: Número de visitas ao sítio do Conselho Nacional do Ministério Público	93.391	40.000	Número de visitas ao sítio do Conselho Nacional do Ministério Público	▲
	<I6.2.2> Quantidade de Acessos ao Sítio do CNMP: Número de IPs diferentes acessando o sítio do Conselho Nacional do Ministério Público	67.467	30.000	Número de IPs diferentes acessando o sítio do Conselho Nacional do Ministério Público	▲
	<I6.3> Tempo de retorno sobre informações solicitadas	2,1	20	Tempo médio de atendimento das solicitações de informação recebidas pela Ouvidoria Nacional	▲
Zelar pela efetividade do controle disciplinar	<I7.1> Índice de produtividade de processos	1.811	1.300	(Número de Processos Autuados no período) - (Número de Processos Arquivados no período)	▲
Adequar o quadro de pessoas às necessidades	<I8.3> Índice de Rotatividade (turnover)	9,30%	2,00%	(D/EM)*100	▲
				D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa do CNMP como por iniciativa dos servidores) dentro do período considerado (saídas);	
				EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.	
Intensificar a atividade de inspeção	<I9.1> Quantidade de procedimentos de inspeção instaurados	24	15	Número de procedimentos de inspeções instauradas por Portaria	▲

OBJETIVO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	SITUAÇÃO ATUAL	META	FÓRMULA DE CÁLCULO	FAROL
Fortalecer a comunicação e harmonia interinstitucionais	<I12.1> Índice de execução do orçamento disponibilizado para comunicação	1,40%	7,00%	(Valor absoluto do orçamento disponibilizado para comunicação/ Valor absoluto do orçamento autorizado)*100	▲
Estreitar parcerias e cooperação com os poderes e órgãos do Estado	<I13.2> Número de parcerias e termos de cooperação	7	16	[SOMATÓRIO] Número de parcerias e termos de cooperação entre o CNMP e outros órgãos e instituições	▲
Aprimorar intercâmbio de informações com Ministérios Públicos	<I14.1> Taxa de obtenção de informações (Resolução nº 74)	61,00%	100,00%	(([SOMATÓRIO] Quantidade de dados recebidos / [SOMATÓRIO] Quantidade de dados solicitados) * 100)	▲
	<I14.2> Índice de uniformização de tabelas (taxonomia)	96,60%	100,00%	(Número de Unidades do MP com tabelas uniformizadas / Número de unidades do MP) * 100	▲
Aprimorar as atividades	<I15.1> Índice de pesquisa de satisfação interna	50,00%	60,00%	Percentual de respondentes que avaliaram como “bom” e “ótimo” os itens da pesquisa de cultura e clima organizacional.	▲
Promover a informatização de processos	<I16.1> Índice de informatização de rotinas de trabalho	7,90%	100,00%	(Número de rotinas de trabalho informatizadas/Número total de rotinas de trabalho passíveis de informatização)	▲
	<I16.2> Índice de utilização do processo eletrônico no CNMP (Etapa I)	70,00%	70,00%	Percentual de desenvolvimento da 1ª fase do Sistema Elo	▲

OBJETIVO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	SITUAÇÃO ATUAL	META	FÓRMULA DE CÁLCULO	FAROL
Desenvolver competências técnicas e gerenciais	<I18.1> Índice de Capacitação Padrão dos Servidores do CNMP	47,90%	100,00%	$(N40/EM)*100$ N40 = número de servidores que durante o ano corrente concluíram pelo menos 40 horas de ações de capacitação promovidas ou não pelo CNMP. Para contagem das horas referentes à solicitação de averbação de horas de capacitações particulares, serão consideradas as datas de apresentação dos certificados, independente da data de conclusão do curso; EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.	▲
	<I18.2> Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado para Capacitação	67,80%	100,00%	(Valor Absoluto do Orçamento Executado com Capacitação / Valor Absoluto do Orçamento Planejado no período para Capacitação)	▲
Adequar o quadro de pessoas às necessidades	<I19.1> Índice de Utilização de Servidores de Outros Órgãos	30,30%	10,00%	$(REQM/EM) * 100$ REQM = número médio de servidores requisitados dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos requisitados existentes no início e no final do período, dividida por dois. EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois. Para efeito de cálculo, consideram-se servidores efetivos, contratados e requisitados.	▲
	<I19.3> Taxa de crescimento do quadro de servidores do CNMP	-8,50%	10,00%	$[(Lotação \text{ no final do período} - Lotação \text{ no início do período}) / Lotação \text{ no início do período}] * 100$	▲

OBJETIVO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	SITUAÇÃO ATUAL	META	FÓRMULA DE CÁLCULO	FAROL
Modernizar a infraestrutura física e tecnológica	<I20.1.1> Índice de Estruturação do Parque Tecnológico: Disponibilidade de Serviços	92	105	([SOMATÓRIO]Número de itens que avaliam a disponibilidade de serviços*Nota Atribuída)	▲
	<I20.1.2> Índice de Estruturação do Parque Tecnológico: Disponibilidade de Equipamentos	54	54	([SOMATÓRIO]Número de itens que avaliam a disponibilidade de equipamentos*Nota Atribuída)	▲
	<I20.2> Índice de Satisfação com as Instalações Físicas de Trabalho	79,00%	80,00%	Percentual de respondentes que avaliaram como “Bom” e “Ótimo” os itens da Pesquisa sobre a Estrutura Predial do CNMP	▲
Mobilizar o Conselho para a gestão de resultados	<I21.1> Índice de Sucesso na Execução dos Projetos Estratégicos	59,00%	79,00%	(Número de Projetos Estratégicos Concluídos/Número Total de Projetos Estratégicos Definidos para o Período)	▲
Assegurar recursos orçamentários	<I22.1> Índice de execução do orçamento disponibilizado	70,30%	100,00%	(Valor Absoluto do Orçamento Executado / Valor Absoluto do Orçamento Disponível)	▲

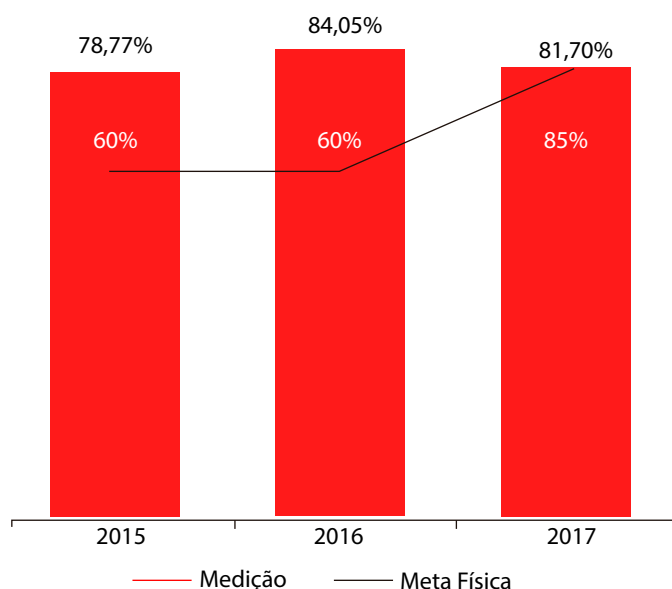
## 2º Ciclo - 2015 a 2017

### Meta física da execução orçamentária

A meta física da execução orçamentária do CNMP, a partir de 2015, passou a representar o percentual de cumprimento de sua estratégia. Ela foi definida com base no Índice de Cumprimento da Estratégia (ICE), construído com base na aplicação de pontos sobre o desempenho dos indicadores estratégicos do CNMP, conforme já representado no capítulo “Momento EXCELÊNCIA”.

Em 2015, conforme a Figura 5, o CNMP conseguiu atingir 78,77% das metas estabelecidas para os indicadores daquele ano. Já em 2016, a execução da estratégia atingiu o patamar de 84,05%. E, por fim, em 2017 o índice alcançou 81,70%, um pouco abaixo da meta de 85% definida para aquele exercício e, conseqüentemente, para o plano estratégico como um todo. Apesar dessa pequena diferença, o CNMP considera que o plano estratégico foi cumprido e que não havia mais a necessidade de se prorrogar sua vigência.

Figura 5 – Índice de Cumprimento da Estratégia, 2015-2017



## Indicadores Estratégicos

O progresso do PE-CNMP e o desempenho organizacional foram monitorados através de 46 (quarenta e seis) indicadores, sendo que 1 (um) foi cancelado ao longo do monitoramento, com suas respectivas metas definidas.

Os resultados dos indicadores estratégicos e a situação dos projetos estratégicos, em 31 de dezembro de 2017, encontram-se a seguir.

Quadro 6 – Critérios de execução dos projetos estratégicos

COR DO SINALIZADOR	FAIXA DE DESEMPENHO
▲	Projeto concluído
▲	Projeto em andamento
▲	Projeto cancelado



Objetivo: Autonomia funcional, administrativa, orçamentária e financeira

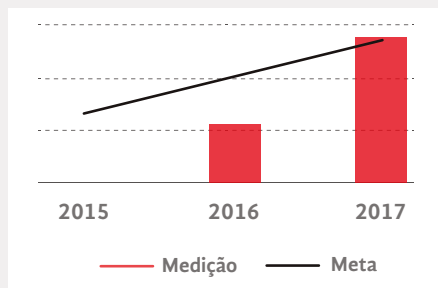
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

10,00

Indicador: Atuação em defesa do MP

Descrição: Nível (percentual) de atuação em defesa do Ministério Público

	2015	2016	2017
Medição:	0,00	22,22	55,56
Meta:	30,00	40,00	50,00
ICE:	0,00	5,56	10,00



Objetivo: Controle Administrativo, financeiro e disciplinar

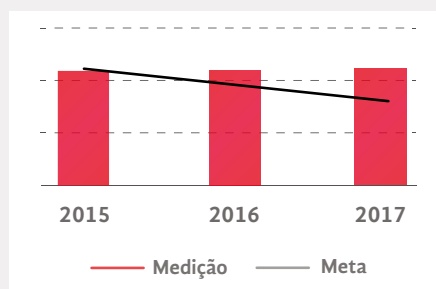
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**8,84**

**Indicador:** Tempo médio de tramitação dos Procedimentos de Controle Administrativo (PCAs)

**Descrição:** Tempo médio de tramitação dos PCAs

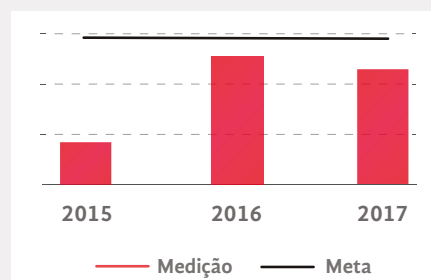
	2015	2016	2017
Medição:	216,15	215,79	223,44
Meta:	216,15	194,53	175,08
ICE:	10,00	8,91	7,24



**Indicador:** Cumprimento de Resoluções

**Descrição:** Percentual de cumprimento, pelas unidades e ramos do MP, das resoluções do CNMP que demandem acompanhamento específico

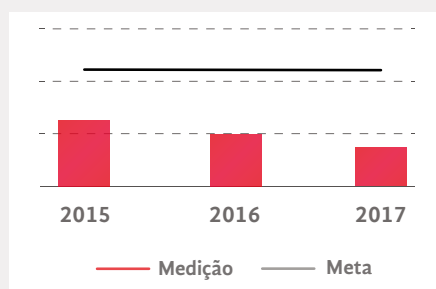
	2015	2016	2017
Medição:	95,00	98,32	97,65
Meta:	100,00	100,00	100,00
ICE:	9,50	9,83	9,76



**Nome:** Cumprimento de Decisões Plenárias

**Descrição:** Percentual de cumprimento, pelas unidades e ramos do MP, das decisões plenárias do CNMP com determinações

	2015	2016	2017
Medição:	96,75	96,02	95,30
Meta:	100,00	100,00	100,00
ICE:	9,67	9,60	9,53



Objetivo: Unidade nacional

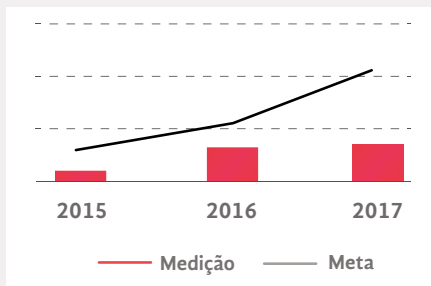
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**3,00**

**Nome:** Aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico Nacional do MP

**Descrição:** Percentual de implementação das fases de aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico Nacional do MP

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Medição:</b>	9,00	30,00	30,00
<b>Meta:</b>	30,00	50,00	100,00
<b>ICE:</b>	3,00	6,00	3,00

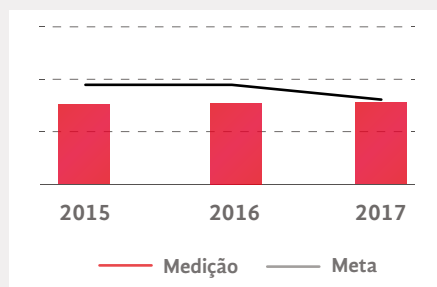


**Análise Crítica:** Tendo em vista que o Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público foi prorrogado para 31 de dezembro de 2019, isso refletiu negativamente no desempenho do indicador. As etapas dos trabalhos de elaboração foram replanejadas considerando a nova vigência do plano

Nome: Conhecimento do MP pela sociedade

Descrição: Percentual da população que conhece o Ministério Público na pesquisa de imagem realizada pelo CNMP

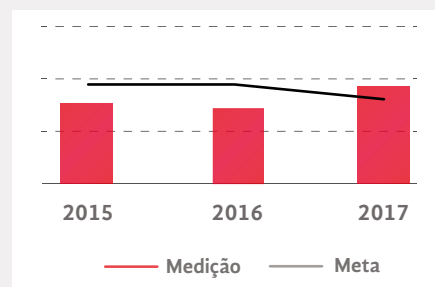
	2015	2016	2017
Medição:	67,49	67,49	66,89
Meta:	90,00	90,00	70,00
ICE:	7,50	7,50	9,56



Nome: Confiança da sociedade no MP

Descrição: Percentual da população que conhece e declara confiar ou confiar em parte no Ministério Público na pesquisa de imagem realizada pelo CNMP

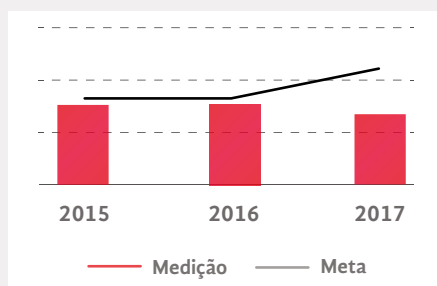
	2015	2016	2017
Medição:	55,11	55,11	72,89
Meta:	80,00	80,00	60,00
ICE:	6,89	6,89	10,00



Nome: Satisfação da sociedade com o MP

Descrição: Nota média de satisfação com o Ministério Público, atribuída pela população que declara conhecê-lo na pesquisa de imagem realizada pelo CNMP

	2015	2016	2017
Medição:	5,89	5,89	5,83
Meta:	5,89	5,89	6,50
ICE:	10,00	10,00	8,97



Objetivo: Consolidar a representatividade do Conselho junto ao Ministério Público e à Sociedade

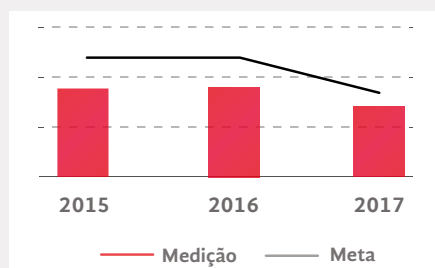
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

2,39

**Nome:** Conhecimento do CNMP pela sociedade

**Descrição:** Percentual da população que conhece o Conselho Nacional do Ministério Público na pesquisa de imagem realizada pelo CNMP

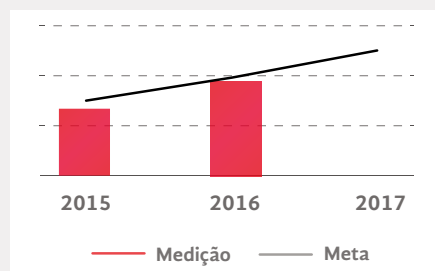
	2015	2016	2017
Medição:	50,59	50,59	43,10
Meta:	70,00	70,00	60,00
ICE:	7,23	7,23	7,18



**Nome:** Avaliação dos servidores integrantes do FNG-MP e do CPSI acerca da atuação do CNMP

**Descrição:** Nível (percentual) de avaliação positiva dos servidores integrantes do FNG-MP e do CPSI acerca da atuação do CNMP

	2015	2016	2017
Medição:	52,22	60,99	-
Meta:	52,22	62,22	72,22
ICE:	10,00	9,80	0,00

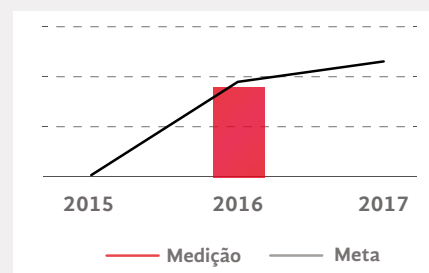


**Análise Crítica:** Não houve coleta para esse indicador, pois foi deliberada, na 14ª Reunião do CGCE, após delegação do Plenário na 11ª RAE, a alteração da periodicidade da realização da avaliação dos servidores integrantes do FNG-MP e do CPSI acerca da atuação do CNMP para 3 anos. No entanto, a deliberação não foi aprovada pelo Plenário antes do final da vigência do PE-CNMP

**Nome:** Avaliação dos membros acerca da atuação do CNMP

**Descrição:** Nível (percentual) de avaliação positiva dos membros do MP com a atuação do CNMP

	2015	2016	2017
Medição:	-	54,58	-
Meta:	-	54,58	64,58
ICE:	-	10,00	-



**Análise Crítica:** Não houve coleta para esse indicador, pois foi deliberada, na 14ª Reunião do CGCE, após delegação do Plenário na 11ª RAE, a alteração da periodicidade da realização da avaliação dos membros acerca da atuação do CNMP para 3 anos. No entanto, a deliberação não foi aprovada pelo Plenário antes do final da vigência do PE-CNMP

#### Projetos Estratégicos

- ▲ Diagnóstico de imagem e satisfação do CNMP e do MP
- ▲ Pesquisa da imagem do CNMP perante o Ministério Público brasileiro



Objetivo: Estabelecer práticas de gestão e de condutas uniformes

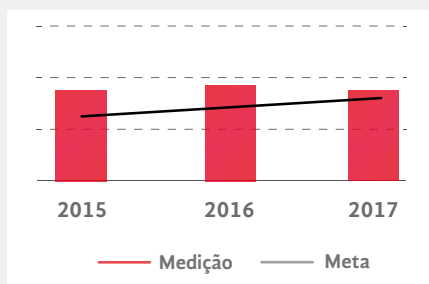
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**8,78**

**Indicador:** Participação do MP nas reuniões do Fórum Nacional de Gestão (FNG-MP)

**Descrição:** Percentual de participação das unidades e ramos do MP nas reuniões do FNG-MP

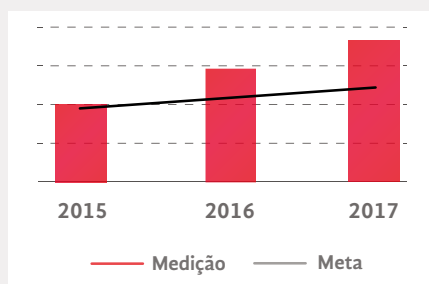
	2015	2016	2017
Medição:	90,28	95,42	80,42
Meta:	70,00	75,00	80,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



**Nome:** Alimentação do Banco Nacional de Projetos (BNP)

**Descrição:** Quantitativo de projetos cadastrados no BNP pelas unidades e ramos do MP

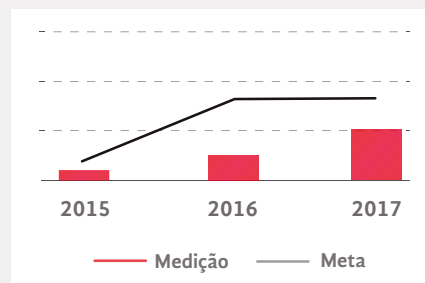
	2015	2016	2017
Medição:	198,00	290,00	354,00
Meta:	198,00	217,00	239,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



**Indicador:** Implantação das tabelas unificadas de gestão administrativa (Resolução nº 63, com as alterações promovidas pela Resolução nº 123, de 12 de maio de 2015)

**Descrição:** Percentual de unidades e ramos do Ministério Público que implantaram as tabelas unificadas de gestão administrativas

	2015	2016	2017
Medição:	3,33	30,00	63,33
Meta:	10,00	100,00	100,00
ICE:	3,33	3,00	6,33



#### Projetos Estratégicos

- ▲ Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público
- ▲ Uniformização de tabelas processuais (taxonomia)
- ▲ Uniformização de padrões de alimentação das informações dos portais de transparência dos MPs
- ▲ Programa de modernização da infraestrutura do MP
- ▲ Uniformização dos planos de contas do MP

Objetivo: Induzir e integrar políticas institucionais

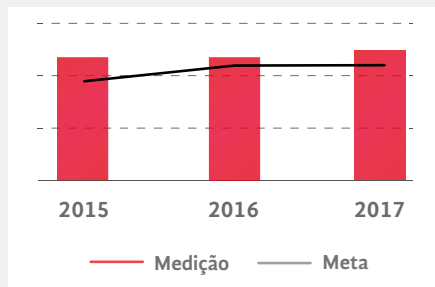
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

10,00

Nome: Cumprimento dos projetos construídos nas Ações Nacionais

Descrição: Percentual de cumprimento dos projetos construídos nas Ações Nacionais

	2015	2016	2017
Medição:	77,00	77,00	82,56
Meta:	60,00	70,00	70,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



#### Projetos Estratégicos

- ▲ Fórum nacional de melhores práticas de gestão no Ministério Público
- ▲ Política nacional de comunicação do MP
- ▲ Política nacional de tecnologia da informação do MP
- ▲ Congresso brasileiro do MP 2016
- ▲ Programa de ações temáticas para o MP

Objetivo: Intensificar a atividade de inspeção

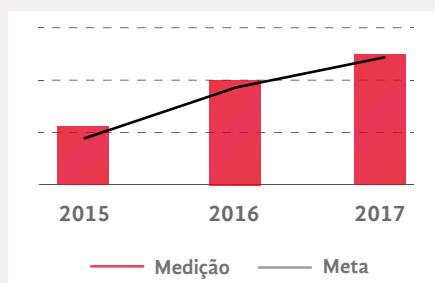
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

10,00

Nome: Conclusão do ciclo inicial de inspeções no Ministério Público

Descrição: Percentual de conclusão do ciclo inicial de inspeções nas unidades e ramos do Ministério Público por Unidade Federativa

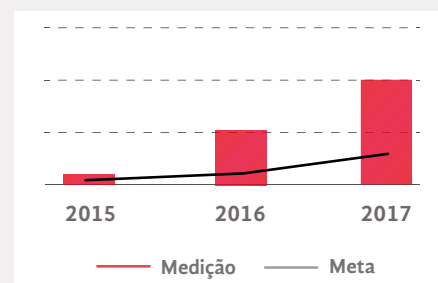
	2015	2016	2017
Medição:	90,00	96,67	100,00
Meta:	88,00	95,00	100,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



Nome: Inspeções nas Corregedorias-Gerais do MP

Descrição: Percentual de realização de inspeções na Corregedorias-Gerais das unidades e ramos do Ministério Público

	2015	2016	2017
Medição:	10,00	56,67	100,00
Meta:	3,33	10,00	25,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



Objetivo: Aperfeiçoar sistemas de admissão e capacitação

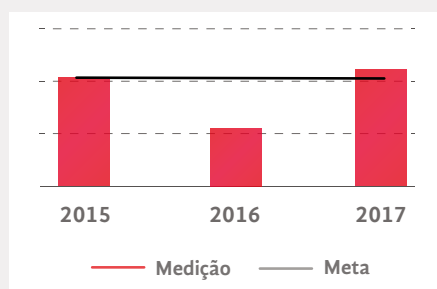
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

9,36

Nome: Intervenção do CNMP em concursos públicos

Descrição: Percentual de concursos públicos com decisões procedentes, total ou parcialmente, em relação ao total de concursos questionados

	2015	2016	2017
Medição:	10,00	5,26	11,11
Meta:	10,00	10,00	10,00
ICE:	10,00	10,00	8,89



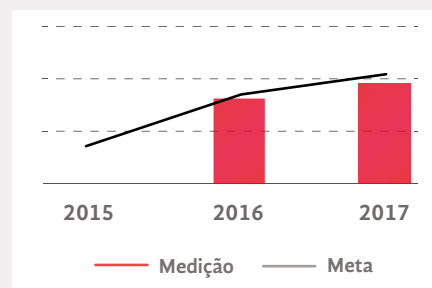
#### Projetos Estratégicos

- ▲ Estratégia para racionalização da ação cível
- ▲ Capacitação de gestores do MP

Nome: Aprimoramento da sistemática de capacitação do MP

Descrição: Nível (percentual) de aprimoramento da sistemática de capacitação de membros e servidores do MP

	2015	2016	2017
Medição:	0,00	64,29	78,57
Meta:	40,00	70,00	80,00
ICE:	0,00	9,18	9,82





Objetivo: Zelar pela efetividade do controle disciplinar

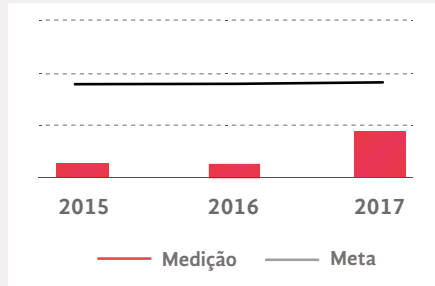
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**10,00**

Nome: Prescrição de Reclamações Disciplinares (RD)

Descrição: Percentual de prescrição de Reclamações Disciplinares

	2015	2016	2017
Medição:	0,32	0,32	1,17
Meta:	3,00	3,00	3,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



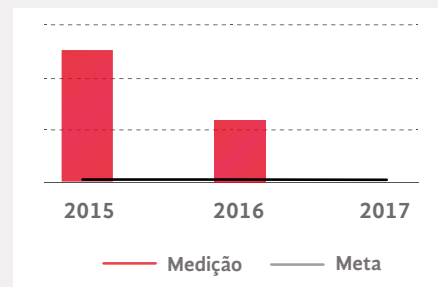
#### Projetos Estratégicos

- ▲ Projeto de segurança institucional
- ▲ Aperfeiçoamento do controle de interceptações telefônicas

Nome: Prescrição de Processos Administrativos Disciplinares (PAD)

Descrição: Percentual de prescrição de Processos Administrativos Disciplinares

	2015	2016	2017
Medição:	25,00	12,50	0,00
Meta:	0,00	0,00	0,00
ICE:	7,50	8,75	10,00



Objetivo: Facilitar o acesso da sociedade às informações do Ministério Público

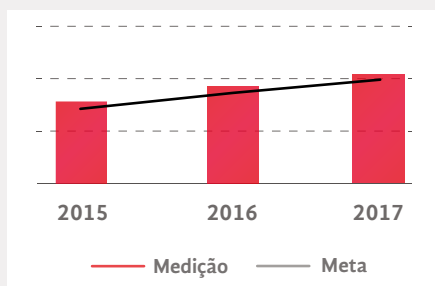
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**7,38**

**Nome:** Transparência do CNMP e do MP (Resoluções nº 86 e nº 89)

**Descrição:** Percentual de cumprimento, pelo CNMP e pelas unidades e ramos do Ministério Público, das Resoluções que tratam do Portal da Transparência e da Lei de Acesso à Informação

	2015	2016	2017
Medição:	81,94	93,58	97,42
Meta:	80,00	90,00	95,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



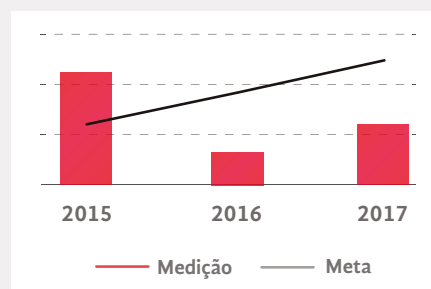
#### Projetos Estratégicos

- ▲ Desenvolvimento do novo portal do CNMP
- ▲ Melhoria no portal da transparência
- ▲ Criação do diário eletrônico do CNMP

**Nome:** Relacionamento do CNMP com o cidadão

**Descrição:** Nível (percentual) de relacionamento institucional com o cidadão

	2015	2016	2017
Medição:	61,90	19,05	38,10
Meta:	40,00	60,00	80,00
ICE:	10,00	3,17	4,76

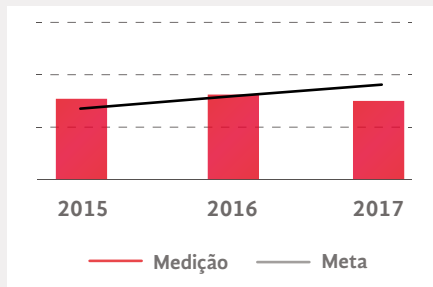


**Análise Crítica:** À época da criação desse indicador, o CNMP vinha em uma crescente visibilidade, o que culminou no otimismo de se aumentar consideravelmente os acessos e os seus seguidores nas redes sociais em relação ao ano anterior. Apesar de o desempenho ter ficado baixo, houve um incremento na quantidade de acessos e no número de seguidores em suas redes sociais.

**Nome:** Clima organizacional

**Descrição:** Percentual de satisfação dos conselheiros, membros auxiliares e servidores com o Conselho Nacional do Ministério Público

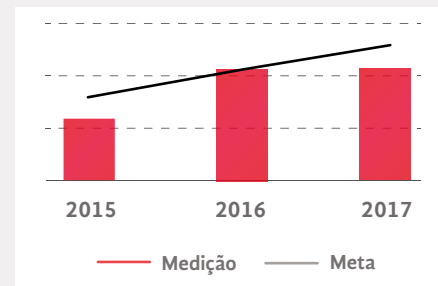
	2015	2016	2017
Medição:	65,78	69,32	65,84
Meta:	60,00	70,00	80,00
ICE:	10,00	9,90	8,23



**Nome:** Congestionamento de processos do Plenário

**Descrição:** Relação dos processos do Plenário finalizados com o total de processos distribuídos no período

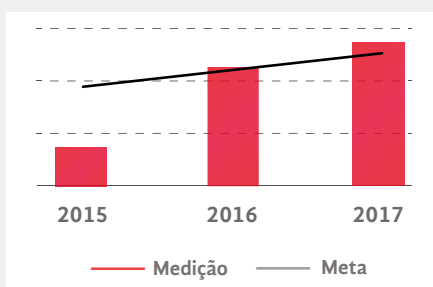
	2015	2016	2017
Medição:	60,71	108,66	106,26
Meta:	100,00	110,00	120,00
ICE:	6,07	9,88	8,85



**Nome:** Congestionamento de processos das comissões

**Descrição:** Relação dos processos das comissões finalizados com o total de processos distribuídos no período

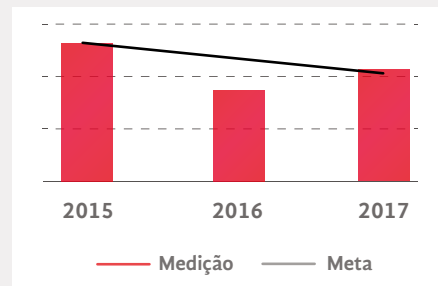
	2015	2016	2017
Medição:	36,36	114,47	137,13
Meta:	100,00	110,00	120,00
ICE:	3,64	10,00	10,00



**Nome:** Tempo médio de tramitação dos processos do Plenário

**Descrição:** Tempo médio de tramitação dos processos do Plenário

	2015	2016	2017
Medição:	253,67	189,20	206,82
Meta:	253,67	228,30	205,47
ICE:	10,00	10,00	9,93



Objetivo: Desenvolver processos de planejamento e de gestão

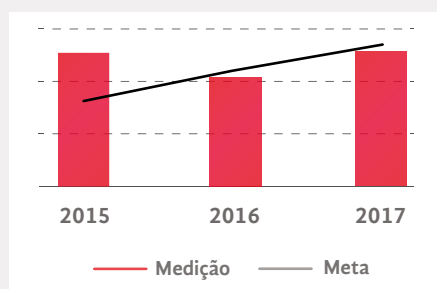
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

7,49

**Nome:** Implantação do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE) do CNMP

**Descrição:** Percentual de implantação do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE) do CNMP

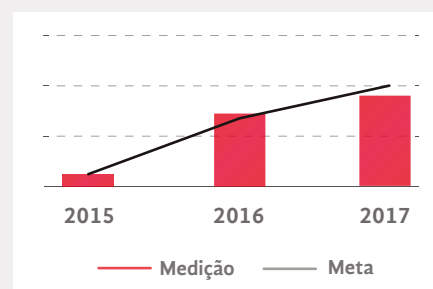
	2015	2016	2017
Medição:	83,33	75,00	83,33
Meta:	60,00	80,00	90,00
ICE:	10,00	9,38	9,26



**Nome:** Implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)

**Descrição:** Percentual de implementação da Agenda A3P

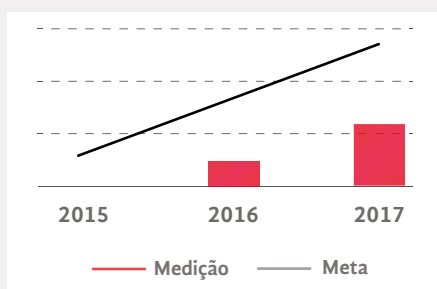
	2015	2016	2017
Medição:	10,00	80,00	95,00
Meta:	10,00	70,00	100,00
ICE:	10,00	10,00	9,50



**Nome:** Planejamento e estruturação da segurança institucional

**Descrição:** Nível (percentual) de planejamento e estruturação da segurança institucional

	2015	2016	2017
Medição:	0,00	11,11	33,33
Meta:	30,00	60,00	90,00
ICE:	0,00	1,85	3,70



**Análise Crítica:** Apesar do baixo desempenho desse indicador, a estruturação da segurança institucional está prevista para ser concluída em 2018



Objetivo: Promover a informatização de processos

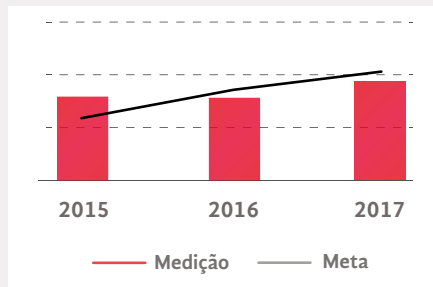
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**8,98**

Nome: Desenvolvimento e implantação do processo eletrônico

Descrição: Percentual de desenvolvimento e implantação do processo eletrônico do CNMP

	2015	2016	2017
Medição:	75,75	80,24	93,22
Meta:	60,00	90,00	100,00
ICE:	10,00	8,92	9,32



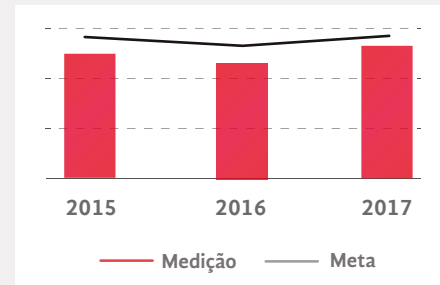
#### Projetos Estratégicos

- ▲ Sistema de sessão eletrônica
- ▲ Sistema processual eletrônico do CNMP
- ▲ Mapeamento dos processos de trabalho

Nome: Mapeamento dos processos de trabalho

Descrição: Percentual de processos de trabalho mapeados

	2015	2016	2017
Medição:	72,24	62,90	77,74
Meta:	88,20	85,00	90,00
ICE:	8,19	7,40	8,64



Objetivo: Fortalecer a comunicação e a harmonia interinstitucionais

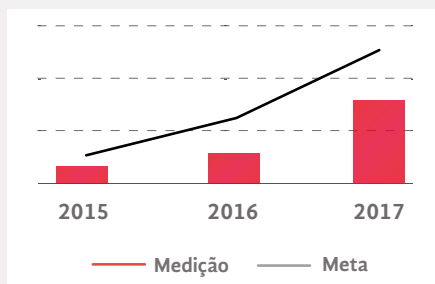
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**5,38**

**Nome:** Planejamento e estruturação da comunicação do CNMP

**Descrição:** Nível (percentual) de planejamento e estruturação da comunicação CNMP

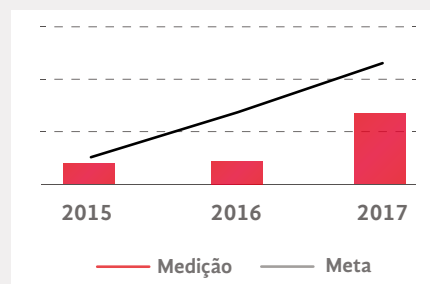
	2015	2016	2017
Medição:	12,50	18,75	46,88
Meta:	20,00	50,00	90,00
ICE:	6,25	3,75	5,21



**Nome:** Aperfeiçoamento da comunicação interinstitucional do MP

**Descrição:** Nível (percentual) de aperfeiçoamento da comunicação interinstitucional do MP

	2015	2016	2017
Medição:	18,75	18,75	50,00
Meta:	25,00	60,00	90,00
ICE:	7,50	3,13	5,56



#### Projetos Estratégicos

- ▲ Sistema de acompanhamento de inspeções e decisões dos tribunais de contas



Objetivo: Aprimorar intercâmbio de informações com Ministérios Públicos

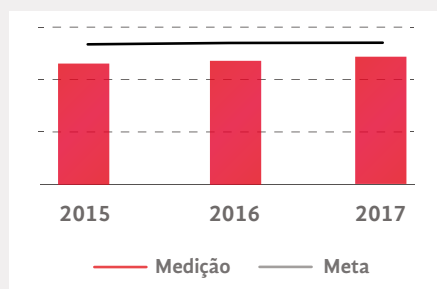
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**8,56**

Nome: Obtenção de dados e informações do MP (Resolução nº 74)

Descrição: Percentual de dados e informações fornecidas pelas unidades e ramos do Ministério Público ao CNMP em face do total exigido pela Resolução nº 74

	2015	2016	2017
Medição:	74,85	77,19	77,03
Meta:	90,00	90,00	90,00
ICE:	8,32	8,58	8,56



#### Projetos Estratégicos

- ▲ SIPROC – Sistema integrado de informações de inquéritos civis, processos coletivos e termos de ajustamento de conduta
- ▲ Sistema de cadastro nacional de membros do MP

Objetivo: Estreitar parcerias e cooperação com os poderes e órgãos do Estado

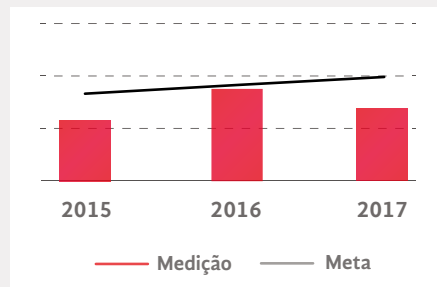
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**6,48**

Nome: Efetividade dos termos de cooperação vigentes

Descrição: Percentual de termos de cooperação que estão ativos em relação ao total de termos de cooperação celebrados

	2015	2016	2017
Medição:	54,55	87,50	64,81
Meta:	80,00	90,00	100,00
ICE:	6,82	9,72	6,48



#### Projetos Estratégicos

- ▲ Implementação das ações da ENASP (Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública)
- ▲ Implementação das ações da ENCCLA (Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro)
- ▲ Comitê dos órgãos de controle
- ▲ Registro civil

Objetivo: Desenvolver competências técnicas e gerenciais

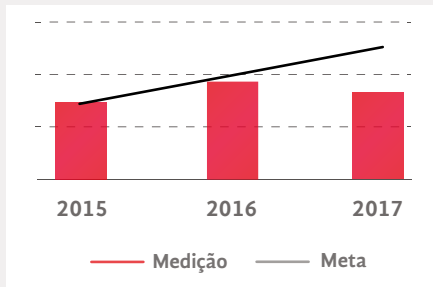
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**8,87**

Nome: Servidores capacitados

Descrição: Percentual de servidores em exercício no CNMP com 40 horas válidas, ou mais, de capacitação realizadas no ano

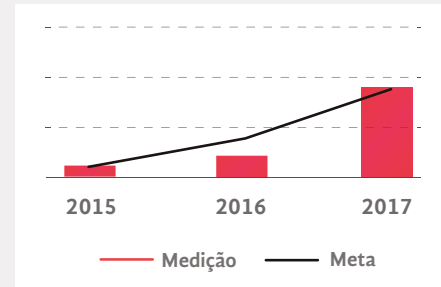
	2015	2016	2017
Medição:	49,63	56,57	54,24
Meta:	50,00	60,00	70,00
ICE:	9,93	9,43	7,75



Nome: Implementação do mapeamento de competências

Descrição: Percentual de implementação do mapeamento de competências

	2015	2016	2017
Medição:	10,00	20,00	100,00
Meta:	10,00	40,00	100,00
ICE:	10,00	5,00	10,00





Objetivo: Modernizar a infraestrutura física e tecnológica

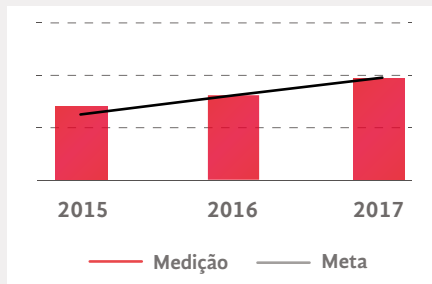
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

9,57

Nome: Estruturação do parque tecnológico

Descrição: Avaliação da robustez dos serviços essenciais oferecidos e sua adequação às melhores práticas de gestão de serviços de tecnologia da informação e comunicação

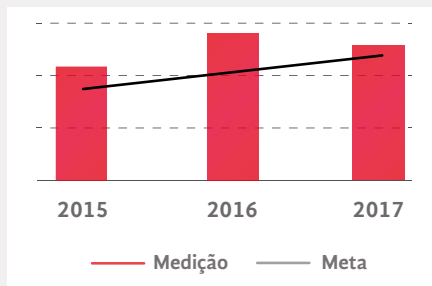
	2015	2016	2017
Medição:	65,31	71,43	80,77
Meta:	60,00	70,00	80,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



Nome: Satisfação do usuário com as instalações físicas

Descrição: Avaliação qualitativa das instalações físicas do Conselho

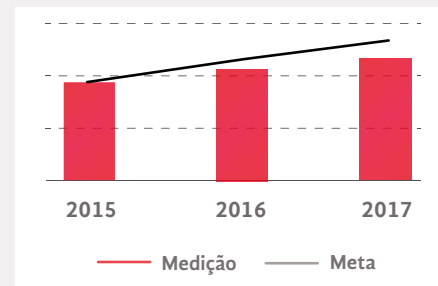
	2015	2016	2017
Medição:	83,31	88,57	88,04
Meta:	75,00	80,00	85,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



Nome: Satisfação do usuário com as soluções de TI

Descrição: Avaliação qualitativa das soluções de tecnologia da informação (TI) do CNMP pelos usuários

	2015	2016	2017
Medição:	74,00	77,72	81,92
Meta:	74,00	84,00	94,00
ICE:	10,00	9,25	8,71



#### Projetos Estratégicos

- ▲ Infraestrutura de tramitação processual e jurisprudência



Objetivo: Adequar o quadro de pessoas às necessidades

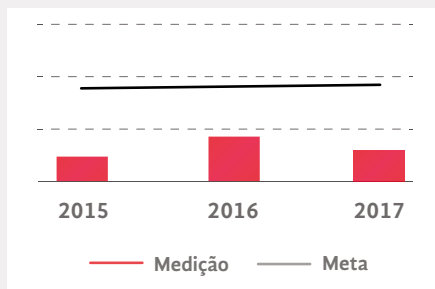
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**10,00**

Nome: Rotatividade de servidor (Turnover)

Descrição: Percentual de rotatividade de servidores efetivos do quadro do CNMP

	2015	2016	2017
Medição:	2,55	4,31	2,89
Meta:	10,00	10,00	10,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



Projetos Estratégicos

- ▲ Seleção, ambientação e lotação de novos servidores
- ▲ Ambientação de novos conselheiros e membros auxiliares

Objetivo: Mobilizar o Conselho para a gestão de resultados

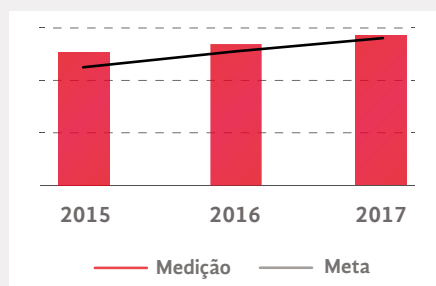
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**7,81**

**Nome:** Conclusão dos projetos estratégicos

**Descrição:** Percentual de projetos estratégicos concluídos

	2015	2016	2017
Medição:	82,14	85,71	92,59
Meta:	70,00	80,00	90,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



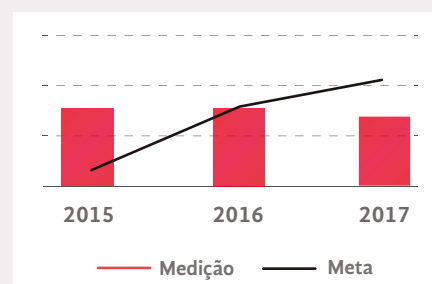
#### Projetos Estratégicos

- ▲ Implantação de questionário de avaliação – governança institucional

**Nome:** Excelência na gestão pública

**Descrição:** Pontuação obtida de acordo com os critérios de excelência da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ)

	2015	2016	2017
Medição:	655,00	655,00	561,00
Meta:	125,00	700,00	1000,00
ICE:	10,00	9,36	5,61



**Análise Crítica:** No momento que o indicador foi criado, almejava-se atingir a pontuação máxima no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da FNQ. Contudo, observou-se que as organizações que tinham o melhor desempenho no MEG obtinham uma pontuação em torno de 700 pontos, o que indica que a meta definida não era atingível. Vale ressaltar que foi aprovada, na 14ª Reunião do CGCE, após delegação do Plenário na 11ª RAE, a alteração da meta do indicador para 700 pontos. No entanto, a deliberação não foi aprovada pelo Plenário antes do final da vigência do PE-CNMP.

Objetivo: Assegurar recursos orçamentários

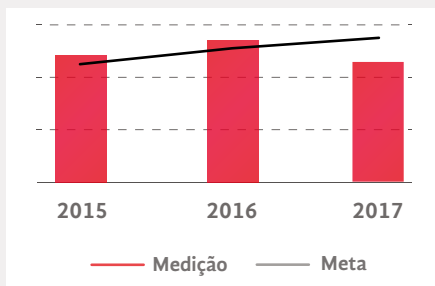
Índice de cumprimento da estratégia (ICE) do objetivo:

**8,09**

Nome: Execução do orçamento discricionário

Descrição: Percentual do orçamento discricionário empenhado em face do provisionado

	2015	2016	2017
Medição:	81,10	94,03	76,82
Meta:	80,00	90,00	95,00
ICE:	10,00	10,00	10,00



## Considerações Finais

Terminado o primeiro ciclo de planejamento estratégico institucional, é hora de celebrar os sucessos, mas também de refletir e aprender com os fracassos e preparar-se para os novos desafios.

Nessa esteira, dentre os vários fatores de sucesso que podem ser apontados, destaca-se a implementação e consolidação do MGGIE, pois algumas de suas práticas, tal como o Plano de Gestão Anual, podem ser consideradas referência para as unidades e ramos do Ministério Público e para a Administração Pública Federal. Além disso, como consequência da implementação desse modelo, o CNMP conseguiu executar 85% dos projetos estratégicos e alcançou um índice de 81,7% de execução de sua estratégia, sendo que a meta estipulada foi de 85%.

O sucesso dessa implementação, inclusive, foi testado por uma organização de referência externa, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), por meio de uma autoavaliação assistida, a qual Em resumo, ao final do projeto, constatou-se que o CNMP está em estágio intermediário de maturidade (no limite inferior da faixa 6), de acordo com a escala do MEG, a qual possui 9 faixas de maturidade. Essa posição foi digna de elogio pela FNQ. Essa posição é digna de destaque, uma vez que, sendo o CNMP uma entidade da administração pública, em tese não precisa conquistar clientes, disputar mercados ou buscar receitas; entretanto, nota-se claramente a sua não-acomodação em zona de conforto e a busca permanente da evolução de seus fundamentos gerenciais.

Por outro lado, como lições aprendidas, verifica-se a necessidade de uma maior divulgação da estratégia organizacional em todos os níveis institucionais – estratégico, tático e, principalmente, operacional, para que os servidores sintam-se copart cipes da estratégia e sua consequente aderência.

Percebe-se, ainda, a necessidade de fortalecimento da Reunião de Análise da Estratégia (RAE), sensibilizando cada vez mais os conselheiros sobre a importância de suas participações, pois verifica-se que essa instância de governanç a ficou um pouco distante do processo ao longo do tempo e com as mudanç as de composição.

Por fim, convém ratificar que a revisão dos indicadores e metas estratégicos realizada em 2015 foi produto dos próprios servidores da Casa, assim como o projeto de elaboração do Planejamento Estratégico do CNMP 2018|2023 e do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público 2020|2029, que estão em andamento.

Essas ações, adicionadas a projetos como o de ginástica laboral, o teletrabalho e a revisão da regulamentação da gratificação de projetos vão ao encontro da atual política institucional de valorização dos talentos da casa e de economia na utilização dos recursos públicos, sem abrir mão da excelência no cumprimento da missão institucional.