

**PDGE – PLANO DIRETOR DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

**1 TERMOS E ABREVIATURAS**

*Tabela 1 – Definição dos termos e das abreviaturas*

<b>Termo ou abreviatura</b>	<b>Definição</b>
Ameaças	Condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias desfavoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização, configurando-se aspectos negativos com o potencial de comprometer o desempenho da organização.
APF	Administração Pública Federal.
CGCE	Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia.
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público.
Forças	As forças descrevem as competências mais fortes de uma organização, as quais estão sob sua influência e controle.
Fraquezas	As fraquezas são fatores que estão sob a influência da organização, mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva.
Indicador	Instrumento de mensuração do alcance de um objetivo.
Mapa estratégico	Representação gráfica e estruturada dos principais elementos do plano estratégico, ou seja, é o documento que aponta, por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual os ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis.
Meta	Nível de desempenho pretendido para um determinado tempo, traduzindo quantitativa ou qualitativamente um objetivo.
Objetivo de contribuição	Fim perseguido pela unidade para contribuir com o alcance do objetivo estratégico a ela relacionado.
Objetivo estratégico	Resultado que a instituição pretende alcançar para, ao final, atingir o futuro almejado.
Oportunidades	Condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias favoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização, desde que se tenham meios e interesse de usufruí-las. São aspectos positivos capazes de melhorar o desempenho da organização, quando aproveitados.
Planejamento estratégico	Todo o processo que resulta na definição da estratégia da Instituição.
Plano Diretor Setorial	Instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos táticos, de modo a contribuir, a médio prazo, com a materialização da estratégia institucional.
Plano estratégico	Representação concreta da estratégia da Instituição.
PDGE	Plano Diretor de Gestão Estratégica.
PE-CNMP	Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público.
SGE	Secretaria de Gestão Estratégica
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> ).
RAT	Reunião de Acompanhamento Tático.

**2 INTRODUÇÃO**

O Planejamento é um processo racional para a tomada de decisão, com vistas a selecionar e executar um conjunto de ações, necessárias e suficientes, que possibilitarão, a partir de uma situação

atual existente, alcançar uma situação futura desejada (Paludo, 2011).

No âmbito da Administração Pública, o princípio do planejamento encontra-se positivado no art. 174, da Constituição Federal, e regulamentado, de forma explícita, pelo art. 6º, do Decreto Lei nº 200, de 1967, que foi recepcionado pela Carta da República.

Com base nessas premissas normativas, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) iniciou seu movimento em direção a uma gestão estratégica e ao fomento da cultura de planejamento, elaborando o seu Plano Estratégico (PE-CNMP), com vigência inicial de 2010 a 2015, prorrogado até 31 de dezembro de 2017, pelo Plenário do CNMP, em sua 22ª Sessão Ordinária, realizada em 17 de novembro de 2014.

Na oportunidade, definiu-se a visão, a missão, os valores, os macrodesafios e os objetivos estratégicos – todos representados graficamente, de modo estruturado, em mapa estratégico –, bem como os indicadores, as metas e os projetos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos do CNMP.

Após a elaboração do PE-CNMP, desenvolveu-se uma cultura de planejamento, monitoramento e comunicação da sua estratégia, com a elaboração de uma metodologia que abrange a aplicação de diversas ferramentas de planejamento – a exemplo de planos diretores setoriais e planos de gestão anuais –, a realização de reuniões periódicas de acompanhamento e o fomento da gestão por processos e projetos e da gestão do conhecimento.

A despeito do nível de maturidade já alcançado pela Instituição ao longo dos anos, os procedimentos afetos ao planejamento estratégico do CNMP e seus respectivos planos, instâncias de governança e gestão, instrumentos e desdobramentos ainda reclamavam a consolidação por meio de ato normativo específico, o que foi concretizado em 2016 pela Portaria PRESI-CNMP nº 36, de 5 de abril.

O referido ato normativo aduz, em seu art. 15, inciso I, que o PE-CNMP será desdobrado pela Instituição em planos diretores setoriais, com vigência mínima de 2 (dois) anos, afetos a áreas de atuação de atividade-meio do Conselho Nacional, dentre elas, a Secretaria de Gestão Estratégica.

À vista disso, este documento apresenta o Plano Diretor de Gestão Estratégica (PDGE) do CNMP para o biênio 2017-2018, elaborado pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE).

## **2.1 Metodologia de elaboração**

A metodologia para elaboração do Plano iniciou-se com a etapa de diagnóstico da SGE, suportada por uma análise de cenário do tipo SWOT. Após, passou-se para a definição dos objetivos

de contribuição com os respectivos indicadores e as respectivas metas, bem como do portfólio de ações, levando-se em consideração os resultados da SWOT e o conteúdo do PE-CNMP. Quanto ao portfólio de ações, destaca-se que foram selecionadas 8 (oito) ações para terem os riscos gerenciados, conforme consta do item 7.1.

Sendo assim, os produtos que compõem este plano são:

*Figura 1 - Produtos do PDGE*



Destaca-se ainda que, assim como todo planejamento, o PDGE 2017-2018 constitui-se de um processo dinâmico e, portanto, sujeito a mudanças, tanto de seu escopo quanto do prazo de execução de suas ações. Nesse sentido, estabeleceu-se que, no último trimestre do primeiro ano de execução, o plano será revisado, oportunidade na qual se avaliará o já executado no exercício findo e se possibilitará a adequação do plano de ações à realidade apresentada para o ano vindouro. O Plano também poderá ser revisado de forma extraordinária, quando surgirem novos cenários que impactem decisivamente a sua execução.

## 2.2 Acompanhamento da execução do PDGE

A execução do PDGE será monitorada nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT), por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Execução PDGE} = \frac{\text{Quantidade de ações concluídas até a data da RAT}}{\text{Quantidade de ações planejadas com previsão de término até a data da RAT}} \times 100$$

Ressalta-se que as ações canceladas e as suspensas por motivos externos à SGE serão desconsideradas do universo de cálculo.

Além disso, na RAT, os indicadores constantes deste Plano também serão acompanhados, com vistas a antecipar e/ou corrigir desvios reais e potenciais que possam impactar tanto os objetivos de contribuição da SGE quanto aqueles objetivos estratégicos direta ou indiretamente alinhados à SGE.

Por fim, destaca-se que a validade do presente documento depende de apreciação do Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE) e de aprovação do Secretário-Geral do CNMP, conforme disposto na Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016. Eventuais alterações realizadas ao longo da sua vigência também deverão ser submetidas às mesmas instâncias.

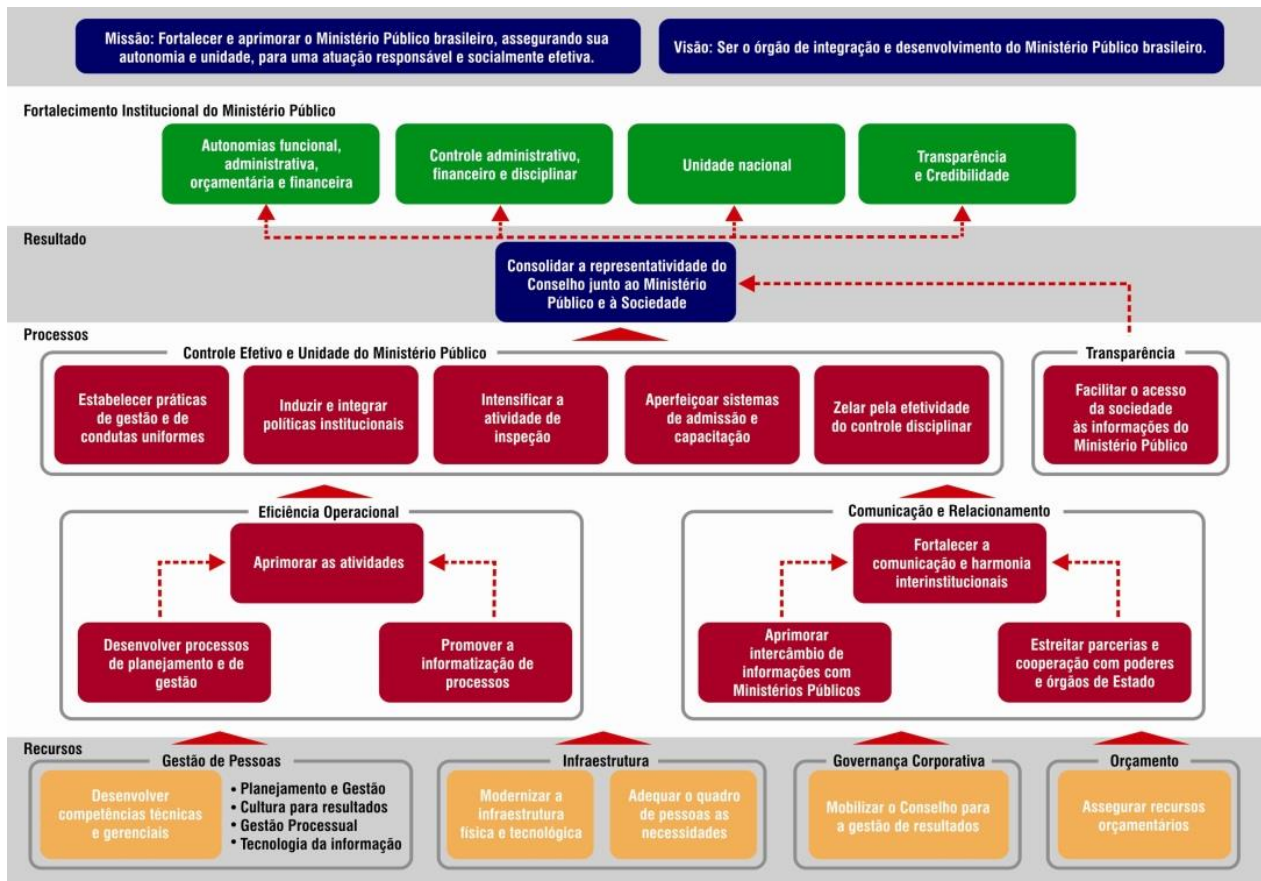
### 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CNMP

Em 2010, ao iniciar seu processo de planejamento estratégico, o CNMP definiu a sua estratégia de atuação. Como importante resultado deste processo, destaca-se o Plano Estratégico do CNMP (PE-CNMP), do qual consta, dentre outros instrumentos, o mapa estratégico do CNMP.

#### 3.1 Mapa estratégico do CNMP

De modo simplificado, o mapa representa, graficamente e de maneira estruturada, os principais elementos do Plano Estratégico do CNMP, vale dizer, sua visão, sua missão e seus objetivos estratégicos, conforme ilustrado na figura abaixo:

Figura 2 - Mapa Estratégico do CNMP



De acordo com o mapa, depreende-se que o CNMP possui vinte e dois objetivos estratégicos, com vistas a consolidar sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro. Desse total, cinco estão direta ou indiretamente ligados à SGE, quais sejam:

Tabela 2 – Objetivos estratégicos relacionados à SGE

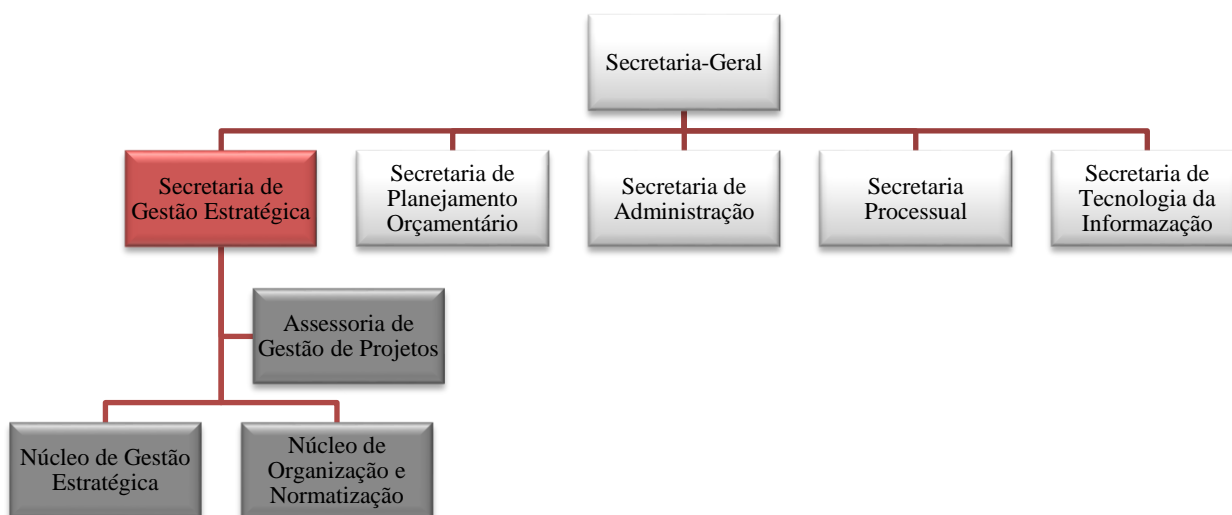
<b>Estabelecer práticas de gestão e de condutas uniformes</b>	
Perspectiva	Processos
Direcionador estratégico	Controle efetivo e unidade do Ministério Público
Descrição	Induzir a implantação das melhores práticas no Ministério Público e a uniformidade de procedimentos.
<b>Aprimorar as atividades</b>	
Perspectiva	Processos
Direcionador estratégico	Eficiência Operacional
Descrição	Garantir que as atividades de rotinas das áreas do CNMP sejam continuamente avaliadas e aprimoradas, visando sua permanente evolução e proporcionando uma maior eficiência e rapidez.
<b>Desenvolver processos de planejamento e de gestão</b>	
Perspectiva	Processos
Direcionador estratégico	Eficiência Operacional
Descrição	Desenvolver processos e melhores práticas de gestão no CNMP, de acordo com as melhores práticas da Administração Pública.
<b>Promover a informatização de processos</b>	
Perspectiva	Recursos
Direcionador estratégico	Eficiência Operacional
Descrição	Mapear as rotinas e implantar soluções que garantam clareza, automatização e otimização de trabalho do CNMP.
<b>Mobilizar o Conselho para a gestão de resultados</b>	
Perspectiva	Recursos
Direcionador estratégico	Governança Corporativa
Descrição	Fazer com que os membros do CNMP se posicionem perante o próprio Conselho e a sociedade, proporcionando a implantação de melhores práticas de gestão, avaliação e prestação de contas, visando garantir a otimização de recursos e o alinhamento com o Planejamento Estratégico do Conselho.

## 4 SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA (SGE)

### 4.1 Estrutura e atribuições da SGE

A SGE está vinculada à Secretaria-Geral e divide-se em três núcleos, além do gabinete, conforme organograma abaixo:

Figura 3 – Organograma da SGE



A Secretaria tem como principais objetivos atuar na implantação e na consolidação do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia e nas questões afetas ao planejamento estratégico do CNMP. Suas atribuições estão definidas nos arts. 40 a 43 da Portaria CNMP-PRESI nº 204, de 15 de agosto de 2013.

### 4.2 Recursos humanos

A força de trabalho atual da SGE é composta por 8 (oito) servidores, sendo dois analistas estatísticos, um analista de gestão pública, um analista de informática, um analista de planejamento e orçamento e dois técnicos administrativos. Além disso, a unidade conta com dois estagiários – Direito e Administração – e uma terceirizada para apoio administrativo. Abaixo, encontra-se um quadro com a distribuição da força de trabalho da SGE, por núcleo.

Tabela 3 – Lotacionograma da SGE

LOTAÇÃO	ANALISTA	TÉCNICO	ESTAGIÁRIO	TERCEIRZADA	TOTAL
Gabinete	-	1	-	1	1
Assessoria de Gestão de Projetos	1	1	1	-	3
Núcleo de Gestão Estratégica	3	-	-	-	3

Núcleo de Organização e Normatização	1	1	1	-	3
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

### 4.3 Diagnóstico da SGE

A elaboração de um planejamento de qualidade requer conhecimento aprofundado da unidade analisada e do contexto em que a mesma está inserida.

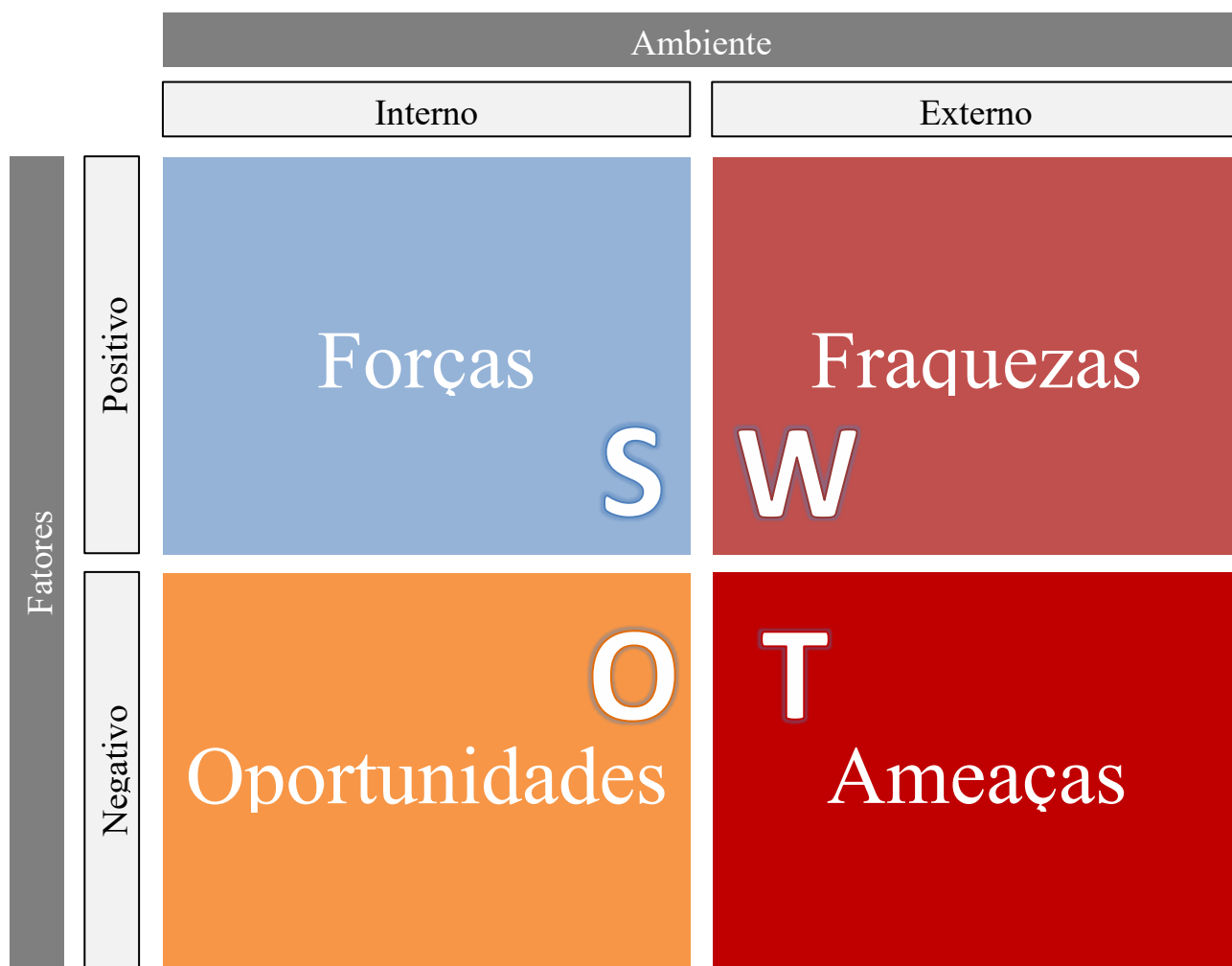
A etapa de diagnóstico deste PDGE buscou compreender a situação atual da Secretaria para, em consonância com esse quadro, identificar os pontos passíveis de melhoria e as oportunidades a serem aproveitadas.

Para tanto, adotou-se a metodologia SWOT, desenvolvida por professores da *Harvard Business School*, na década de 1960. A análise SWOT trata-se de uma ferramenta de diagnóstico formada pela sigla em inglês dos termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). As forças e as fraquezas referem-se ao ambiente interno. Já as oportunidades e ameaças têm origem externa.

Uma vez elencados todos os principais fatores, a metodologia propõe o cruzamento dos fatores internos com os externos. Desse cruzamento, podem surgir quatro estratégias possíveis, quais sejam:

- Estratégia do desenvolvimento – ocorre quando os fatores que se destacam são as forças e as oportunidades. Nesse sentido, a instituição deve adotar medidas que explorem, ao máximo, os pontos fortes para aproveitar as oportunidades detectadas.
- Estratégia do crescimento – ocorre quando os fatores que se destacam são os pontos fracos e as oportunidades. Nesse cenário, a instituição deve adotar medidas que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, em simultâneo, aproveitem as oportunidades detectadas.
- Estratégia da manutenção – ocorre quando o que se destacam são os pontos fortes e as ameaças. Nesse contexto, a instituição deve utilizar seus pontos fortes de tal maneira que minimizem os efeitos das ameaças detectadas.
- Estratégia da sobrevivência – ocorre quando se destacam as fraquezas e as ameaças. Esse é o pior cenário possível, estando a instituição em situação extremamente vulnerável. Desse modo, ela deve adotar medidas que minimizem ou ultrapassem os pontos fracos e, tanto quanto possível, façam frente as ameaças.

Figura 4 – Modelo da Matriz SWOT





### 4.3.1 Construção da matriz SWOT

Conforme preconiza a metodologia, foram levantadas forças e fraquezas do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo. No caso concreto, considerou-se como ambiente externo todas as instâncias alheias ao controle e à governança da SGE, como, por exemplo, as demais unidades do Conselho Nacional.

Para criação da matriz, foi realizada uma oficina em que todos os servidores da SGE participaram. Inicialmente, cada integrante anotou os fatores que consideram importantes relativos a cada um dos aspectos da matriz SWOT. Na sequência, o grupo debateu os itens apresentados e consolidou os textos das assertivas.

Posteriormente, os servidores escalonaram em um formulário a relevância de cada assertiva proposta, classificando-as como “pouco importante” (nota 1), “importante” (nota 2) ou “muito importante” (nota 3).

O resultado de tal levantamento, correlacionado a SWOT da SGE, encontra-se representado abaixo, em ordem decrescente de prioridade das assertivas:

*Tabela 4 – Assertivas da SWOT por ordem de relevância*

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Equipe jovem, motivada e comprometida com os objetivos e planos traçados	Ferramenta de gestão estratégica inadequada, instável e não confiável
Equipe proativa e inovadora	Descontinuidade dos trabalhos
Bom ambiente de trabalho (clima) intra e internúcleos	Retrabalho constante
Lideranças acessíveis e motivadoras, possibilitando a gestão participativa	Necessidade de transmitir maior empoderamento à equipe
Credibilidade das entregas realizadas pela SGE	Necessidade de implementar uma gestão de competências
Produtividade e eficiência	Necessidade de aprimoramento de conhecimento técnico
Bom relacionamento com as outras unidades do CNMP	Falta de normativo que reconheça o papel da ASGP
Servidores compromissados com o Órgão	Gestão e priorização das demandas não planejadas
A SGE possui poder de influência junto ao Órgão	Pouca disponibilidade de tempo para capacitação
Equipe imbuída no alcance da excelência das atividades	Grande número de reuniões e agendas conflitantes
Cooperação entre servidores e núcleos (trabalho em equipe)	Acúmulo de atribuições devido à falta de pessoal
Reconhecimento profissional mútuo entre os servidores	Falta de acompanhamento das boas práticas implementadas nas unidades

Servidores disciplinados	Grande quantidade de entregas com pouca divulgação
Servidores capacitados e experientes	Comunicação interna dos resultados e dos compromissos agendados insuficiente
Servidores com habilidades de disseminação do conhecimento	Falta de padronização na organização dos arquivos
Papéis e atribuições bem definidos	Dificuldade de comunicação das lideranças
Dinamismo e facilidade de adaptação a mudanças	Falha na distribuição da carga de trabalho
Trabalho organizado e pautado em métodos e normas	Falta de estagiários com formação específica (estatística, administração, etc)
Ingresso de novas competências (novos servidores)	Layout da sala inadequada
Bom espaço físico	
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Apoio e patrocínio da alta administração	Falta de autonomia para a conclusão dos trabalhos
Tendência de o Órgão tornar-se referência nacional em gestão	Plano estratégico defasado
Reconhecimento e credibilidade dos trabalhos da SGE pelos outros setores do CNMP	Ausência de sistema de planejamento adequado
Bom clima organizacional no CNMP	Escopo de atuação do CNMP mal definido
Implementação da segurança institucional, cadeia de valor e gestão de riscos	Prorrogação do planejamento estratégico do CNMP
Parceria e integração intersetorial (secretarias do CNMP)	Secretário e chefias constantemente demandados pelas outras unidades do CNMP
Parceria com outras instituições e em especial com a PGR - Procuradoria-Geral da República	Mudança da alta gestão e conselheiros
Fortalecimento dos instrumentos de planejamento e governança e da área meio	Possibilidade de a alta administração priorizar demandas não planejadas
Possibilidade de implantação da gestão do conhecimento	CNMP possuir duas unidades de planejamento segregadas
Legislações e normas favoráveis aos trabalhos desenvolvidos	Excesso de rotatividade de servidores
Novo planejamento estratégico do CNMP	Enfraquecimento da área meio e das lideranças
Agilidade na comunicação institucional	Quadro de pessoal insuficiente
Normatização dos procedimentos	Contratações frustradas ou mal executadas
Política de capacitação dos servidores do CNMP	Excesso de burocracia
Órgão novo com oportunidades de inovação	Influência política
Mudança da alta gestão	Independência funcional do Ministério Público brasileiro

Reestruturação do CNMP	Instabilidade do cenário político e econômico com possibilidade de enfraquecimento do Órgão
Proposta de resolução do planejamento estratégico em trâmite no Plenário	Falta de instrumentos de gestão do conhecimento
Recomendações de órgãos de controle interno e externo	
Opinião pública positiva da sociedade e outras instituições em relação ao CNMP	
Plano de carreiras e salários	
Possibilidade de reposição do quadro de pessoal com o concurso vigente	
Associação de servidores atuante	
Possibilidade de aprovação do teletrabalho	

A partir das médias das notas, procedeu-se a uma correlação entre os componentes da SWOT. De acordo com a ponderação realizada, a pontuação maior recaiu na combinação de forças com oportunidades, o que torna a estratégia de desenvolvimento como a mais adequada, segundo a teoria. Essa estratégia consiste em melhor gerir as forças das unidades para potencializar as oportunidades e desenvolver as vantagens competitivas. Abaixo, seguem o modelo de matriz SWOT e o resultado da SGE:

Figura 5 – tipos de estratégias a serem adotadas de acordo com a SWOT

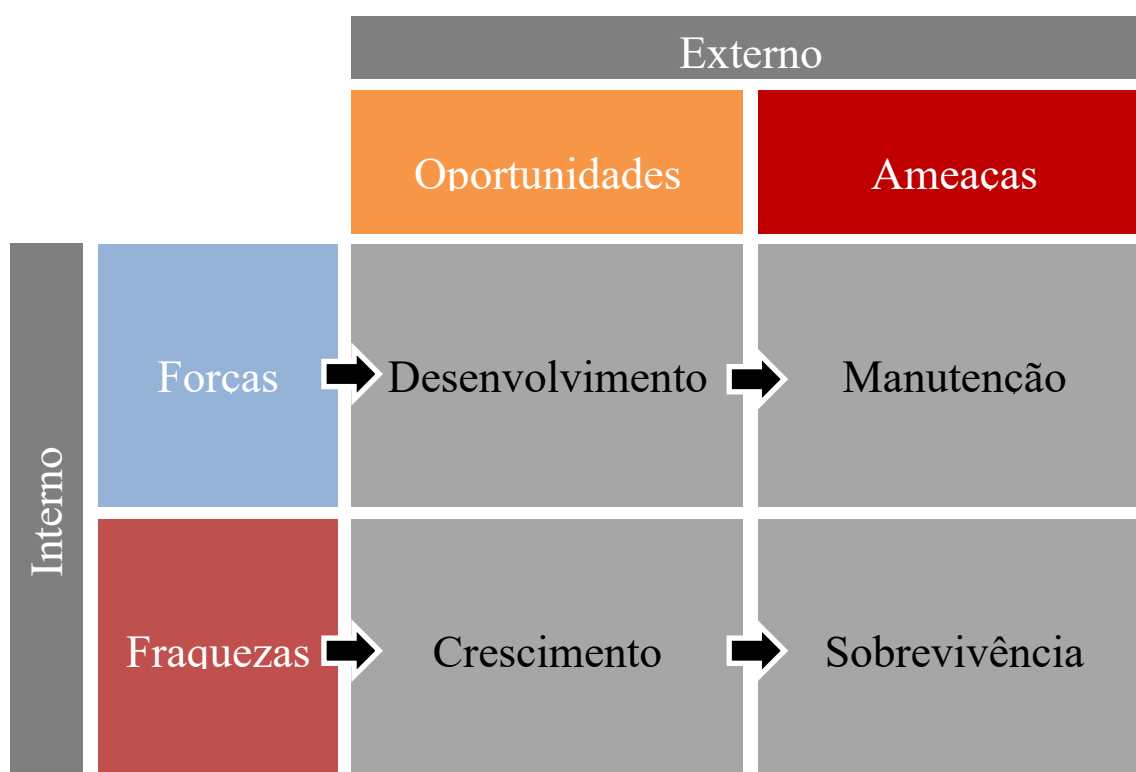


Figura 6 - Resultado da SWOT da SGE



Destaca-se ainda que os resultados da matriz são inter-relacionados e impactam diretamente uns aos outros, bem como os resultados da SGE impactam o Conselho como um todo. Por isso a importância do alinhamento deste PDGE com o planejamento estratégico da Instituição.

À vista disso, os objetivos de contribuição com seus respectivos indicadores e metas, assim como o portfólio de ações apresentados neste plano foram elaborados de forma a dar representatividade aos resultados da SWOT e complementar e dar efetividade ao Planejamento Estratégico Institucional.

## 5 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

Como dito no tópico anterior, os objetivos de contribuição da SGE foram definidos a partir de dois insumos principais: a análise dos resultados da matriz SWOT e o mapa estratégico do CNMP. Por meio dos objetivos de contribuição, a Secretaria expõe como pretende atuar para o alcance dos objetivos estratégicos do Conselho, compatibilizando-os com as necessidades internas do setor.

Propõem-se cinco objetivos de contribuição, quais sejam:

1. Assegurar o contínuo aperfeiçoamento do Modelo de Governança e Gestão Integrada da estratégia (MGGIE): O objetivo de contribuição compreende o aperfeiçoamento do MGGIE. Com isso, busca-se assegurar que as instâncias de governança tenham a possibilidade de direcionar, monitorar e avaliar a estratégia do CNMP com base em informações tempestivas, íntegras e robustas. Além disso, pretende-se comunicar aos gestores e servidores essa estratégia da forma mais transparente possível.
2. Promover a cultura de planejamento: Disseminar a cultura do planejamento e do monitoramento em todas as unidades do CNMP, pois essa cultura é fundamental para o alcance dos objetivos. Ela permite reunir esforços para cumprir uma meta ou um conjunto de metas e faz com que as pessoas se sintam responsáveis e comprometidas.
3. Fomentar a gestão por projetos: Com esse objetivo, busca-se melhorar a eficiência da execução dos projetos e proporcionar maior efetividade no cumprimento da estratégia do Órgão.
4. Fortalecer a cultura da gestão por processos: Em conjunto com as frentes de projetos, estratégia e monitoramento, esse objetivo visa a estruturar e a desdobrar as ações de planejamento traçadas por cada setor, dando concretude às ações propostas nos Planos de Gestão, Planos Diretores e no Planejamento Estratégico da Instituição.
5. Fomentar a excelência na governança e na gestão: Por meio desse objetivo, pretende-se consolidar o CNMP como órgão de referência em gestão da Administração Pública Federal.

Segue abaixo um painel com os objetivos de contribuição relacionados com os respectivos objetivos estratégicos:

*Figura 7 – Relação entre os objetivos estratégicos e os táticos (de contribuição)*

**PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO DA SGE COM A ESTRATÉGIA DO CNMP**

Objetivos estratégicos do CNMP X Objetivos de contribuição da SGE		Objetivos de contribuição da SGE				
		1 - Assegurar o contínuo aperfeiçoamento do MGGIE	2 - Promover a cultura de planejamento	3 - Fomentar a gestão por projetos	4 - Fortalecer a cultura da gestão por processos	5 - Fomentar a excelência na governança e na gestão
Objetivos estratégicos do CNMP	1. Estabelecer práticas de gestão e de condutas uniformes	✓				
	2. Aprimorar atividades				✓	
	3. Desenvolver processos de planejamento e de gestão	✓	✓	✓		
	4. Promover a informatização de processos				✓	
	5. Mobilizar o Conselho para a gestão de resultados					✓

## 6 INDICADORES E METAS

Indicadores são ferramentas essenciais para o acompanhamento e a avaliação do desempenho de uma organização. Os papéis principais dos indicadores são comunicar e mensurar o alcance da estratégia, por meio da comparação do desempenho atual com a meta estipulada.

Nesse contexto, a SGE definiu indicadores e metas para monitoramento de seus objetivos de contribuição. Atentou-se, inclusive, a elaboração de indicadores que atendessem aos requisitos de disponibilidade (fácil acesso para coleta), simplicidade, baixo custo de obtenção, estabilidade (possibilidade de formação de série histórica), rastreabilidade (facilidade na identificação da origem dos dados), representatividade, confiabilidade e sensibilidade (capacidade de captar alterações ao longo do tempo).

Para cada objetivo de contribuição, foram estabelecidos indicadores da seguinte forma:

*Tabela 5 – Objetivos táticos com os respectivos indicadores*

<b>Objetivo de Contribuição</b>	<b>Indicadores</b>
Assegurar o contínuo aperfeiçoamento do MGGIE	Índice de maturidade do MGGIE
Promover a cultura de planejamento	Quantidade de planos diretores publicados
Fomentar a gestão por projetos	Projetos do Plano de Gestão com gerenciamento de tempo
Fortalecer a cultura da gestão por processos	Percentual de unidades com análise de processos
Fomentar a excelência na governança e na gestão	Índice de implementação do plano de melhorias da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ)

Para melhor compreensão do escopo de cada um dos indicadores, bem como para exposição das metas estipuladas, há, nos anexos do presente documento, ficha detalhada de cada indicador apresentado.

## 7 PORTFÓLIO DE AÇÕES E GERENCIAMENTO DE RISCOS

As ações declaram como os objetivos de contribuição serão perseguidos. Traçam as estratégias a serem implantadas em cada campo de atuação.

Importante destacar que cada ação será pormenorizada em iniciativas e/ou projetos, que constarão dos planos de gestão da SGE dos anos de 2017 e 2018. Logo, as ações trazidas neste PDGE são abrangentes e serão posteriormente detalhadas nos planos de gestão anuais.

As ações foram construídas por objetivo e, posteriormente, foram priorizadas utilizando-se a matriz GUT como ferramenta. A matriz GUT trata-se da priorização das ações levando em consideração três quesitos: gravidade, urgência e tendência. Dessa forma, para cada ação, a equipe da SGE avaliou os três quesitos, da seguinte forma:

- **Gravidade:** considera a intensidade ou o impacto que a não execução da ação pode causar ao CNMP. A pontuação da gravidade varia de 1 a 5, da seguinte forma: “5 – Extremamente grave”, “4 – Muito grave”, “3 – Grave”, “2 – Pouco grave” e “1 – Sem gravidade”.
- **Urgência:** análise da pressão do tempo que existe para realizar determinada ação. A pontuação da urgência varia de 1 a 5, seguindo o seguinte critério: “5 – Precisa ser executada imediatamente”, “4 – É urgente”, “3 – O mais rápido possível”, “2 – Pouco urgente”, e “1 – Pode esperar”.
- **Tendência:** avalia o padrão ou a tendência de evolução da situação, caso a ação não seja executada. Representa o potencial de crescimento de um problema, a probabilidade de ele se tornar maior com o passar do tempo. Os critérios de pontuação utilizados foram os seguintes: “5 – Irá piorar rapidamente”, “4 – Irá piorar em pouco tempo”, “3 – Irá piorar”, “2 – Irá piorar a longo prazo” e “1 – Não irá mudar”.

Posteriormente, os valores de cada quesito foram multiplicados para se chegar a priorização da ação no portfólio. Com esteio na referida priorização e levando em consideração a necessidade de atendimento de todos os objetivos táticos definidos e a capacidade operacional da SGE, além de alguns compromissos institucionais já previamente definidos, chegou-se à elaboração do seguinte portfólio de ações, por objetivo de contribuição:

*Tabela 6 – Portfólio de ações 2017/2018*

Portfólio de ações			
Objetivo de Contribuição	Ações	Nº de prioridade	Data prevista para execução



Assegurar o contínuo aperfeiçoamento do MGGIE	Elaborar manual do MGGIE	27	1º/7/2017 a 30/9/2017
	Avaliar a maturidade do MGGIE	4	1º/3/2017 a 30/10/2017
Promover a cultura de planejamento	Elaborar o PDGE 2019*	125	1º/7/2018 a 30/9/2018
	Elaborar o Plano de Gestão 2018*	125	1º/10/2017 a 18/12/2017
	Revisar o planejamento estratégico do CNMP	80	1º/3/2017 a 30/10/2017
	Elaborar o Plano de Gestão 2019*	125	1º/10/2018 a 18/12/2018
	Revisar o PDGE 2017/2018	36	1º/9/2017 a 30/10/2017
	Fortalecer a vinculação entre o Plano de Gestão e o planejamento orçamentário	27	7/1/2017 a 18/12/2018
	Coordenar a elaboração dos planos diretores das unidades finalísticas	16	6/1/2018 a 18/12/2018
Fomentar a gestão por projetos	Gerenciar projetos estratégicos de responsabilidade da SGE*	125	1º/2/2017 a 30/11/2018
	Implantar nova ferramenta de Enterprise Project Management (EPM) no CNMP	60	6/1/2017 a 30/6/2017
	Atualizar e normatizar a lista de projetos estratégicos	25	1º/9/2017 a 10/11/2017
	Revisar e publicar a metodologia de projetos	12	6/1/2018 a 30/3/2018
	Capacitar os servidores do CNMP em gestão por projetos e na Metodologia do CNMP	12	1º/4/2018 a 30/9/2018
	Avaliar a maturidade da gestão por projetos	8	1º/6/2018 a 30/8/2018
Fortalecer a cultura da gestão por processos	Fortalecer a construção e o monitoramento efetivo dos indicadores de processos	60	6/1/2017 a 30/6/2017
	Mapear 50 processos de trabalho em 2017	45	8/1/2017 a 15/6/2017
	Estudar formas de inclusão dos indicadores de processos nas RAOs	32	1º/7/2017 a 18/12/2017
	Mapear 50 processos de trabalho em 2018	32	8/1/2018 a 15/6/2018
	Propor melhorias dos processos com base nos desempenhos aferidos	24	1º/7/2018 a 30/9/2018

	Incluir principais processos e seus indicadores de desempenho no portal do CNMP	2	1º/10/2018 a 30/11/2018
Fomentar a excelência na governança e na gestão	Coordenar a implantação da gestão de riscos no CNMP	60	6/1/2017 a 30/6/2018
	Coordenar a implantação das melhorias sugeridas pela FNQ	48	1º/4/2017 a 30/10/2018
	Realizar estudo sobre ferramentas de gestão de riscos	12	1º/7/2018 a 30/8/2018
	Propor modelo de gestão do conhecimento para o CNMP	6	1º/4/2018 a 30/9/2018
	Buscar certificações e reconhecimento de entidades de referência (Prêmio e ISO)	4	6/1/2018 a 30/7/2018

\* Ações com priorização máxima, pois são compromissos institucionais que devem ser realizadas de acordo com um calendário já definido.

## 7.1 Gestão de Riscos

Segundo a norma ABNT ISO 31.000, risco é o efeito da incerteza nos objetivos, ou seja, é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo. Desse modo, para este PDGE, optou-se por analisar exclusivamente os riscos negativos e, para tanto, será utilizado o Modelo de Gestão de Riscos, que será definido conforme Portaria CNMP-PRESI nº 186, de 25 de julho de 2016.

Nesse sentido, considerando a pouca maturidade em gestão de riscos, a SGE decidiu elencar apenas oito ações para terem os riscos gerenciados. Para tanto, levou em consideração a importância dessas ações no alcance da estratégia do CNMP. Além disso, destaca-se que o processo de gestão de riscos só será implementado quando do início da execução das respectivas ações.

As ações escolhidas foram as seguintes:

*Tabela 7 – Ações que terão os riscos gerenciados*

Objetivo de Contribuição	Ações
Promover a cultura de planejamento	Elaborar o Plano de Gestão 2018
	Revisar o planejamento estratégico do CNMP
	Elaborar o Plano de Gestão 2019
	Coordenar a elaboração dos planos diretores das unidades finalísticas
Fomentar a gestão por projetos	Gerenciar projetos estratégicos de responsabilidade da SGE
	Implantar nova ferramenta de EPM no

	CNMP
Fortalecer a cultura da gestão por processos	Mapear 50 processos de trabalho em 2017
	Mapear 50 processos de trabalho em 2018

## 8 CONCLUSÕES

A construção deste PDGE envolveu toda a SGE, de modo a buscar refletir seu contexto atual e indicar o cenário desejado. Embasou-se, principalmente, no planejamento estratégico do Conselho Nacional e no diagnóstico realizado desta Secretaria.

A partir de então, foram estabelecidos objetivos de contribuição, indicadores, metas e portfólio de ações, definindo-se, dentre elas, aquelas que terão os riscos gerenciados.


Conforme já mencionado, o acompanhamento da execução deste Plano será feito trimestralmente, nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT) e a revisão ordinária anual ocorrerá no último trimestre do primeiro ano de execução. Além da revisão ordinária, sempre que necessário, serão realizadas revisões extraordinárias. Em todo caso, as mudanças devem ser aprovadas pelo CGCE e pelo Secretário-Geral.

A elaboração deste documento evidenciou pontos positivos e oportunidades de melhoria do processo de planejamento como um todo, a título exemplificativo, cita-se o engajamento da equipe na análise SWOT, o que possibilitou o seu envolvimento com o processo de planejamento e, em consequência, um resultado bastante fértil.

Em relação às oportunidades de melhorias, destaca-se que houve dificuldades no cumprimento das etapas do cronograma estabelecido originalmente, já que os esforços de elaboração do PDGE precisaram ser harmonizados com as demais atividades da Secretaria de Gestão Estratégica.

Por fim, ressalta-se que este documento, por um lado, irá nortear a atuação da SGE para os próximos dois anos; por outro, garante o alinhamento das ações da Secretaria ao planejamento institucional do CNMP.

## 9 ANEXO – FICHAS DOS INDICADORES

 <b>CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO</b>		<h3>Ficha de Detalhamento de Indicadores</h3>	
<b>POSICIONAMENTO TÁTICO:</b>			
<b>CÓDIGO DO INDICADOR:</b>	CNMP_PD2017_SGE_IND1.1		
<b>NOME DO INDICADOR:</b>	Índice de maturidade do MGGIE		
<b>OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO ASSOCIADO:</b>	Assegurar o contínuo aperfeiçoamento do MGGIE		
<b>EIXO DE ATUAÇÃO</b>	Resultado		
<b>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO:</b>	O objetivo de contribuição compreende o aperfeiçoamento do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE). Com isso, busca-se assegurar que as instâncias de governança tenham a possibilidade de direcionar, monitorar e avaliar a estratégia do CNMP com base em informações tempestivas, íntegras e robustas. Além disso, pretende-se comunicar aos gestores e servidores essa estratégia da forma mais transparente possível.		
<b>INFORMAÇÕES GERAIS:</b>			
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Fórmula		
<b>DESCRIÇÃO DO INDICADOR:</b>	Avaliar a maturidade do MGGIE, de acordo com os critérios adotados pela FNQ		
<b>FINALIDADE DO INDICADOR:</b>	Monitorar o quão aderente está o CNMP em relação ao seu MGGIE		
<b>DIMENSÃO DO DESEMPENHO</b>	Excelência (E5)		
<b>FÓRMULA:</b>	Somatório dos critérios de avaliação adotados pela FNQ		
<b>FONTE/FORMA DE COLETA DOS DADOS:</b>	Questionário de avaliação		
<b>PESO DO INDICADOR:</b>	1		
<b>INTERPRETAÇÃO DO INDICADOR/RECOMENDAÇÕES:</b>	Para este indicador, será adotada a mesma metodologia utilizada pela FNQ no processo de autoavaliação assistida. Assim, a pontuação atribuída expressa a intensidade da incorporação dos Fundamentos da Excelência no sistema de gestão da organização e a aderência dos processos gerenciais e de seus respectivos resultados a cada um dos itens dos Critérios de Excelência. No modelo, são 7 (sete) critérios associados aos processos gerenciais da organização (critérios 1 a 7) e 1 (um) critério associado aos resultados de desempenho alcançados (critério 8).		
<b>PERIODICIDADE COLTA:</b>	Anual		
<b>FREQUÊNCIA DA META:</b>	Anual		
<b>POLARIDADE</b>	Positiva		
<b>NÍVEL DE MONITORAMENTO</b>	Tático		
<b>UNIDADE DE MEDIDA:</b>	Unidade		
<b>CASAS DECIMAIS:</b>	Zero		
<b>DISPONIBILIZAÇÃO:</b>			
<b>DATA DA ÚLTIMA COLETA:</b>			
<b>RESPONSÁVEIS PELA COLETA:</b>	TITULAR	Chefe do NON	SUPLENTE Chefe substituto do NON
<b>UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELA COLETA:</b>	SGE		SGE
<b>RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO:</b>	TITULAR	Chefe do NGE	SUPLENTE Chefe substituto do NGE
<b>UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO:</b>	SGE		SGE
<b>SÉRIE HISTÓRICA E METAS:</b>			
<b>DADOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)			
Meta (Quanto pretendemos atingir?)	571,75 pontos	700 pontos	750 pontos
Desempenho (Relação entre a performance e a meta)			



CONSELHO  
NACIONAL DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO

## Ficha de Detalhamento de Indicadores

### POSICIONAMENTO NO MAPA ESTRATÉGICO:

<b>CÓDIGO DO INDICADOR:</b>	CNMP_PD2017_SGE_IND2.1
<b>NOME DO INDICADOR:</b>	Quantidade de planos diretores publicados
<b>OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO ASSOCIADO:</b>	Promover a cultura de planejamento
<b>EIXO DE ATUAÇÃO</b>	Processos
<b>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO :</b>	Disseminar a cultura do planejamento e do monitoramento em todas as unidades do CNMP, pois essa cultura é fundamental para o alcance dos objetivos. Ela permite reunir esforços para cumprir uma meta ou um conjunto de metas e faz com que as pessoas se sintam responsáveis e comprometidas.

### INFORMAÇÕES GERAIS:

<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Simple
<b>DESCRIÇÃO DO INDICADOR:</b>	Mensurar a quantidade de unidades com planos diretores elaborados
<b>FINALIDADE DO INDICADOR:</b>	Garantir que as unidades do CNMP trabalhem de forma planejada, minimizando possíveis descontinuidades de gestão.
<b>DIMENSÃO DO DESEMPENHO</b>	Eficiência (E3)
<b>FÓRMULA:</b>	Quantidade de unidades com planos diretores elaborados
<b>FONTE/FORMA DE COLETA DOS DADOS:</b>	Planos diretores publicados na intranet
<b>PESO DO INDICADOR:</b>	1
<b>INTERPRETAÇÃO DO INDICADOR/RECOMENDAÇÕES:</b>	
<b>PERIODICIDADE COLETA:</b>	Anual
<b>FREQUÊNCIA DA META:</b>	Anual
<b>POLARIDADE</b>	Positiva
<b>NÍVEL DE MONITORAMENTO</b>	Tático
<b>UNIDADE DE MEDIDA:</b>	Unidade
<b>CASAS DECIMAIS:</b>	Uma

### DISPONIBILIZAÇÃO:

<b>DATA DA ÚLTIMA COLETA:</b>				
<b>RESPONSÁVEIS PELA COLETA:</b>	TITULAR	Josias Mendes	SUPLENTE	André Araújo
<b>UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELA COLETA:</b>	SGE		SGE	
<b>RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO:</b>	TITULAR	Chefe do NGE	SUPLENTE	Chefe substituto do NGE
<b>UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO:</b>	SGE		SGE	

### SÉRIE HISTÓRICA E METAS:

DADOS	2016	2017	2018
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)			
Meta (Quanto pretendemos atingir?)		6 unidades	10 unidades
Desempenho (Relação entre a performance e a meta)			



CONSELHO  
NACIONAL DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO

## Ficha de Detalhamento de Indicadores

### POSICIONAMENTO NO MAPA ESTRATÉGICO:

<b>CÓDIGO DO INDICADOR:</b>	CNMP_PD2017_SGE_IND3.1
<b>NOME DO INDICADOR:</b>	Índice de projetos do Plano de Gestão com gerenciamento de tempo
<b>OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO ASSOCIADO:</b>	Fomentar a gestão por projetos
<b>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO:</b>	Com esse objetivo, busca-se melhorar a eficiência da execução dos projetos e proporcionar maior efetividade no cumprimento da estratégia do Órgão.

### INFORMAÇÕES GERAIS:

<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Simple
<b>DESCRIÇÃO DO INDICADOR:</b>	Medir a quantidade de projetos que tem o tempo gerenciado pela ASGP
<b>FINALIDADE DO INDICADOR:</b>	Garantir a otimização do tempo de entrega dos produtos dos projetos
<b>DIMENSÃO DO DESEMPENHO</b>	Eficiência (E3)
<b>FÓRMULA:</b>	Quantidade de projetos do Plano de Gestão com tempo gerenciado/Quantidade de projetos do Plano de Gestão X 100
<b>FONTE/FORMA DE COLETA DOS DADOS:</b>	Plano de Gestão e Sistema Channel
<b>PESO DO INDICADOR:</b>	1
<b>INTERPRETAÇÃO DO INDICADOR/RECOMENDAÇÕES:</b>	
<b>PERIODICIDADE DA COLETA:</b>	Anual
<b>FREQUÊNCIA DA META:</b>	Anual
<b>POLARIDADE</b>	Positiva
<b>NÍVEL DE MONITORAMENTO</b>	Tático
<b>UNIDADE DE MEDIDA:</b>	Unidade
<b>CASAS DECIMAIS:</b>	Uma

### DISPONIBILIZAÇÃO:

<b>DATA DA ÚLTIMA COLETA:</b>				
<b>RESPONSÁVEIS PELA COLETA:</b>	TITULAR	Ronan	SUPLENTE	Neide
<b>UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELA COLETA:</b>				
<b>RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO:</b>	TITULAR	Chefe da ASGP	SUPLENTE	Chfe-Substituto da ASGP
<b>UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO:</b>	SGE		SGE	

### SÉRIE HISTÓRICA E METAS:

DADOS	2016	2017	2018
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)			
Meta (Quanto pretendemos atingir?)		X	X + 20%
Desempenho (Relação entre a performance e a meta)			



CONSELHO  
NACIONAL DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO

## Ficha de Detalhamento de Indicadores

### POSICIONAMENTO NO MAPA ESTRATÉGICO:

<b>CÓDIGO DO INDICADOR:</b>	CNMP_PD2017_SGE_IND4.1
<b>NOME DO INDICADOR:</b>	Percentual de unidades com análise de processos
<b>OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO ASSOCIADO:</b>	Fortalecer a cultura da gestão por processos
<b>EIXO DE ATUAÇÃO</b>	Processos
<b>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO:</b>	Em conjunto com as frentes de projetos, estratégia e monitoramento, esse objetivo visa a estruturar e desdobrar as ações de planejamento traçadas por cada setor, dando concretude às ações propostas nos Planos de Gestão, Planos Diretores e no Planejamento Estratégico da Instituição.

### INFORMAÇÕES GERAIS:

<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Simple
<b>DESCRIÇÃO DO INDICADOR:</b>	Medir a quantidade de unidades do CNMP que tem os processos de trabalho gerenciados
<b>FINALIDADE DO INDICADOR:</b>	Otimizar as rotinas de trabalho do CNMP
<b>DIMENSÃO DO DESEMPENHO</b>	Eficiência (E3)
<b>FÓRMULA:</b>	Quantidade de unidades com processos gerenciados/total de unidades do CNMP X 100
<b>FONTE/FORMA DE COLETA DOS DADOS:</b>	Relatórios gerados pelo NON
<b>PESO DO INDICADOR:</b>	1
<b>INTERPRETAÇÃO DO INDICADOR/RECOMENDAÇÕES:</b>	
<b>PERIODICIDADE DA COLETA:</b>	Semestral
<b>FREQUÊNCIA D META:</b>	Anual
<b>POLARIDADE</b>	Positiva
<b>NÍVEL DE MONITORAMENTO</b>	Tático
<b>UNIDADE DE MEDIDA:</b>	Unidade
<b>CASAS DECIMAIS:</b>	Zero

### DISPONIBILIZAÇÃO:

<b>DATA DA ÚLTIMA COLETA:</b>				
<b>RESPONSÁVEIS PELA COLETA:</b>	TITULAR	Ingrid	SUPLENTE	Raoni
<b>UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELA COLETA:</b>	SGE		SGE	
<b>RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO:</b>	TITULAR	Chefe do NON	SUPLENTE	Chefe-Substituto do NON
<b>UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO:</b>	SGE		SGE	

### SÉRIE HISTÓRICA E METAS:

DADOS	2016	2017	2018
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)			
Meta (Quanto pretendemos atingir?)		X	X + 50%
Desempenho (Relação entre a performance e a meta)			





CONSELHO  
NACIONAL DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO

## Ficha de Detalhamento de Indicadores

### POSICIONAMENTO NO MAPA ESTRATÉGICO:

<b>CÓDIGO DO INDICADOR:</b>	CNMP_PD2017_SGE_IND5.1
<b>NOME DO INDICADOR:</b>	Índice de implementação do plano de melhorias da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)
<b>OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO ASSOCIADO:</b>	Fomentar a excelência na governança e na gestão
<b>EIXO DE ATUAÇÃO</b>	Resultado
<b>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO:</b>	Por meio desse objetivo, pretende-se consolidar o CNMP como órgão de referência em gestão da Administração Pública Federal.

### INFORMAÇÕES GERAIS:

<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Fórmula
<b>DESCRIÇÃO DO INDICADOR:</b>	Medir a quantidade de sugestões de melhorias propostas pela FNQ implementadas no Conselho.
<b>FINALIDADE DO INDICADOR:</b>	Assegurar que as sugestões de melhorias propostas pela FNQ sejam implementadas
<b>DIMENSÃO DO DESEMPENHO</b>	Excelência (E5)
<b>FÓRMULA:</b>	Quantidade de sugestões implementadas/Total de sugestões X 100
<b>FONTE/FORMA DE COLETA DOS DADOS:</b>	Relatórios gerados pelo NGE
<b>PESO DO INDICADOR:</b>	1
<b>INTERPRETAÇÃO DO INDICADOR/RECOMENDAÇÕES:</b>	
<b>PERIODICIDADE DA COLETA:</b>	Semestral
<b>FREQUÊNCIA DA META:</b>	Anual
<b>POLARIDADE</b>	Positiva
<b>NÍVEL DE MONITORAMENTO</b>	Tático
<b>UNIDADE DE MEDIDA:</b>	Porcentagem
<b>CASAS DECIMAIS:</b>	Zero

### DISPONIBILIZAÇÃO:

<b>DATA DA ÚLTIMA COLETA:</b>				
<b>RESPONSÁVEIS PELA COLETA:</b>	TITULAR	André Araújo	SUPLENTE	Josias Mendes
<b>UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELA COLETA:</b>	SGE		SGE	
<b>RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO:</b>	TITULAR	Chefe do NGE	SUPLENTE	Chefe-Substituto do NGE
<b>UNIDADES DOS RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO:</b>	SGE		SGE	

### SÉRIE HISTÓRICA E METAS:

DADOS	2016	2017	2018
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)			
Meta (Quanto pretendemos atingir?)		60%	70%
Desempenho (Relação entre a performance e a meta)			