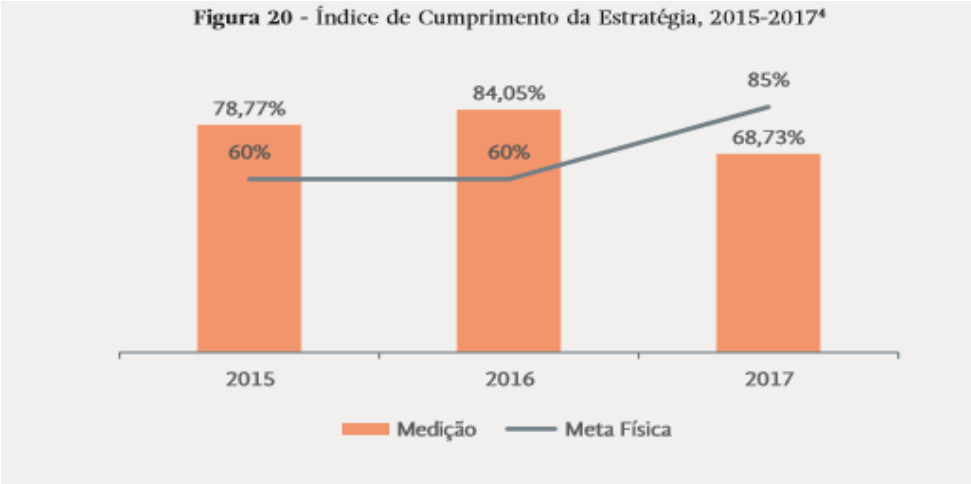
PROPOSIÇÃO DO NOVO MAPA ESTRATÉGICO

Com o aprendizado adquirido nas visitas técnicas, a SGE decidiu que a metodologia de elaboração do novo PE-CNMP deveria ser aplicada de uma forma que onerasse os servidores do Órgão o menos possível, dada a grande carga de trabalho por que todos são responsáveis, sem, contudo, perder a legitimidade do projeto e a adesão de todos ao mesmo. Assim, a SGE preliminarmente elaborou a minuta do mapa para posteriormente ser validada pela Casa. Destaca-se ainda o modo como as reuniões eram conduzidas – todos em pé em suas respectivas baias de trabalho - quando se tratavam de pequenas deliberações.

Embora no *benchmarking* órgãos como o TCU, a Câmara dos Deputados e o Senado Federal tenham argumentado que não adotam o modelo BSC, por considerá-lo de difícil aplicação no setor público, a SGE propõe que tal modelo continue sendo adotado no CNMP, uma vez que a Casa já o assimila com certo sucesso e maturidade. Percebe-se essa maturidade quando se analisa o índice de desempenho da atual estratégia, consoante abaixo:

Gráfico 10: Índice de cumprimento da estratégia atual



Observando-se o gráfico acima, atualizado em meados de setembro de 2017, e considerando que o atual PE-CNMP adota o modelo BSC, verifica-se que ao final de 2017 a meta de cumprimento da estratégia é de 85% e o CNMP já alcançou 68,73%. Portanto, ao que tudo indica, até dezembro, a meta estipulada será superada.

Convém ressaltar que o BSC consiste em um modelo de medição do desempenho organizacional desenvolvido pelos americanos *Kaplan* e *Norton* em 1992. Ao logo do tempo, o BSC evoluiu para um modelo planejamento e acompanhamento estratégico, o qual pode ser adotado tanto por instituições privadas quanto por instituições públicas, com as devidas adaptações. Nesse sentido, TORRES (2014, p. 17) afirma que "nos dias de hoje, destaca-se a importância do *balanced scorecard* (BSC), que possibilita e facilita a comunicação mais clara da estratégia, o *feedback* estratégico, auxilia no alinhamento estratégico e verifica se a empresa está obtendo resultados com a estratégia adotada".

Santini Junior e Almeida (2011), afirmam que o BSC proposto por *Kaplan* e *Norton* constitui-se de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas perspectivas podem ser adaptadas para o setor público, de acordo com as características de cada instituição. Além disso, o modelo propõe a definição da missão, visão e dos objetivos estratégicos, todos representados em uma figura de fácil entendimento denominada de mapa estratégico.

Não obstante o uso do modelo BSC para elaboração do atual mapa, propõem-se algumas mudanças nas perspectivas, conforme serão demonstradas em seguida, com as respectivas justificativas:

- A perspectiva da base será denominada de **Aprendizado e Crescimento**, tal qual consta no BSC, em vez de **Recursos**. Justifica-se referida mudança por se entender que objetivos estratégicos relacionados à gestão do conhecimento, gestão do desempenho, governança corporativa, entre outros, que constarão do mapa, são melhores representados numa perspectiva de **aprendizado e crescimento**, uma vez que esta é mais abrangente que recursos;
- A perspectiva P**rocessos** continuará com o mesmo nome, acrescentando-se apenas a adjetivação **Internos**, para evitar possíveis interpretações relacionadas a processos jurisdicionais e administrativos;
- A perspectiva **Resultados** será fundida na perspectiva **Fortalecimento Institucional do Ministério Público**. Justifica-se tal fusão por se entender que o principal resultado que o CNMP deve buscar é exatamente o fortalecimento da

instituição Ministério Público, não fazendo sentido, portanto, existirem duas perspectivas referente à mesma ótica;

- Também se deliberou por incluir a perspectiva **Sociedade**, pois além de ser a razão de existir de toda instituição pública, verificou-se a maior parte das pessoas entrevistas (16 de 19) considera que a sociedade também é público-alvo do CNMP.

Assim, decidiu-se previamente que o CNMP continuaria adotando o modelo BSC, adaptado ao setor público. Feito isso, a SGE elaborou as minutas dos produtos previstos (missão e visão; objetivos estratégicos; indicadores e mapas; e portfólio de projetos), que posteriormente foram validados por meio de *workshops* com todos os servidores da casa.

Missão e visão

Segundo o manual do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público (2010-2015), "a missão de uma organização é algo crucial e sua importância é raramente compreendida. Não se trata de uma frase de efeito, destinada a ornamentar salas, num cartaz. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da organização, porque ela existe (...)".

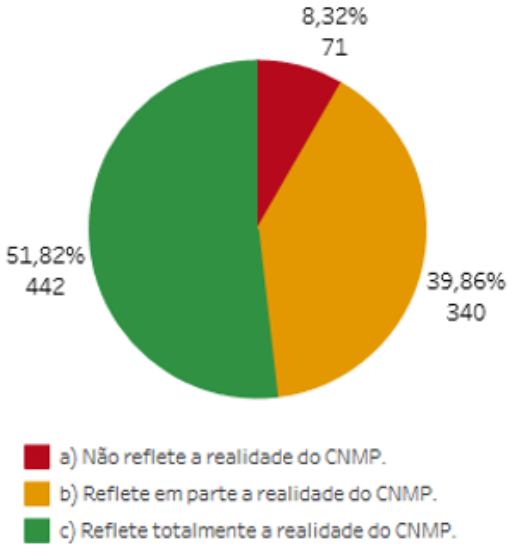
Para Wright, "as organizações são fundadas com um propósito. Embora esse propósito possa mudar ao logo do tempo, é essencial que os *stekeholders* compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua **missão**". (Wright *et al* 2015, p. 93).

A atual missão do CNMP é denominada **"Fortalecer e aprimorar o Ministério Público brasileiro, assegurando sua autonomia e unidade, para uma atuação responsável e socialmente efetiva".**

Registra-se que no questionário de diagnóstico institucional existia uma pergunta avaliando o grau de aderência dessa missão à realidade atual do CNMP. As alternativas existentes foram: "a) não reflete a realidade do CNMP. b) reflete em parte a realidade do CNMP, c) reflete totalmente a realidade do CNMP e d) se sua resposta foi a ou b, justifique".

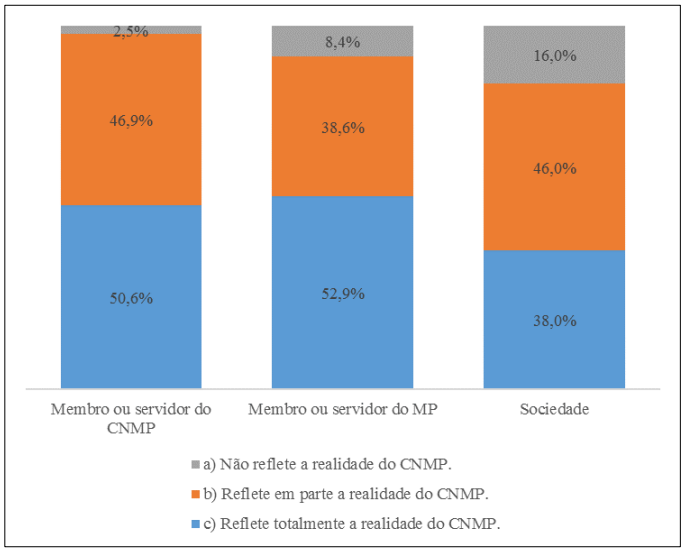
Abaixo seguem gráficos com os resultados da questão:

Gráfico 11: Avaliação da missão atual do CNMP



O gráfico apresenta os resultados de todos os respondentes. Como se verifica, há certa igualdade de opiniões entre aqueles que consideram que a redação atual da missão está aderente e, então, não deve mudar, e aqueles que entendem que a redação não reflete mais a atual missão institucional, necessitando, portanto, de ajustes.

Gráfico 12: Avaliação da missão atual do CNMP, visão por grupo



O gráfico reflete o mesmo resultado, mas por segmento do público respondente. Observa-se que no segmento "sociedade" há maior evidência da necessidade de alteração da missão.

Considerando-se as análises dos comentários dos respondentes que marcaram as letras "a" e "b", destaca-se que as subcategorias predominantes foram "Controle do MP" e "Aproximação com a sociedade", consoante se verifica na tabela abaixo:

Tabela 6: Subcategorias dos comentários relativos à missão

Categoria	1ª Predominância	2ª Predominância	3ª Predominância	Total
Controle do MP	40	4	2	46
Aproximação com a sociedade	25	15	4	44
Autonomia do MP	31	9	1	41
Relacionamento com o MP	27	3	1	31
Unidade do MP	16	11	3	30
Corporativismo	20	4	1	25
Fomento de boas práticas ao MP	5	12	0	17
Gestão de pessoas	9	7	0	16
Autonomia do CNMP	7	4	1	12
Excelência em gestão	6	4	0	10
Combate à corrupção	5	4	0	9
Ética	5	2	1	8
Imagem do CNMP	5	2	1	8
Imagem do MP	5	2	1	8
Efetividade do CNMP	4	2	1	7
Modernização e Inovação	4	3	0	7
Transparência	3	3	1	7
Legislação	3	3	0	6
Sustentabilidade	3	2	0	5
Referência	0	1	0	1
Parcerias	0	0	0	0

Adiciona-se a isso, o fato de que nas entrevistas duas pessoas consideram que deveria haver a palavra "controle/fiscalização" expressa na missão.

Diante do contexto, propôs-se a seguinte redação para a missão:

"Fortalecer, fiscalizar e aprimorar o Ministério Público, zelando pela unidade e pela autonomia funcional e administrativa, para uma atuação sustentável e socialmente efetiva".

Destaca-se, por fim, que a explicitação da palavra "sustentável" no texto da missão teve o objetivo de conferir ainda maior relevância a esse valor do CNMP.

Em relação à visão, o livreto do atual planejamento estratégico do CNMP a define como "a idealização de um futuro desejado para a organização. É a descrição de um estado de futuro ambicioso, mas factível, que deve ser instigante e provocar nos colaboradores um desejo

concreto de alcançá-lo". Nesse sentido, o questionário de diagnóstico continha a seguinte pergunta aberta sobre a visão do CNMP: **E você, como visualiza o CNMP nos próximos 6 anos?**

Nas análises das respostas, as cinco principais subcategorias foram "Controle do MP", "Fomento de boas práticas ao MP", "Aproximação com a sociedade", "Unidade do MP" e "Relacionamento com o MP".

Tabela 7: Subcategorias dos comentários relativos à visão

Categoria	1ª Predominância	2ª Predominância	3ª Predominância	Total
Controle do MP	138	29	3	170
Fomento de boas práticas ao MP	59	23	0	82
Aproximação com a sociedade	47	20	10	77
Unidade do MP	61	11	4	76
Relacionamento com o MP	43	23	4	70
Imagem do CNMP	18	11	3	32
Autonomia do CNMP	23	3	0	26
Modernização e Inovação	13	9	0	22
Referência	22	0	0	22
Autonomia do MP	14	7	0	21
Efetividade do CNMP	10	9	1	20
Corporativismo	11	3	0	14
Excelência em gestão	6	8	0	14
Gestão de pessoas	9	4	0	13
Imagem do MP	5	6	0	11
Transparência	5	6	0	11
Combate à corrupção	4	6	0	10
Ética	4	4	2	10
Legislação	3	3	0	6
Parcerias	2	0	0	2
Sustentabilidade	0	0	0	0

Convém demonstrar também a frequência das subcategorias no questionário como um todo, conforme abaixo. Um dado que chama atenção diz respeito à subcategoria "Corporativismo", que, entre as 21 subcategorias, ela ficou em 10º lugar com 129 aparições. Confira-se:

Tabela 8: Frequência das subcategorias das questões abertas do questionário de diagnóstico

Categoria	1ª Predominância	2ª Predominância	3ª Predominância	Total
Controle do MP	360	57	11	428
Aproximação com a sociedade	250	68	18	336
Autonomia do CNMP	253	17	2	272
Unidade do MP	196	42	11	249
Fomento de boas práticas ao MP	154	75	0	229
Autonomia do MP	159	62	2	223
Relacionamento com o MP	135	51	11	197
Imagem do CNMP	115	69	10	194
Combate à corrupção	145	43	0	188
Corporativismo	101	25	3	129
Gestão de pessoas	69	34	0	103
Imagem do MP	51	28	7	86
Modernização e Inovação	50	34	0	84
Transparência	48	25	5	78
Efetividade do CNMP	45	25	5	75
Excelência em gestão	43	23	0	66
Ética	30	15	4	49
Referência	36	0	0	36
Legislação	17	9	2	28
Parcerias	10	0	0	10
Sustentabilidade	5	0	0	5

Diante dos dados apresentados nas tabelas 7 e 8, sugeriu-se a seguinte redação para a nova visão do CNMP:

"Ser reconhecido como instituição ética, ágil e essencial à efetividade e ao fortalecimento do Ministério Público em favor da sociedade".

Como justificativas para essa redação, foram levados em consideração os seguintes aspectos: o trecho "Ser reconhecido como uma instituição ética, ágil" objetiva combater a percepção corporativista destacada no questionário e, ao mesmo tempo, dar uma efetividade ainda maior a um dos valores do CNMP, a ética; o trecho "indispensável à efetividade e ao fortalecimento do Ministério Público" englobaria todas as subcategorias relacionadas ao Ministério Público, tais como "Unidade do MP", "Relacionamento com o MP" e "Autonomia do MP", subcategorias constantes dos primeiros lugares nas aparições, seja na questão referente à visão, seja no questionário como um todo; por fim, o trecho "em favor da sociedade" contempla a razão de ser de toda e qualquer instituição pública, bem como, ainda que indiretamente, a subcategoria "Relacionamento com a sociedade".

Convém registrar que os valores do CNMP continuam sendo aqueles definidos no projeto Gestão por Competências, por se considerar que houve ampla participação dos servidores quando de suas definições. Entretanto, adicionou-se um novo valor: a efetividade. Assim, os valores são os seguintes: **Ética, Transparência, Cidadania, Sustentabilidade e Efetividade**.

Objetivos estratégicos

Define-se como objetivo estratégico o "resultado que a instituição pretende alcançar para, ao final, atingir o futuro almejado (Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016). Nesse contexto, a proposição dos objetivos estratégicos foi pensada levando em consideração todos os insumos do diagnóstico. A seguir seguem as sugestões dos objetivos estratégicos para cada perspectiva com as respectivas descrições e justificativas, por perspectiva do mapa.

Objetivos estratégicos da perspectiva "Aprendizado e Crescimento"

Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos

Descrição: Desenvolver ações voltadas para a sustentabilidade englobando os aspectos ambiental, econômico e social na busca do uso adequado dos recursos públicos.

Como justificativa para a sua inclusão, destaca-se o fato de que atualmente a sociedade exige práticas, sejam elas públicas ou privadas, de ações condizentes com as necessidades das presentes e futuras gerações. Soma-se a isso, a gritante escassez de recursos orçamentários e a necessidade de atendimento à Emenda Constitucional nº 95, de 2016 (Emenda do novo regime fiscal).

Fomentar a gestão do conhecimento

Descrição: Estabelecer diretrizes e métodos para armazenar, aplicar, distribuir e gerar o conhecimento organizacional.

A proposição do objetivo justifica-se pelo fato de que a gestão do conhecimento possibilita aspectos como a maximização da cidadania e da transparência, a tomada de decisão eficaz, uma melhor qualidade de vida dos servidores e a eficácia operacional e na aplicação de recursos públicos. Além disso, a gestão do conhecimento poderá viabilizar a efetividade de subcategorias das questões abertas do questionário do diagnóstico como "Fomento de boas práticas ao MP", "Modernização e inovação", "Excelência em gestão e "Gestão de Pessoas" (tabela 8).

Promover sinergia e qualidade de vida no trabalho

Descrição: Aprimorar o clima organizacional e a integração entre todos os

colaboradores do CNMP, a fim de alcançar o bem-estar e a qualidade nas esferas física, mental e espiritual.

O objetivo justifica-se em atendimento, sobretudo, à pesquisa de clima organizacional (tabela 2 do relatório de diagnóstico), em que a seção "Condições de trabalho e segurança" foi uma das menos pontuada. Ademais, nos comentários daquela pesquisa, prevaleceu a percepção de que deveria haver mais integração entre os membros, servidores e estagiários.

Ainda, na questão sobre carências do CNMP do questionário de diagnóstico (gráfico 13) a satisfação/motivação dos servidores apareceu com em 1º lugar, de acordo com as respostas dos próprios servidores do CNMP.

Gráfico 13: Principais carências do CNMP, na visão dos próprios servidores

Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia

Descrição: Desenvolver sistemática de avaliação do modelo de governança e gestão do CNMP, fortalecer as instâncias de governança e disseminar as boas práticas de gestão pública com fomento às culturas de gestão por projetos, gestão por processos e gestão de riscos.

Como justificativa, embora, de modo geral, a pesquisa de diagnóstico institucional tenha mostrado que a governança e gestão sejam pontos positivos no CNMP, é necessário um objetivo relacionado a esses aspectos, porque eles são cruciais para o bom desempenho institucional.

Aperfeiçoar a gestão por competências

Descrição: Desenvolver profissionalmente os integrantes do CNMP, com base nas

lacunas de competências identificadas, e avaliá-los e recompensá-los pelo desempenho individual e institucional.

A inclusão do objetivo visa atender principalmente a pesquisa de clima organizacional, em que, das dez seções da pesquisa (tabela 2 do relatório de diagnóstico), "Capacitação e desenvolvimento" e "Reconhecimento e recompensa" estiveram entre aquelas com menor índice de avaliação.

Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicas para apoio aos processos de negócio

Descrição: Promover ações de aprimoramento da gestão da tecnologia da informação a fim de fomentar o uso adequado dos recursos tecnológicos como instrumentos de suporte aos processos de negócio. Priorizar o desenvolvimento e a aquisição de soluções de TI, responsivas, integradas e articuladas com as áreas de negócio, para evitar redundâncias e inconsistências de dados e aprimorar o processo decisório.

Como justificativa para esse objetivo, cita-se a questão relacionada às carências do CNMP do questionário de diagnóstico. Na visão dos servidores do CNMP, as carências relacionadas à TI aparecem em 3º lugar, com 43,21%, conforme gráfico 13.

Ainda, o objetivo também visa atender as expectativas dos entrevistados, pois alguns consideram que o CNMP deveria investir no que de mais de moderno existe em tecnologia, como o *Business Intelligence*, para melhor desempenhar sua missão institucional.

Objetivos estratégicos da perspectiva "Processos Internos"

Promover a atuação em rede

Descrição: Articular esforços e otimizar recursos no alcance de resultados por meio de parcerias com instituições públicas e privadas de referência.

Entre as principais justificativas para o objetivo, citem-se o fato que que nas entrevistas houve unanimidade no sentido de que as parcerias são fundamentais para o CNMP, pois elas

contribuem com a efetividade da missão do Órgão e possibilitam a economia de recursos. Além disso, no atual mapa estratégico existe o objetivo "Estreitar parcerias e cooperação com os poderes e órgãos do Estado" e está com baixo desempenho, sendo ainda possível a sua continuidade, mas agora com um foco mais qualitativo.

Fomentar práticas inovadoras de gestão

Descrição: Incentivar o desenvolvimento de ações criativas e proativas, facilmente aplicáveis e replicáveis, a problemas complexos e sistêmicos, visando alavancar a eficiência e efetividade no alcance dos resultados.

Como uma das justificativa para a inclusão do objetivo, destaca-se que no questionário de diagnóstico havia uma questão sobre as carências do CNMP e, na visão geral, ações inovadoras apareceram em 3º lugar, conforme se verifica no gráfico abaixo.

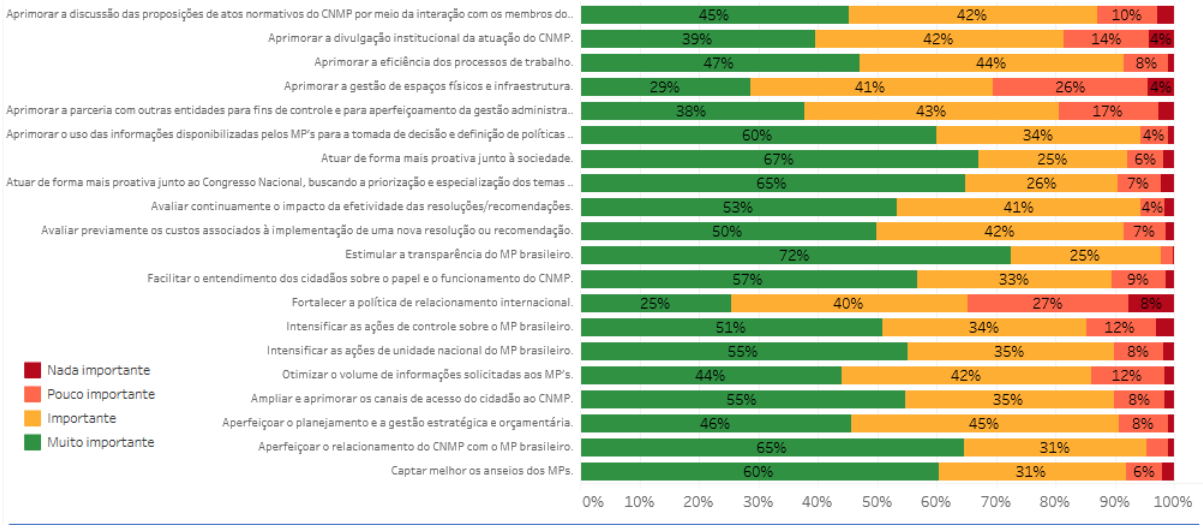
Gráfico 14: Principais carências do CNMP, visão geral

Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público

Descrição: Promover a melhoria contínua dos processos de trabalho sendo reconhecido pelo alcance de níveis de excelência nos resultados institucionais com foco no cidadão.

Destaca-se que esse objetivo visa atender à pergunta do questionário de diagnóstico referente às principais linhas de ação que o CNMP deverá adotar nos próximos seis anos, em que "Aprimorar a eficiência dos processos de trabalho", teve um percentual de respostas "importante" e muito importante" de 91,41% de todos os respondentes do questionário, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 15: Resultado da pergunta do questionário "Em sua opinião, quais seriam as linhas de ações que o CNMP deverá adotar nos próximos 6 anos?"



Fortalecer a imagem e a identidade institucional

Descrição: Aprimorar a divulgação da atuação e missão do CNMP em busca do reconhecimento pela sociedade.

A inclusão desse objetivo deve-se aos resultados da pesquisa de imagem do CNMP perante a sociedade, na qual o CNMP obteve um baixo índice de conhecimento pela sociedade, conforme quadro 1 do relatório de diagnóstico.

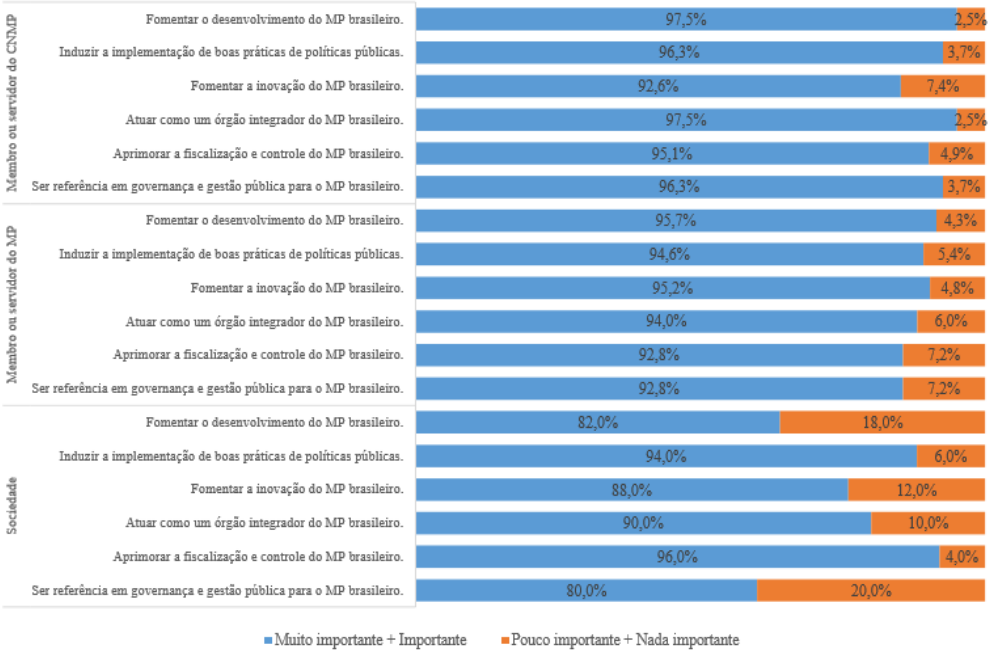
Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público

Descrição: Tornar a comunicação e a relação institucionais entre o Conselho Nacional do Ministério Público e o Ministério Público fluidas para que ações sejam desenvolvidas de

forma integrada com todas as unidades, considerando suas respectivas realidades.

A inclusão desse objetivo justifica-se pelo fato de que nos resultados da pergunta sobre a expectativa da atuação do CNMP nos próximos seis anos, 97,5% dos membros e servidores do CNMP avaliaram como importante ou muito importante a assertiva "fomentar o desenvolvimento do MP brasileiro". Já em relação ao membros e servidores MP, esse número foi de 95,7% e na avaliação da sociedade foi de 82%, consoante gráfico abaixo.

Gráfico 16: Resultado da pergunta do questionário "Em planejamento estratégico, a visão é aonde a instituição quer chegar, como ela quer ser vista e reconhecida pelo seu público-alvo e pela sociedade em um determinado período de tempo. avalie o nível de importância das afirmativas abaixo. daqui a 6 anos, o CNMP deve:"



Além disso, nos resultados das questões abertas do questionário de diagnóstico, a subcategoria Relacionamento com o MP apareceu 197 vezes (tabela 8).

Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP

Descrição: Aprimorar a divulgação dos atos normativos expedidos pelo CNMP, oferecendo o apoio necessário ao seu cumprimento, bem como racionalizar a sistemática de

solicitação e processamento de dados junto às unidades do Ministério Público.

A inclusão do objetivo justifica-se pelo fato de que na pergunta sobre as principais linhas de ação que o CNMP deve adotar nos próximos 6 anos, 85,93% dos respondentes apontaram possíveis projetos para esse objetivo como importantes ou muito importantes, consoante gráfico 15. Além disso, nas entrevistas, sobretudo com os membros auxiliares, percebeu-se que há certa resistência das unidades do Ministério Público brasileiro em responderem as diversas resoluções/recomendações, por considerarem que não há um f*eedback* por parte do CNMP no uso das informações coletadas.

Objetivos da perspectiva "Fortalecimento institucional do MP"

Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público

Descrição: Aperfeiçoar qualitativamente os mecanismos de controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros.

Como justificativas para a inclusão do objetivo, destacam-se o fato de que nos resultados da pergunta sobre a expectativa da atuação do CNMP nos próximos seis anos, 91,5% dos membros e servidores do CNMP avaliaram como importante ou muito importante a assertiva "aprimorar a fiscalização e controle do MP brasileiro". Já em relação ao membros e servidores MP, esse número foi de 92,8% e na avaliação da sociedade foi de 96%, consoante gráfico 16.

Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público

Descrição: Promover ações de integração da atuação do Ministério Público, respeitada sua autonomia funcional e administrativa.

A inclusão do objetivo também se justifica pelo motivo de que nos resultados das questões abertas do questionário de diagnóstico, a subcategoria "Unidade do MP" apareceu 249 vezes e a subcategoria "Autonomia do MP", 223, conforme tabela 8.

Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP

Descrição: Fomentar a atuação das Comissões do CNMP na promoção de ações que incentivem iniciativas conjuntas com o compartilhamento de informações e recursos.

Sua inclusão no mapa estratégico visa atender os resultados da pergunta sobre a expectativa da atuação do CNMP nos próximos seis anos, em que 96,3% dos membros e servidores do CNMP avaliaram como importante ou muito importante a assertiva "induzir a implementação de boas práticas de políticas públicas". Já em relação ao membros e servidores do MP, esse número foi de 94,6% e na avaliação da sociedade foi de 94, consoante gráfico 16. Nesse sentido, uma das soluções propostas é a elaboração e execução de planos diretores e o acompanhamento das atividades realizadas pelas Comissões.

Objetivos estratégicos da perspectiva "Sociedade"

Promover a transparência ativa como instrumento de controle social

Descrição: Aprimorar as ferramentas de divulgação proativa de informações de interesse público para que a sociedade exerça de forma efetiva o controle social.

A inclusão do objetivo visa atender as questões abertas do questionário de diagnóstico, no qual a subcategoria "Aproximação com a sociedade" foi a segunda mais citada (tabela 8). Além disso, a sociedade atual exige uma participação mais efetiva no controle e formulação das políticas públicas.

Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito

Descrição: Assegurar a atuação do Ministério Público na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

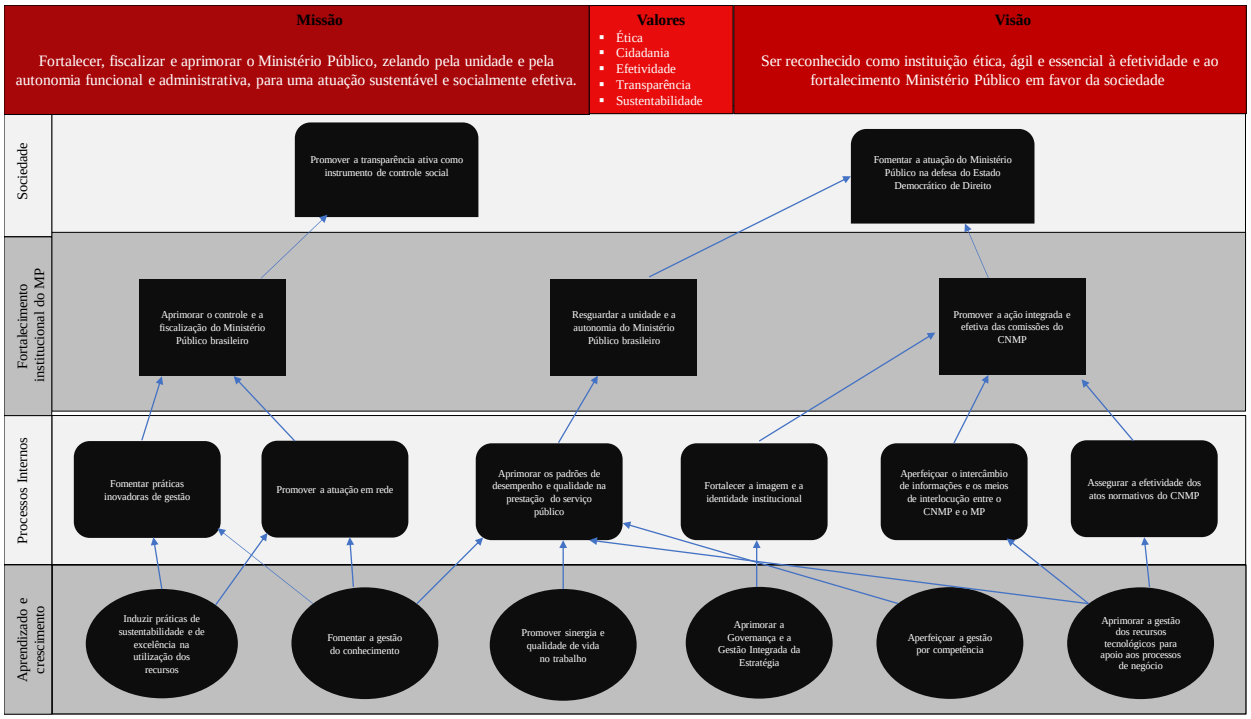
A inclusão do objetivo, visa, sobretudo, atender a pergunta "Dentre os mesmos temas listados, para qual deles você acha que o MP deferia dar mais atenção" da pesquisa de imagem do CNMP e do MP junto à sociedade (gráficos 8 e 9 do relatório de diagnóstico).

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Relação de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do mapa.

Segundo o modelo BSC, os objetivos estratégicos devem estar balanceados e alinhados nas diversas perspectivas, de modo que o atendimento de objetivo de uma perspectiva inferior impacte de positivamente pelo menos um objetivo da perspectiva imediatamente superior. Desse modo, na figura abaixo, encontra-se a relação logica de causa e efeito entre os objetivos:

Figura 1: Relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos



CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DO PRESENTE RELATÓRIO E DO DIAGNÓSTICO

TORRES, Maria Cândida e TORRES, Alexandre Pavan. **Balanced scorecard.** Rio de Janeiro: FGV, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Robouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2011.

WRIGHT, Peter *at al.* **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTINI JUNIOR, Nelson e ALMDEIDA, Sérgio Roberto Porto de. **Princípios e Ferramentas da Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2011.

Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público (2010-2015). 2010

SIQUEIRA, Menderson Jorge Brandão de. **Benchmarking para o setor de transporte público por ônibus.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2012.