CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2010-2015

BRASÍLIA-DF
CNMP
2010

Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP
Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico
2010-2015

Presidente
Roberto Monteiro Gurgel Santos

Conselheiros
Achiles de Jesus Siquara Filho
Adilson Gurgel de Castro
Almino Afonso Fernandes
Bruno Dantas
Claudia Maria de Freitas Chagas
Cláudio Barros Silva
Francisco Maurício Rabelo de Albuquerque Silva (até junho/2010)
Luiz Moreira Gomes Júnior (após junho/2010)
Maria Ester Henriques Tavares
Mario Luiz Bonsaglia
Sandra Lia Simón
Sandro José Neis
Sérgio Feltrin Corrêa
Taís Schilling Ferraz

Secretário-Geral
José Adércio Leite Sampaio

Secretária-Geral Adjunta
Cristina Soares de Oliveira e Almeida Nobre

Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP
Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico
2010-2015

Conselho Nacional do Ministério Público

Secretário de Gestão Estratégica

Fernando Celestino Ferreira Quintans

Equipe - Secretaria de Gestão Estratégica

Felipe Abelha Peixoto Gomes
Giovanna de Almeida Leal Silva

Presidência - Chefe de Gabinete

Alex Luciano Valadares de Almeida

Secretários

Cassiano de Souza Alves
Claudia Regina Fonseca Lemos
Fernando Celestino Ferreira Quintans
Gustavo Pamplona Silva
Paulo Célio Soares da Solva Júnior
Sônia Márcia Fernandes Amaral
Taíssa Couto Rosa Dagher

Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda.

Coordenador

Peter Matthias Gerhard Dostler

Equipe de Consultores

Daniela Carina Pena Pascual
Fábio Zimmermann
Marcus Flávio Dourado Lenza
Marcus Vinícius Dourado Lenza
Peter Matthias Gerhard Dostler

Revisão

Marcus Flávio Dourado Lenza

1ª Impressão - Outubro de 2010
Proibida a reprodução total ou parcial. Os infratores serão processados na forma da lei.
Direitos exclusivos CNMP - Brasília-DF - Brasil

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 7

O CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO 9

1 METODOLOGIA APLICADA 11

1.1. PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO **12**

1.2. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM BASE NA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD* - BSC **12**

1.2.1. Como surgiu a Metodologia *Balanced Scorecard* - BSC **12**

1.2.2. Definição do *Balanced Scorecard* - BSC **13**

1.2.3. Objetivos do *Balanced Scorecard* - BSC **13**

1.2.4. Aplicabilidade e implementação **13**

1.3. COMPONENTES DO *BALANCED SCORECARD* - BSC **15**

1.3.1. Mapa estratégico **15**

1.3.2. Objetivos estratégicos **15**

1.3.3. Relação de causa e efeito **15**

1.3.4. Perspectivas no *Balanced Scorecard* - BSC **16**

1.3.5. Indicadores de desempenho **16**

1.3.6. Metas estratégicas **18**

1.3.7. Programas, Projetos e Iniciativas **18**

2 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS 21

2.1. MISSÃO **21**

2.2. VISÃO **22**

2.3. VALORES **22**

3 ENTREVISTAS ESTRUTURADAS DAS LIDERANÇAS 23

4 MAPA ESTRATÉGICO DO CNMP 25

4.1 PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO DO CNMP **25**

4.2. CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO CNMP **27**

4.3. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS **29**

4.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS DO CNMP **33**

5 METAS ESTRATÉGICAS 43

6 INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS 53

7 PLANO DE COMUNICAÇÃO 61

8 REUNIÕES ESTRATÉGICAS 63

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS 67

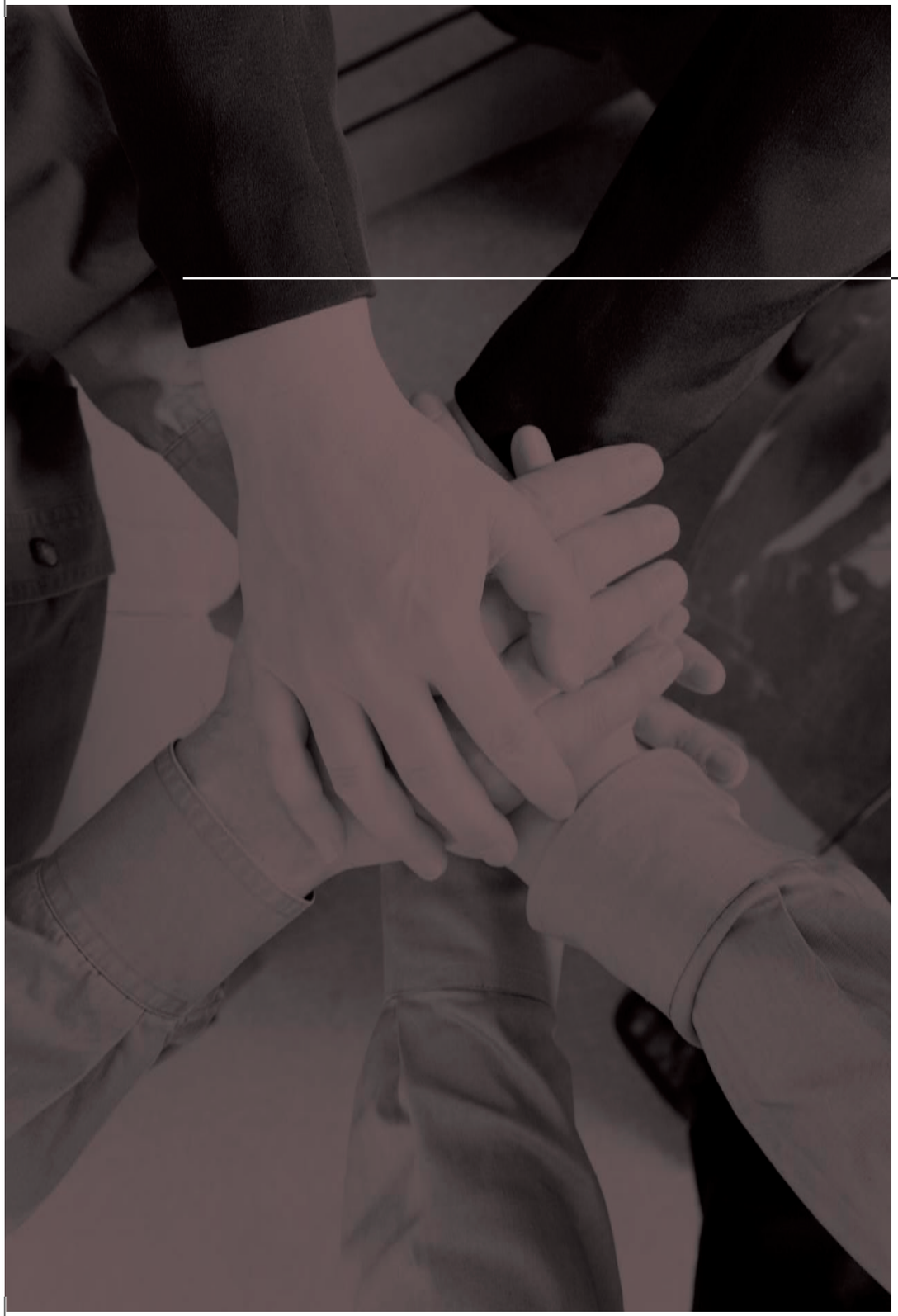
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 69

APRESENTAÇÃO

Hoje em dia, cada vez mais, as organizações vêm se deparando com novos desafios, dificuldades, ameaças e oportunidades, questões pelas quais as mesmas nunca haviam passado. O ambiente externo se faz cada vez mais presente e atuante, marcado por um conjunto de variáveis complexas que interferem direta e indiretamente nas ações das organizações. Uma dessas questões identificadas consiste no fato de que as organizações nem sempre conseguem obter informações que lhes possibilitem interpretar e decidir o que as está afetando, além de não conseguirem implementar suas estratégias de atuação. Em vista disso, nos dias de hoje, destaca-se a importância e a aplicabilidade de metodologia específica, como o *Balanced Scorecard* – BSC, que é uma metodologia de gestão da estratégia que traduz os insumos estratégicos, como visão de futuro e direcionadores organizacionais, em objetivos que promovem desempenho, assertividade na utilização de recursos e mobilização das organizações em torno dos direcionadores definidos.

Organizações em todo o mundo têm buscado colocar a estratégia no centro dos seus modelos de gestão. O propósito é assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada.

Assim, para dar continuidade no cumprimento da sua missão institucional, o Conselho Nacional do Ministério Público necessita reavaliar e traçar diretrizes para elaboração do seu Planejamento Estratégico. Para consecução dessa atividade, o CNMP teve o assessoramento técnico especializado da empresa Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda. na elaboração do sistema de planejamento e implementação da Gestão Estratégica no Conselho.



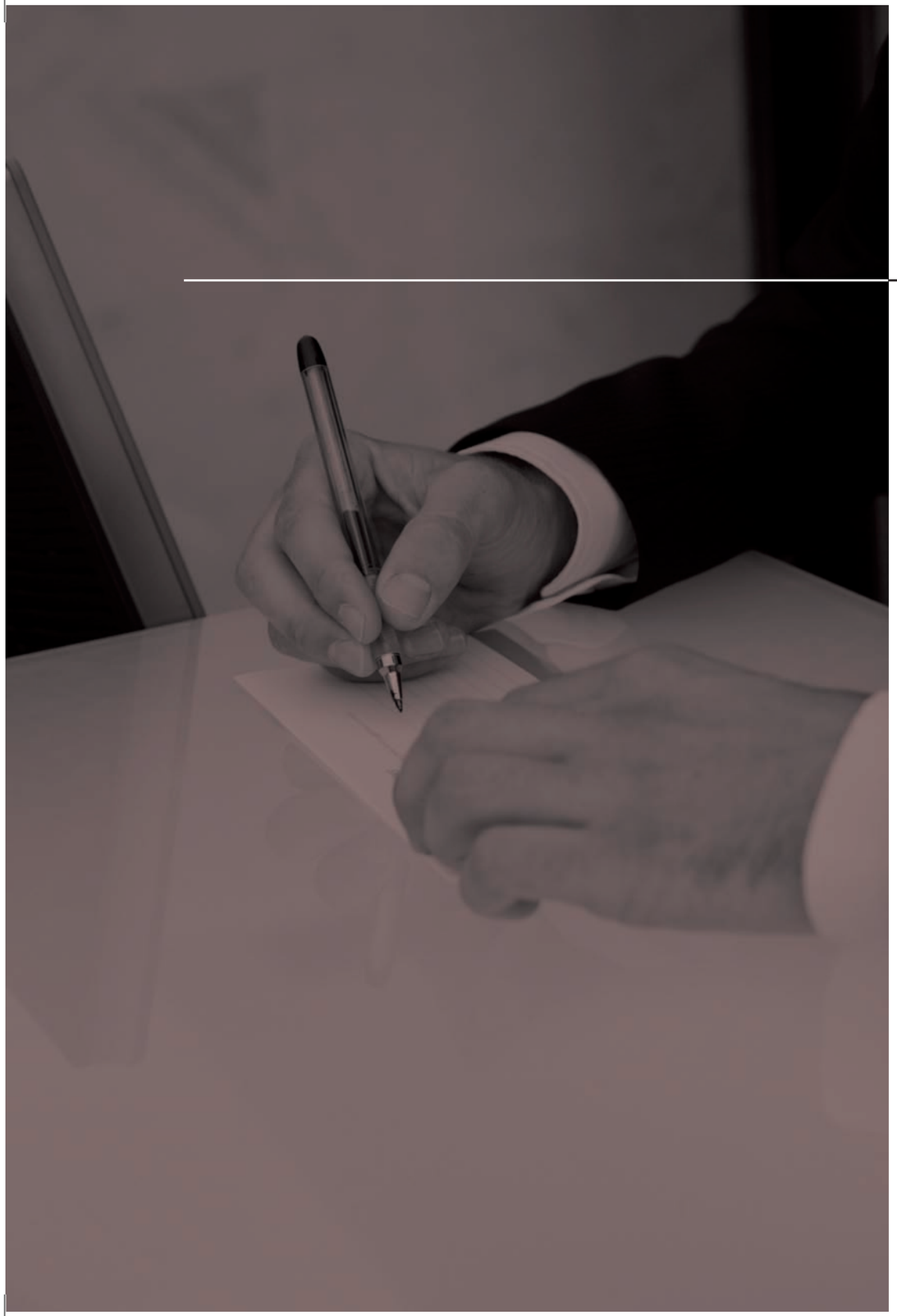
O CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

O Conselho Nacional do Ministério Público foi instituído pela Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, com atribuição de controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros.

O CNMP é composto por quatorze membros, incluindo-se o Procurador-Geral da República, que o preside, quatro membros do Ministério Público da União, três membros do Ministério Público dos Estados, dois juízes, indicados um pelo Supremo Tribunal Federal e outro pelo Superior Tribunal de Justiça, dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, e dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal. Entre as competências do CNMP, conforme artigo 130-A, §2º, da Constituição Federal, estão:

- zelar pela autonomia funcional e administrativa do Ministério Público, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;
- zelar pela observância do art. 37 da Constituição Federal e apreciar a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Ministério Público da União e dos Estados, podendo descontituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência dos Tribunais de Contas;
- receber e conhecer reclamações contra membros ou órgãos do Ministério Público da União ou dos Estados, inclusive contra seus serviços auxiliares, sem prejuízo da competência disciplinar e correcional da instituição, podendo avocar processos disciplinares em curso, determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

- rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de membros do Ministério Público da União ou dos Estados julgados há menos de um ano;
- elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias sobre a situação do Ministério Público no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar a mensagem prevista no art. 14, XI.



1. METODOLOGIA APLICADA

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a organização.

Em um ambiente de incertezas e turbulências, beirando muitas vezes a imprevisibilidade, é de fundamental importância que, na alta administração das organizações, esteja incorporada a capacidade de antecipação de fatos futuros. É preciso também que se considere a estruturação das incertezas em um Plano Estratégico.

O planejamento estratégico é a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da organização em seu ambiente atual e futuro. É um processo dinâmico, através do qual são definidos os caminhos que a organização deverá trilhar por meio de um comportamento pró-ativo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado.

É uma ferramenta gerencial utilizada com sucesso por organizações públicas e privadas no Brasil e em outros países. Adapta-se naturalmente às distintas características de todo tipo de organização, pois contempla conceitos

comuns, numa arquitetura destinada a criar condições para viabilizar objetivos e adequar a direção estratégica aos ambientes de mudança. Portanto, a metodologia utilizada para a elaboração desse Planejamento Estratégico está adequada às realidades internas e ambientais do Conselho Nacional do Ministério Público.

1.1. REGRAS GERAIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento dentro de uma organização deve respeitar algumas regras para que os resultados esperados sejam alcançados. São quatro as regra de planejamento que serão contempladas:

a) o planejamento deve sempre visar os objetivos;

b) a precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle);

c) a abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades internas do Conselho (exemplificação na Figura 1 a seguir);

d) a eficiência, eficácia e efetividade, pois o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar deficiências.

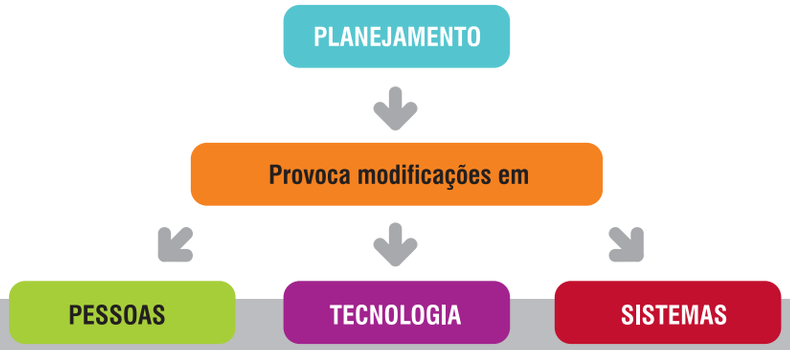


FIGURA 1
ABRANGÊNCIA
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.2. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM BASE NA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD* – BSC

1.2.1. Como surgiu a Metodologia *Balanced Scorecard* – BSC?

O *Balanced Scorecard* – BSC surgiu numa época em que ativos tangíveis, isto é, medidas financeiras, representavam uma grande parcela do valor de mercado das organizações. Todavia, com o aumento da complexidade e da competitividade dos mercados, a criação de valor proporcionada por ativos intangíveis, como o relacionamento com clientes, a inovação em produtos e serviços, a capacidade de adaptação e o conhecimento da equipe, tornou-se relevante para o futuro de qualquer organização, pois

desse conjunto de ativos, depende sua sobrevivência. O BSC surgiu como sistema de medição, um conjunto de indicadores que avaliava o desempenho baseado tanto em indicadores financeiros como em direcionadores futuros relacionados a ativos intangíveis.

Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho organizacional. O BSC objetiva melhorias não incrementais em áreas críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. O início dos estudos que deram origem ao BSC remonta à década de 90, quando o Instituto Nolan Norton, ligado à KPMG (hoje chamada Bearing Point), patrocinou um estudo com um ano de duração em doze organizações cuja motivação se baseava na crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho, baseado nos indicadores contábeis e financeiros, estavam prejudicando a capacidade das organizações de criar valor econômico.

O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sobre a qual orbita um novo modelo organizacional. É utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais. Trata-se, então, de alinhar toda a organização à sua estratégia.

1.2.2. Definição do *Balanced Scorecard* – BSC

O BSC foi definido inicialmente como um sistema de mensuração do desempenho e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica.

O BSC é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia e também pode ser encarado como uma ferramenta de comunicação, na medida em que facilita os processos de comunicação interna na implementação da estratégia. Ou seja, nada mais é do que um reflexo quantitativo da estratégia da organização visto por quatro ou mais dimensões distintas. Os indicadores são elaborados a partir da definição da visão do negócio, que é, então, desdobrada na estratégia organizacional que, por sua vez, orienta os objetivos estratégicos, os quais, finalmente, geram os indicadores de desempenho. De acordo com essa concepção, a estratégia consegue permear o seio organizacional norteando as ações individuais e coletivas.

O múltiplo enfoque do BSC permite ao gestor olhar para o futuro, já que estará monitorando não apenas resultados efetivamente alcançados, mas também outros indicadores que mostram as possibilidades futuras da organização.

1.2.3. Objetivos do *Balanced Scorecard* – BSC

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

1.2.4. Aplicabilidade e implementação

A gestão estratégica tem o desafio de articular o longo e médio prazos com o curto prazo, traduzindo os objetivos estratégicos em ações do dia-a-dia da organização, desdobrando as diretrizes estratégicas anteriormente definidas em orientações para os níveis tático e operacional, assegurando assim

a implementação da estratégia por meio de ações operacionais. Não se pode perder de vista o caráter seletivo do planejamento e o caráter extensivo da gestão, que deve considerar, além das atividades, metas e objetivos definidos nos diversos projetos, todos os outros processos de produção e de regulação da organização.

A observância de alguns princípios é importante para o sucesso da implementação do Plano Estratégico:

- Desenvolver e garantir orçamento para ações críticas visando o bom desempenho estratégico;
- Estabelecer políticas e procedimentos adequados às estratégias;
- Instituir a melhoria contínua nos processos;
- Instituir um modelo de recompensas e incentivos às pessoas;
- Combinar a estrutura da organização com a estratégia.

Por que implementar o BSC? O principal desafio das organizações é a criação de valor. Para planejar como criar valor agregado, as organizações desenvolvem estratégias, sejam elas escolhas ou determinado posicionamento com o intuito de atingir uma situação futura.

Pesquisas revelaram que somente 30% das estratégias são implementadas com sucesso e que as principais razões para o elevado índice de falhas não estão na formulação da estratégia em si, mas sim na implementação da estratégia definida.

Uma das vantagens do BSC em relação a outras metodologias é que não existe uma única forma de se implementar e utilizar; na realidade, as organizações aplicam-no de maneiras distintas e com propósitos diversos, desde um simples sistema de medição de desempenho que aborde medidas financeiras e não-financeiras, até como parte de um sistema de gestão voltado para a estratégia, com foco no alinhamento da organização para a efetiva

"A estratégia define um posicionamento único da organização para alcançar uma posição futura."

FIGURA 2
Proposta de valor agregado através do posicionamento da organização

execução da estratégia. Para que o processo de implementação seja bem sucedido, é preciso estar atento aos seguintes princípios gerenciais, adotados pelas organizações orientadas para a estratégia:

a) traduzir a estratégia em termos operacionais;
b) alinhar a organização à estratégia;
c) transformar a estratégia em tarefa de todos;
d) converter a estratégia em processo contínuo; e
e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

1.3. COMPONENTES DO BALANCED SCORECARD – BSC

1.3.1. Mapa estratégico

A implementação da estratégia exige que unidades e funcionários estejam alinhados e compromissados com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar essa conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação interna eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem nos resultados que maximizam o cumprimento da missão. Por essa razão é que deve ser feito um mapa estratégico - ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização.

O mapa 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 ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais. A tradução da estratégia por meio desse mapa cria referencial comum de fácil compreensão para unidades e funcionários, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da organização e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas.

Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar de modo claro e transparente a todos os níveis da organização, o foco e a estratégia de atuação escolhidos. O mapa também mostra a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, além de subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

1.3.2. Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período. Segundo a metodologia do BSC, os objetivos estratégicos encontram-se distribuídos pelas perspectivas definidas no mapa estratégico.

1.3.3. Relação de causa e efeito

As relações de causa e efeito representam a correlação causal existente entre os objetivos listados no mapa estratégico da organização e demonstram como um objetivo é impactado por outro. A estratégia pode ser definida também como conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, sobre como um objetivo impacta no alcance de outro. Segundo esse prisma, o

sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. Desse modo, a cadeia de causa e efeito deve permear todas as perspectivas do mapa estratégico. Um painel de desempenho bem elaborado deverá contar a história da estratégia da organização, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre os elementos do mapa estratégico. Todo objetivo, indicador de desempenho, iniciativa e ação devem ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da organização.

1.3.4. Perspectivas no Balanced Scorecard – BSC

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e iniciativas, organizados segundo diferentes perspectivas. São pontos de vista referentes ao negócio e que representam os fatores chave para uma visão ampliada da organização. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a organização pretende alcançar mediante o olhar de cada público de interesse como sociedade, clientes, governo, processos internos e pessoas, assim como os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão institucional. As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização e contam a sua história de uma forma clara e de fácil compreensão.

O termo *Scorecard* foi assim utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar; o termo *Balanced* foi, por sua vez, inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre os objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de ocorrência e de tendência e entre as perspectivas de análise que compõem o BSC (originalmente), a saber:

- Financeira;
- Clientes/Mercado;
- Processos Internos;
- Aprendizado e Crescimento (Pessoas e Inovação).

1.3.5. Indicadores de desempenho

Os indicadores têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle. E, se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia. Normalmente, os indicadores são utilizados para:

- Possibilitar o estabelecimento e desdobramento das metas de uma ação;
- Embasar a análise crítica dos resultados da intervenção e do processo de tomada de decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho, pelo estabelecimento de métricas-padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os indicadores;
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização em ações diversificadas.

O grande desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de um número limitado de indicadores que comuniquem adequadamente o desempenho organizacional. E, pela metodologia do *Balanced Scorecard*, esse desafio é ainda maior: de um lado, há a necessidade de se buscar um equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros, de outro, identificar indicadores em perspectivas. Por exemplo perspectivas como processos internos e pessoas e inovação implicam na avaliação de aspectos intangíveis da organização, como a eficiência de macro-processos críticos

com suas entregas ou o potencial do capital humano. A metodologia do BSC recomenda limitar o número de indicadores (usa-se como base uma média de 1,5 por objetivo) para direcionar a análise ao que é estratégico e não confundir com avaliação do desempenho operacional. Da mesma forma, aconselha-se um balanceamento entre indicadores vigentes e novos, desde que respeitado o princípio de que o indicador nasce para atender um objetivo e não o contrário.

Em relação ao mapa estratégico, os indicadores devem ainda manter a mesma relação de causa e efeito existente entre os objetivos, ou seja, devem preservar a mesma coerência que dá base à hipótese estratégica existente no mapa.

Os indicadores não podem agregar mais trabalho no dia-a-dia nem tempo excessivo para serem coletados e obtidos. No processo de seleção, os indicadores devem considerar os seguintes aspectos:

- Comunicar se o objetivo estratégico está sendo atingido sem distorcer a atenção;
- Possibilidade de se estabelecer meta de melhoria no longo prazo;
- Necessidade de ser quantificável, com a escolha de fonte confiável, que permita a mensuração de maneira repetitiva;
- Possibilidade de escolha da melhor frequência de atualização da informação (mensal, trimestral, semestral).

Da mesma forma, devem possuir alguns atributos especiais:

Adaptabilidade – capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser imediatamente eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade.

Representatividade – captação das etapas mais importantes e críticas dos processos, no local certo, para que seja suficientemente representativo e abrangente. Dados desnecessários ou inexistentes não devem ser coletados. Em contrapartida, os dados importantes devem ser precisos, atender aos objetivos e buscados na fonte correta.

Rastreabilidade – facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção. Sempre que possível, deve-se transformar os resultados em gráficos para permitir um acompanhamento mais preciso com a comparação de desempenhos anteriores.

Disponibilidade – facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo para as pessoas certas e sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas. De nada adiantariam informações atrasadas e desatualizadas, embora corretas, ou informações atuais e corretas, mas disponíveis para a pessoa errada.

Economia – não deve ser gasto muito tempo para procurar dados, muito menos para pesquisar ou aguardar novos métodos de coleta. Os benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na medição. Caso contrário, em pouco tempo a organização estará medindo sua própria falência.

Praticidade – garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais. Para isso, deve ser testado no campo e, se necessário, modificado ou excluído.

Estabilidade – deve assegurar que é gerado em rotinas de processo e permanece ao longo do tempo, permitindo a formação de série histórica.

Simplicidade – facilidade de ser compreendido e aplicado tanto pelos executores, quanto pelos que receberão seus resultados. Os nomes e expressões devem ser conhecidos e entendidos por todos os envolvidos de forma homogênea, garantindo ampla validade por toda a organização.

1.3.6. Metas estratégicas

Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro uma projeção incremental do desempenho histórico. Nesse sentido, recomenda-se:

- Estabelecer apenas uma meta por indicador;
- Assegurar que as metas são quantificáveis e de longo prazo (metas plurianuais com desdobramento para metas mensais ou trimestrais no ano corrente);
- Assegurar que as metas comuniquem claramente o desempenho esperado;
- Certificar que as metas tenham relacionamento com o objetivo, a perspectiva e a visão estratégica;
- Devem ser definidas como um conjunto abrangente, devendo ser alinhadas por meio de todos os mapas existentes.

Durante o processo de definição, aconselha-se iniciar a identificação das metas de longo prazo para, em seguida, projetar os valores dos anos precedentes.

1.3.7. Programas, Projetos e Iniciativas

O projeto estratégico objetiva alguma mudança ou ganho que esteja em sintonia com as estratégias de ação definidas pela organização. Eles devem ser vistos como os grandes movimentos que preparam a organização para acontecimentos futuros no ambiente externo.

Os projetos podem ser ainda entendidos como conjuntos planejados e estruturados de ações que se conjugam e se completam no sentido de operacionalizar orientações críticas para o futuro da organização, geralmente iniciativas de grande magnitude e efeito duradouro, com começo, meio e fim. Para tanto, devem ser empreendidos sob gestão individualizada, visando alcançar ou manter as condições essenciais para o êxito das prioridades específicas.

As iniciativas estratégicas podem então ser definidas como o conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes entre a performance atual e as metas futuras. Iniciativas estratégicas são projetos, programas ou ações de carater estratégico. Elas se diferenciam dos objetivos estratégicos e da rotina organizacional por serem mais específicas, por terem começo e fim predeterminados e por terem pessoas ou equipes alocadas para a sua execução, bem como verba preestabelecida, se necessário.

A implementação da estratégia exige que unidades e colaboradores estejam alinhados e comprometidos com o mesmo referencial estratégico. Para assegurar essa conexão, o Conselho deve dispor de comunicação interna eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações do CNMP se convertam em resultados que maximizam o cumprimento de sua missão.

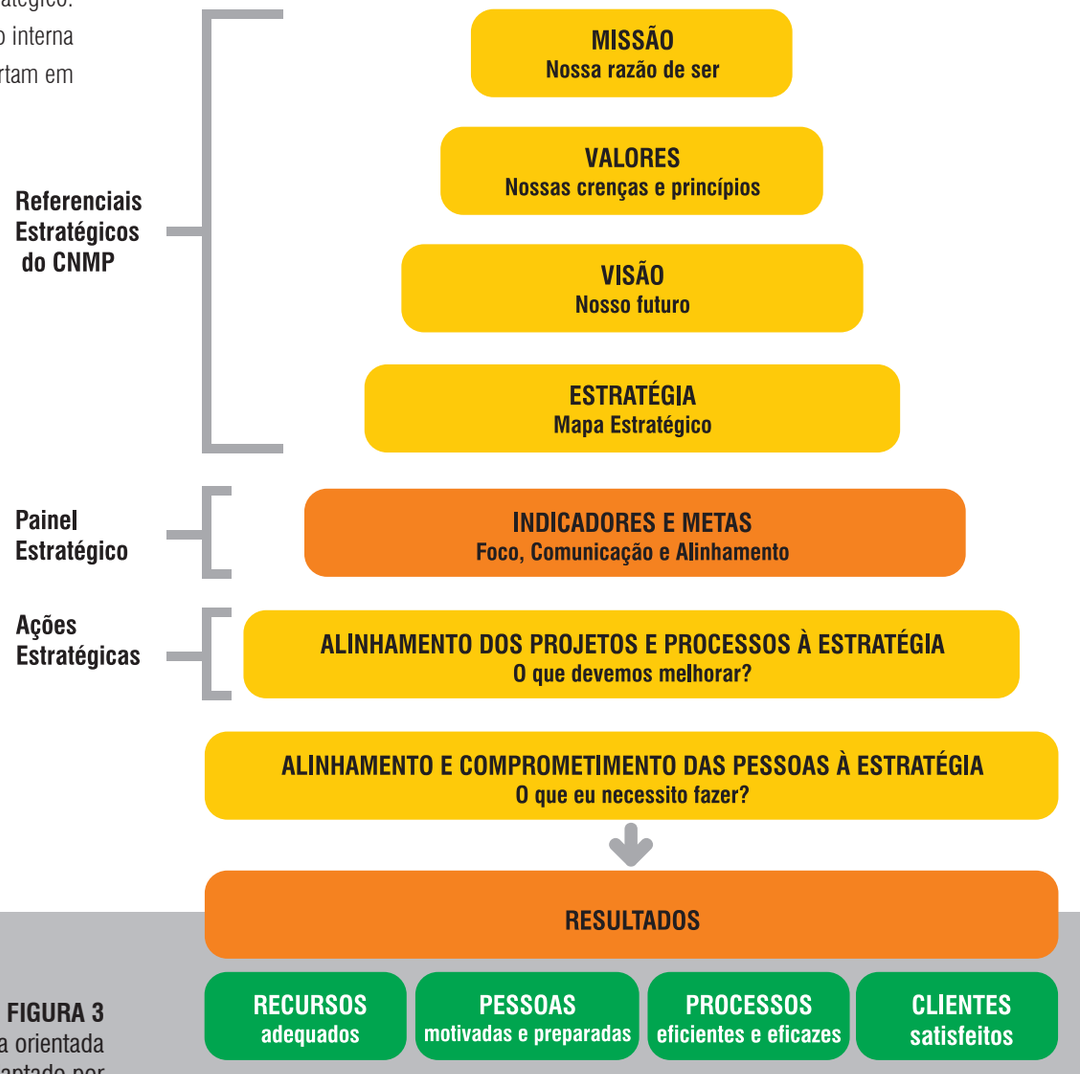


FIGURA 3
O modelo da gestão estratégica orientada para resultados – adaptado por Peter M. Dostler para o CNMP

2. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

2.1. MISSÃO

A missão de uma organização é algo crucial e sua importância raramente é compreendida. Não se trata apenas de uma frase de efeito, destinada a ornamentar salas, num cartaz. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da organização, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades deverá concentrar-se no futuro.

A missão da organização exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional definida num período de tempo, onde são comunicados os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

A missão atribui um sentido a tudo o que as pessoas fazem no dia-a-dia. Verifica-se que a missão é a determinação do motivo central do planejamento, da sua "razão de ser". Corresponde a um horizonte dentro do qual a organização atua ou poderá atuar.

A importância que se dá à missão está relacionada ao fato de que ela é uma diretriz da qual se derivam vários objetivos estratégicos voltados ao alcance da excelência. No Conselho Nacional do Ministério Público, todos os gestores mobilizaram-se para validar um entendimento único de sua missão, que deriva de seu marco legal, e define com clareza o norte que a organização deve seguir. Abaixo, a missão do CNMP validada:

"FORTALECER E APRIMORAR O MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO, ASSEGURANDO SUA AUTONOMIA E UNIDADE, PARA UMA ATUAÇÃO RESPONSÁVEL E SOCIALMENTE EFETIVA."

2.2. VISÃO

Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão. Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza aonde se pretende chegar.

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Ela deve ser clara e estar em permanente demonstração para a comunidade, transmitindo a essência da organização em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, provendo a estrutura que regula as suas relações institucionais e mercadológicas e os seus objetivos gerais de desempenho.

É a descrição de um estado de futuro ambicioso, mas factível, que deve ser instigante e provocar nos colaboradores um desejo concreto de somar forças na busca desse sonho datado, exprimindo uma conquista estratégica de grande valor para a organização. É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores da organização.

Representa o que queremos ser e está alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho. Cabe aos líderes do Conselho a responsabilidade de proporcionar significado prático à visão de futuro.

A visão de futuro do Conselho Nacional do Ministério Público é:

"SER O ÓRGÃO DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO."

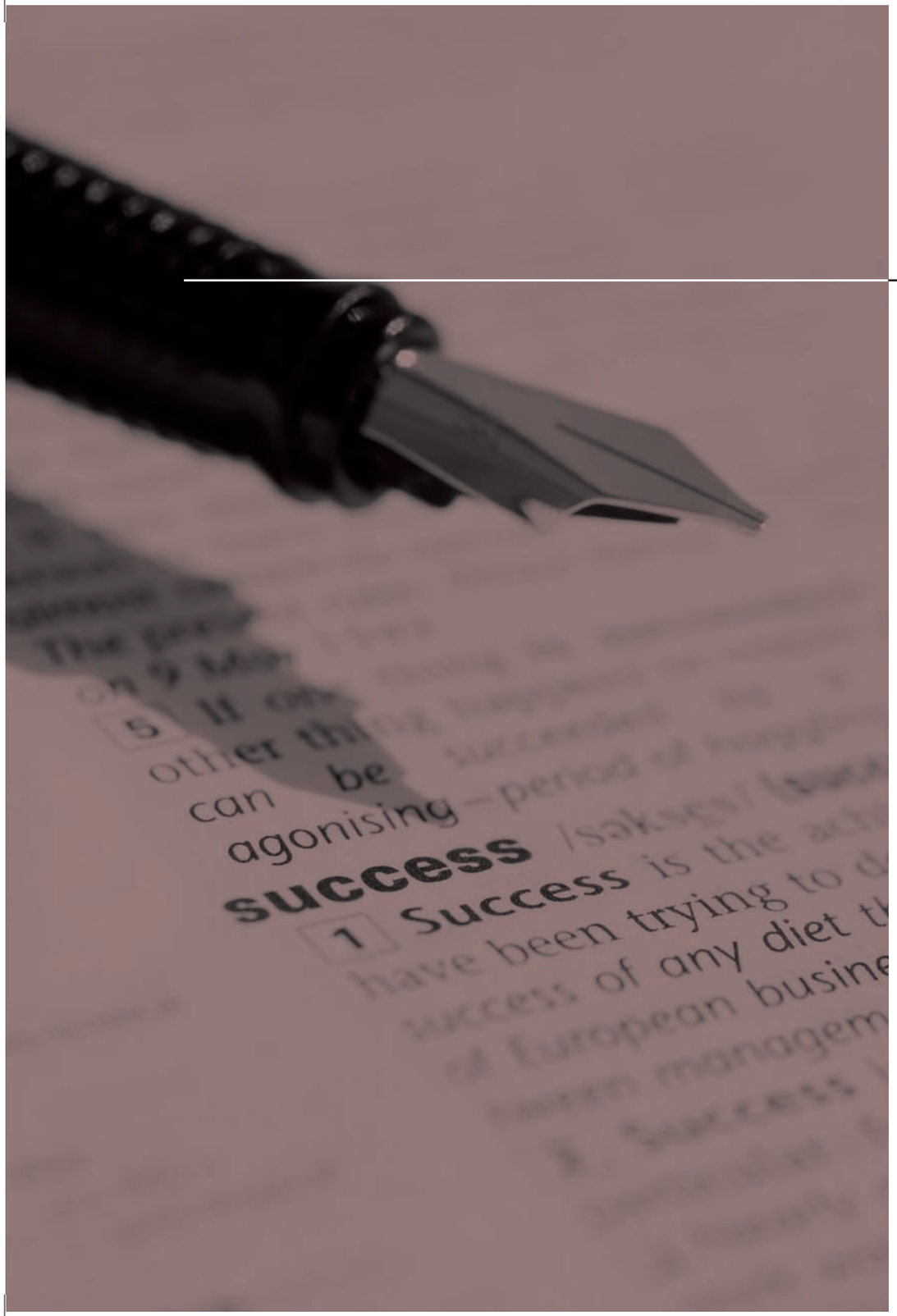
2.3. VALORES

Toda organização que deseja implementar seu planejamento estratégico deve demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças nas quais acreditamos e reagem às relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico; são dogmas duradouros e basilares da organização com relevância e importância intrínsecas para o pessoal interno da organização.

É preciso identificar, explicitar e divulgar os valores fundamentais da organização, as crenças que norteiam o seu cotidiano. Na construção das bases da gestão estratégica, foram identificados dez valores que personificam as crenças de todos os que trabalham no Conselho e dão sustentação a seu projeto institucional. Com este conjunto de valores, o CNMP espera gerar maior valor agregado para a sociedade, além de cumprir com eficácia a sua missão institucional e se aproximar de sua visão de futuro.

Os valores foram validados pela liderança do CNMP durante reuniões de trabalho, e foram assim definidos:

- **ÉTICA**
- **TRANSPARÊNCIA**
- **PLURALISMO**
- **ACESSIBILIDADE**
- **COOPERAÇÃO**
- **CREDIBILIDADE**
- **INOVAÇÃO**
- **IDENTIDADE INSTITUCIONAL**
- **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS**
- **PROATIVIDADE**



3. ENTREVISTAS ESTRUTURADAS DAS LIDERANÇAS

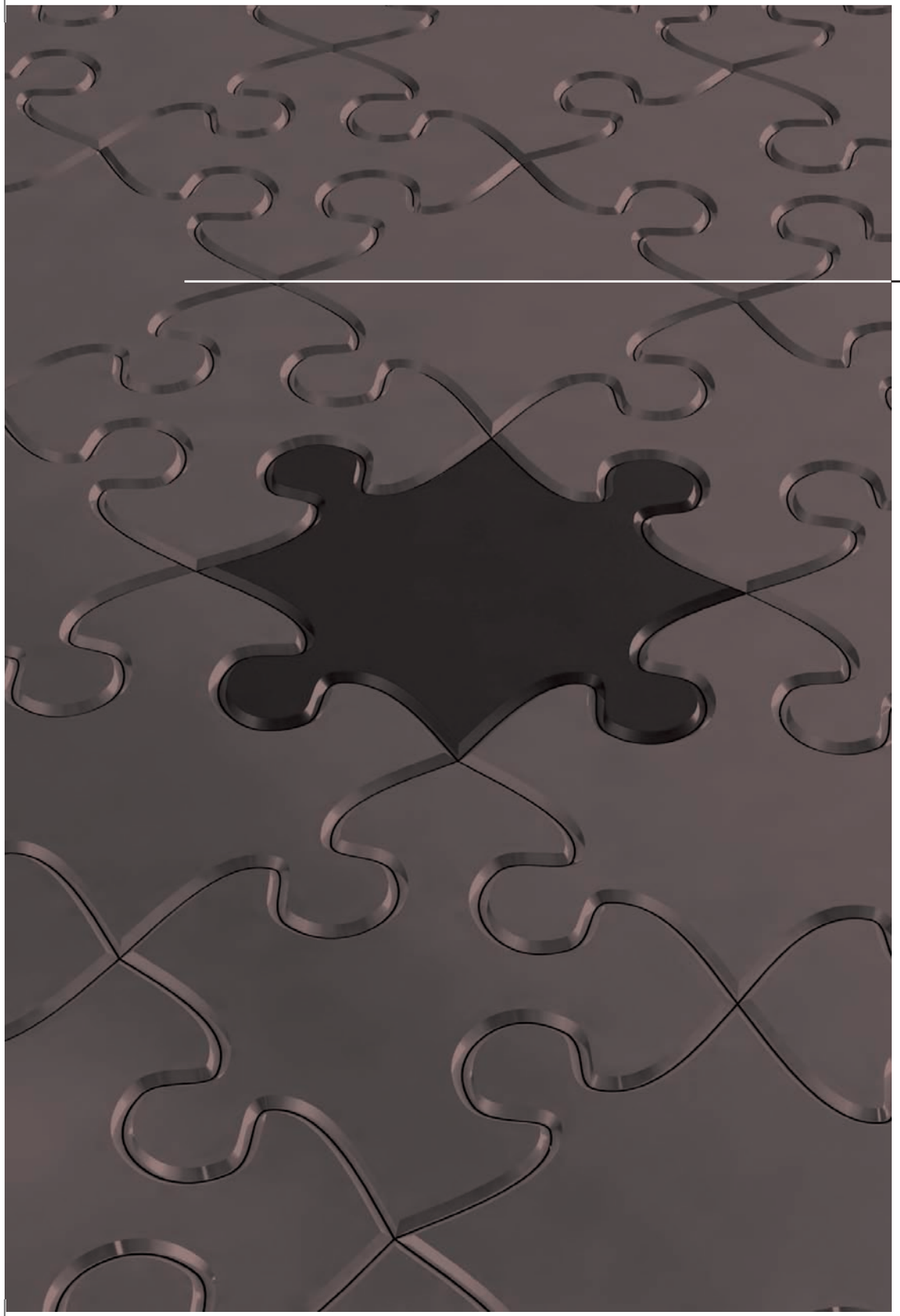
Para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico também se faz necessário o conhecimento das informações relacionadas ao Conselho. Para isto, foi necessária a realização de entrevistas com as lideranças e do CNMP. Diante dessa análise foi elaborado um questionário de entrevista padrão para o perfil do Conselho. Com o questionário elaborado, providenciou-se o agendamento e a realização das entrevistas com as respectivas lideranças e formadores de opinião: Presidente, Conselheiros, Secretário-Geral e Secretária-Geral Adjunta, além de ex-conselheiros, representantes de outras entidades e instituições. Estas entrevistas foram realizadas por consultores da Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda., e também contou com a supervisão e o apoio do Secretário de Gestão Estratégica do Conselho Nacional do Ministério Público e sua equipe.

O objetivo principal das entrevistas foi coletar informações para subsidiar a construção do mapa estratégico relativo ao Planejamento Estratégico do CNMP por meio do painel de desempenho, ou Balanced Scorecard.

A metodologia adotada durante todo o processo levou em consideração o trabalho realizado em equipe, tendo como resultado a construção do conhecimento pelos diversos atores no processo. Com isso, tem-se um trabalho de construção coletiva, o que valida os resultados apresentados. A seguir, estão relacionados todos os órgãos que contribuíram com as entrevistas.

ÓRGÃOS ENTREVISTADOS

- CNJ – Conselho Nacional de Justiça
- STF – Supremo Tribunal Federal
- MJ – Ministério da Justiça
- DPU – Defensoria Pública da União
- Conselho Federal da OAB – Ordem dos Advogados do Brasil
- PGR – Procuradoria Geral da República
- ANPR – Associação Nacional dos Procuradores da República
- MPT – Ministério Público do Trabalho
- ANPT – Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho
- MPM – Ministério Público Militar
- ANMPM – Associação Nacional do Ministério Público Militar
- AMPDFT – Associação do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
- CNPG – Conselho Nacional dos Procuradores-Gerais do Ministério Público dos Estados e da União
- CONAMP – Associação Nacional dos Membros do Ministério Público
- ANAMATRA – Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho



4. MAPA ESTRATÉGICO DO CNMP

Prosseguindo com a construção do *Balanced Scorecard* no CNMP, o mapa aponta resultados tangíveis obtidos por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores de desempenho.

A construção do mapa estratégico concretiza a primeira etapa da metodologia de implantação da Gestão Estratégica no Conselho. O mapa é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pelas lideranças. Materializa a visão e a estratégia que a organização vai adotar para transformar essa visão em realidade, norteada pela missão e pelos valores.

O referencial teórico e estratégico, as entrevistas com as lideranças, os debates em grupos e as discussões em plenário foram o embasamento utilizado para que os membros do Conselho dispusessem de subsídios para a construção do mapa estratégico. Assim, validou-se o mapa estratégico, ferramenta que apresenta de forma lógica e estruturada, a estratégia de atuação do Conselho Nacional do Ministério Público.

4.1 PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO DO CNMP

As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização e contam a história da estratégia de uma

forma clara e de fácil compreensão. Para a construção do mapa estratégico do CNMP foram consideradas quatro perspectivas:

Perspectiva de Fortalecimento Institucional do Ministério Público - proporciona os elementos para que o Conselho alinhe os seus principais indicadores de sucesso com o atendimento das expectativas das partes interessadas. Trata-se de medição e acompanhamento do "valor" entregue por meio de suas atribuições e deliberações. Considera, por exemplo:

- Transparência e Credibilidade;
- Unidade nacional;
- Controle administrativo, financeiro e disciplinar;
- Autonomia funcional, administrativa, orçamentária e financeira.

Perspectiva de Resultado – identifica o principal desafio do CNMP para consolidar a representatividade do Conselho junto ao Ministério Público visando o fortalecimento da integração e do desenvolvimento do Ministério Público brasileiro.

Perspectiva dos Processos – identifica os processos e projetos críticos nos quais o CNMP deve ter desempenho interno excelente, por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho, da eficiência operacional, do aperfeiçoamento da comunicação e do relacionamento, bem como o efetivo controle das Unidades do Ministério Público.

Perspectiva de Recursos – identifica todas as áreas meio do Conselho e responde às seguintes perguntas: Para ter processos excelentes, como nosso pessoal deve aprender, comunicar e trabalhar juntos? Quais as ferramentas de TI necessárias? Qual o orçamento adequado? Quais as necessidades de infra-estrutura?. Nela constam os seguintes objetivos: Desenvolver competências técnicas e gerenciais, Modernizar a infraestrutura física e tecnológica, Adequar o quadro de pessoas às necessidades, Mobilizar o Conselho para a Gestão de Resultados, Assegurar recursos orçamentários.

O BSC considera que há uma inter-relação entre as diversas perspectivas. A importância de cada uma é diferenciada em função do tipo de atuação da organização. O importante é notar que uma análise isolada de cada um desses itens não possibilita avaliar como a organização persegue sua visão de futuro.

4.2. CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO CNMP

Com o objetivo de elaborar o diagnóstico e construir o mapa estratégico foram realizadas entrevistas com as principais lideranças e formadores de opinião do Conselho Nacional do Ministério Público. Como resultado, foram identificados direcionadores que devem nortear o foco da estratégia do Conselho:

FIGURA 4
Os Direcionadores para o Mapa Estratégico

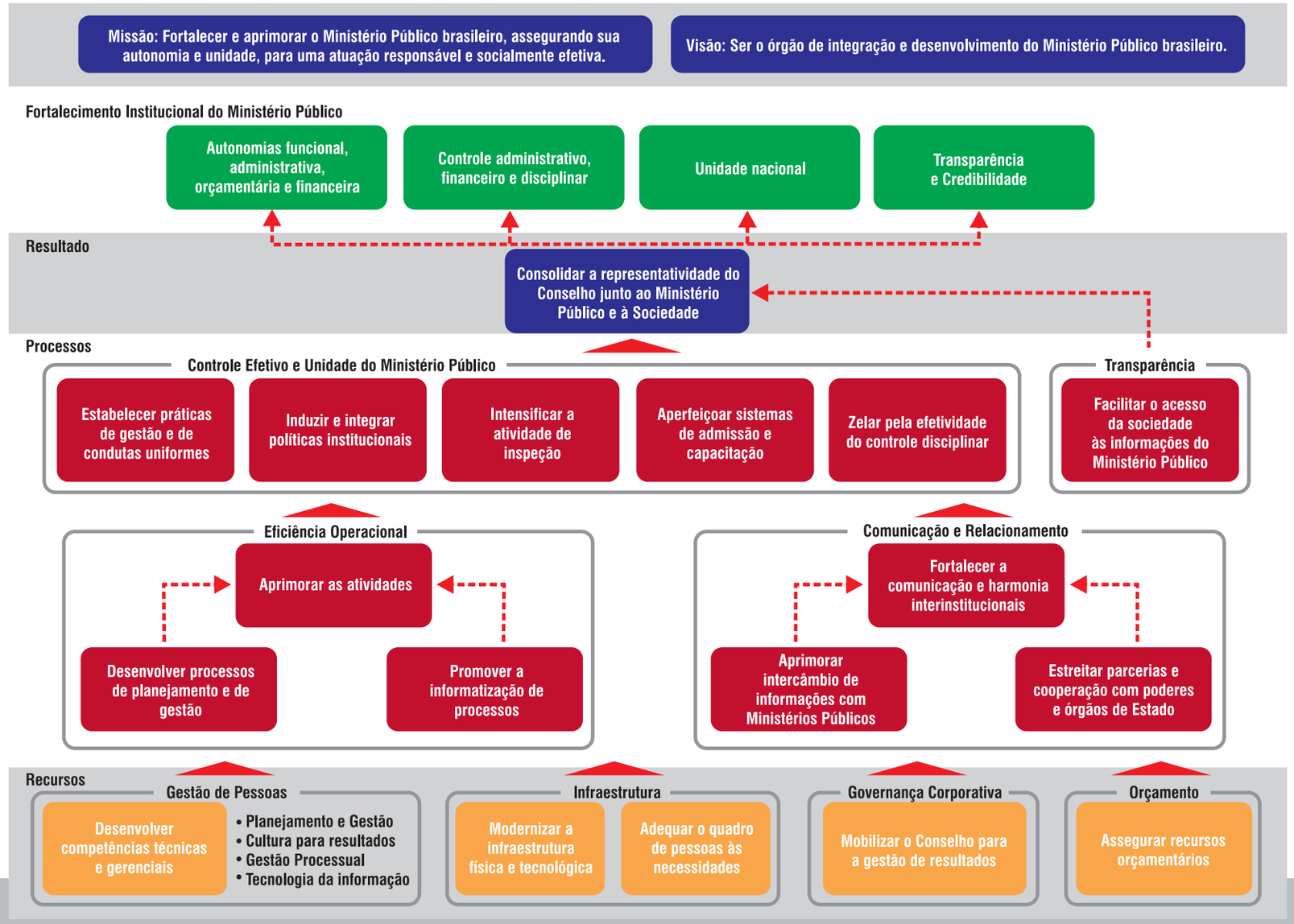


FIGURA 5
Mapa Estratégico do CNMP

4.3. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO	**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.
	Unidade nacional	Ser o responsável por promover e garantir uma visão de unidade nacional do Ministério Público.
	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.
	Autonomia funcional, administrativa, orçamentária e financeira	Garantir a todas as unidades do Ministério Público a sua autonomia, em termos funcionais, administrativos, orçamentários e financeiros.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
RESULTADO	**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.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
PROCESSOS	**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.
	Zelar pela efetividade do controle disciplinar	Atuar, conforme previsto pela Constituição Federal, no controle disciplinar.
	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.
	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.
	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.
	Estabelecer práticas de gestão e de condutas uniformes	Induzir a implantação das melhores práticas de gestão no Ministério Público e a uniformidade de procedimentos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
PROCESSOS	**Fortalecer a comunicação e a harmonia interinstitucionais**	Intensificar e consolidar de forma harmônica, em termos quantitativos e qualitativos, a comunicação entre o Conselho Nacional do Ministério Público, o Ministério Público e outras instituições, proporcionando um diálogo claro e objetivo.
	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 órgãos do Estado e o Conselho Nacional do Ministério Público, agregando conhecimento e fortalecendo as atividades.
	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.
	Aprimorar as atividades	Garantir que as atividades de rotina das áreas do Conselho Nacional do Ministério Público sejam continuamente avaliadas e aprimoradas, visando sua permanente evolução e proporcionando uma maior eficiência e rapidez.
	Promover a informatização de processos	Mapear as rotinas e implantar soluções que garantam clareza, automatização e otimização de trabalho do Conselho Nacional do Ministério Público.
	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.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
	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.
	Modernizar a infra-estrutura 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.
RECURSOS	**Adequar o quadro de pessoas às necessidades**	Assegurar que o quadro de servidores do Conselho Nacional do Ministério Público esteja compatível com as suas necessidades, reduzindo a dependência de outros órgãos.
	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 e toda 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.
	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.

4.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS DO CNMP

"Gerenciar é controlar e agir corretivamente. Sem indicadores, não há medição. Sem medição não há controle. Sem controle não há gerenciamento".

Os indicadores estratégicos do Conselho Nacional do Ministério Público foram elaborados e validados em reuniões de trabalho entre as lideranças do Conselho e a consultoria Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda., no decorrer do processo de construção do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público.

Indicadores - Perspectiva de Fortalecimento Institucional do Ministério Público			
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Finalidade do Indicador**
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.	**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.
		Índice de Transparência (Resolução – Portal de Transparência)	Medir a transparência do Conselho Nacional do Ministério Público e do Ministério Público junto à sociedade.
		Índice de Publicidade de Decisões do CNMP	Medir o percentual de decisões publicadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público em suas ferramentas de comunicação.
Unidade nacional	Ser o responsável por promover e garantir uma visão de unidade nacional do Ministério Público.	**Índice de Diretrizes Nacionais Aprovadas**	Medir o índice de aprovação das diretrizes dadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público nas unidades do Ministério Público.
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.	**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.
		Índice de Resoluções Cumpridas	Medir a taxa de resoluções editadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público que estão efetivamente sendo cumpridas pelo Ministério Público (desconsideradas as Resoluções N° 32 e 33).
		Índice de Procedimento Disciplinares Julgados	Medir a taxa de Procedimentos Disciplinares julgados dentro de um determinado período pelos membros do Conselho Nacional do Ministério Público.
Autonomia funcional, administrativa, orçamentária e financeira	Garantir a todas as unidades do Ministério Público a sua autonomia, em termos funcionais, administrativos, orçamentários e financeiros.	**Índice de Providencias 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

Indicadores - Perspectiva de Resultado			
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Finalidade do Indicador**
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.	**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.

Indicadores - Perspectiva de Processos			
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Finalidade do Indicador**
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.	**Medição E-GOV de Acessibilidade**	Medir a acessibilidade do sítio do Conselho Nacional do Ministério Público, através do critério E-GOV.
		Quantidade de Acessos ao Sítio do CNMP	Medir a quantidade de acessos (por número de visitas e por número de IP's diferentes) ao sítio do Conselho Nacional do Ministério Público.
		Tempo de Retorno 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.
Zelar pela efetividade do controle disciplinar	Atuar, conforme previsto pela Constituição Federal, no controle disciplinar.	**Índice de Produtividade de Processos**	Medir a capacidade de julgamento de processos pelos membros do Conselho Nacional do Ministério Público.
		Índice de Prescrição de Processos	Medir a capacidade de decisão de processos antes da ocorrência da prescrição.
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.	**Índice de Alocação e Execução de Recursos Orçamentários (Servidores)**	Medir o percentual de execução do orçamento alocado para capacitação dos servidores.
		Índice de Alocação e Execução de Recursos Orçamentários (Membros)	Medir o percentual de execução do orçamento alocado para capacitação dos membros.
		Índice de Rotatividade (*turnover*)	Medir o percentual de desligamentos voluntários de membros e servidores do Ministério Público.
		Índice de Intervenção em Concursos Públicos	Medir o percentual de intervenção do Conselho Nacional do Ministério Público em concursos públicos.

Indicadores - Perspectiva de Processos			
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Finalidade do Indicador**
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.	**Percentual de Inspeções Realizadas**	Medir a quantidade de inspeções realizadas.
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.	**Número de Ações de Integração**	Medir a quantidade de ações realizadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público quanto à implantação de políticas institucionais.
Estabelecer práticas de gestão e de condutas uniformes	Induzir a implantação das melhores práticas de gestão no Ministério Público e a uniformidade de procedimentos.	**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.
		Índice de Aplicação de Práticas de Gestão	Medir o número de práticas de gestão padronizadas implementadas junto às unidades do Ministério Público.

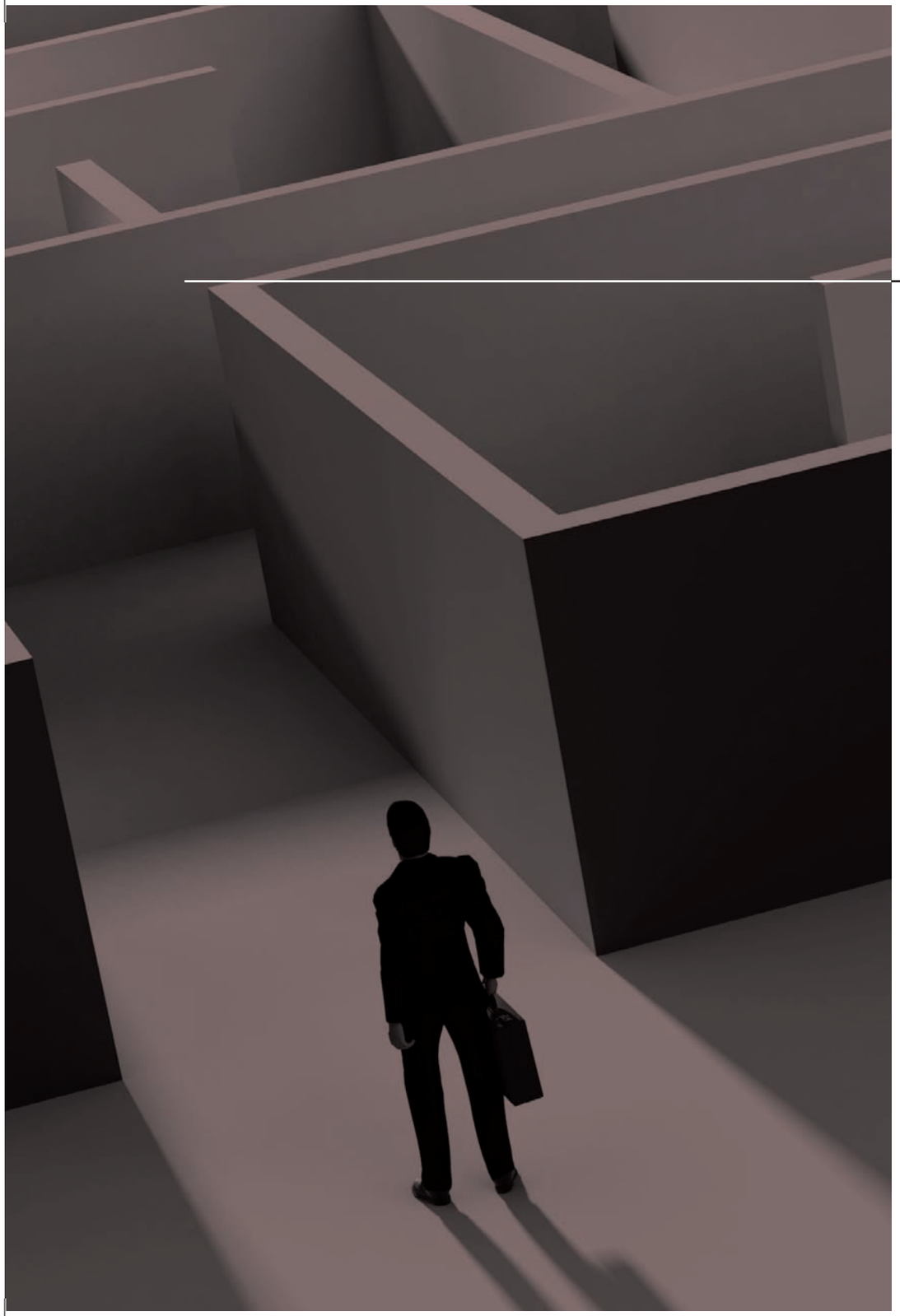
Indicadores - Perspectiva de Processos			
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Finalidade do Indicador**
Fortalecer a comunicação e a harmonia interinstitucionais	Intensificar e consolidar de forma harmônica, em termos quantitativos e qualitativos, a comunicação entre o Conselho Nacional do Ministério Público, o Ministério Público e outras instituições, proporcionando um diálogo claro e objetivo.	**Índice de Execução do Orçamento com Comunicação**	Medir o percentual do orçamento executado pelo Conselho Nacional do Ministério Público que foi executado com comunicação.
		Número de Iniciativas Conjuntas entre o Conselho Nacional do Ministério Público / Ministérios Públicos / Outras Instituições	Medir a quantidade de iniciativas realizadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público em conjunto com outros órgãos e instituições.
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 órgãos do Estado e o Conselho Nacional do Ministério Público, agregando conhecimento e fortalecendo as atividades.	**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.
		Numero 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.
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.	**Taxa de Obtenção de Informações (Resoluções N° 32 e 33)**	Medir, em cada período definido, o percentual de dados preenchidos pelos Ministérios Públicos, referente às Resoluções N° 32 e 33.
		Índice de Uniformização de Tabelas (Taxonomia)	Medir o percentual de unidades do Ministério Público que já tenham em uso as tabelas uniformizadas.

Indicadores - Perspectiva de Processos			
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Finalidade do Indicador**
Aprimorar as atividades	Garantir que as atividades de rotina das áreas do Conselho Nacional do Ministério Público sejam continuamente avaliadas e aprimoradas, visando sua permanente evolução e proporcionando uma maior eficiência e rapidez.	**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.
Promover a informatização de processos	Mapear as rotinas e implantar soluções que garantam clareza, automatização e otimização de trabalho do Conselho Nacional do Ministério Público.	**Índice de Informatização de Rotinas de Trabalho**	Medir o percentual de rotinas de trabalho já mapeados e informatizados.
		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.
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.	**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.

Indicadores - Perspectiva de Recursos			
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Finalidade do Indicador**
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.	**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.
		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 Conselho Nacional do Ministério Público.
		Índice de Implementação da Gestão por Competências	Medir o quanto o servidor ultrapassa o percentual necessário nas competências exercidas pelo mesmo em suas atividades.
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.	**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.
		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.).

Indicadores - Perspectiva de Recursos			
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Finalidade do Indicador**
Adequar o quadro de pessoas às necessidades	Assegurar que o quadro de servidores do Conselho Nacional do Ministério Público esteja compatível com as suas necessidades, reduzindo a dependência de outros órgãos.	**Índice de Utilização de Servidores de Outros Órgãos**	Medir a taxa de dependência de outros órgãos, através da solicitação de servidores.
		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.
		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 Conselho.
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 e toda 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.	**Índice de Sucesso na Execução dos Projetos Estratégicos**	Medir o percentual de Projetos Estratégicos concluídos com sucesso em um determinado período.
		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.

Indicadores - Perspectiva de Recursos			
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Finalidade do Indicador**
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.	**Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado**	Medir o percentual do orçamento disponibilizado ao Conselho Nacional do Ministério Público que foi executado.
		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.
		Índice de Alocação do Orçamento Estratégico	Medir o percentual do orçamento destinado a projetos estratégicos para o Conselho Nacional do Ministério Público.
		Crescimento Orçamentário	Medir o crescimento orçamentário (disponibilizado) para o Conselho Nacional do Ministério Público anualmente.



5. METAS ESTRATÉGICAS

Estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados.

As metas estratégicas possuem o propósito de:

- Estabelecer/comunicar o nível esperado de desempenho à organização;
- Mobilizar toda a organização com foco em resultados tangíveis e mensuráveis;
- Possibilitar que os indivíduos percebam qual é a sua contribuição à estratégia geral da organização;
- Concentrar as atenções da organização em melhorias.

É importante entender o contexto sob o qual a meta foi estabelecida, pois o diferencial de desempenho é o que comunica o tamanho do esforço que a organização precisa empenhar.

As metas são desenvolvidas a partir de uma linha de base existente, ou seja, um histórico com informações de desempenho dos anos anteriores.

METAS - Perspectiva de Fortalecimento Institucional do Ministério Público					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2010	2011	2012
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.	**Resultado de Pesquisa de Imagem**	X	X+10%	2011+10%
		Índice de Transparência (Resolução – Portal de Transparência)	X	X+30%	2011+10%
		Índice de Publicidade de Decisões do CNMP	X	100%	100%
Unidade nacional	Ser o responsável por promover e garantir uma visão de unidade nacional do Ministério Público.	**Índice de Diretrizes Nacionais Aprovadas**	85%	85%	85%
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.	**Índice de Julgamento de Procedimentos de Controle Administrativo (PCAs)**	100%	100%	100%
		Índice de Resoluções Cumpridas	X	80%	100%
		Índice de Procedimento Disciplinares Julgados	100%	100%	100%
Autonomia funcional, administrativa, orçamentária e financeira	Garantir a todas as unidades do Ministério Público a sua autonomia, em termos funcionais, administrativos, orçamentários e financeiros.	**Índice de Providencias Adotadas pelo CNMP para preservação da Autonomia**	100%	100%	100%

METAS - Perspectiva de Resultado					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2010	2011	2012
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.	**Resultado de Pesquisa de Imagem**	X	X+10%	2011+10%

METAS - Perspectiva de Processos					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2010	2011	2012
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.	**Medição E-GOV de Acessibilidade**	P1 = 0 P2 = 25 P3 = 3	P1 = 0 P2 = 0 P3 = 3	P1 = 0 P2 = 0 P3 = 0
		Quantidade de Acessos ao Sítio do CNMP	80000	200000	250000
			14000	20000	23000
		Tempo de Retorno sobre Informações Solicitadas	4 dias	2 dias	1 dia
Zelar pela efetividade do controle disciplinar	Atuar, conforme previsto pela Constituição Federal, no controle disciplinar.	**Índice de Produtividade de Processos**	117%	100%	100%
		Índice de Prescrição de Processos	X	X-30%	2011-20%
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.	**Índice de Alocação e Execução de Recursos Orçamentários (Servidores)**	0%	100%	100%
		Índice de Alocação e Execução de Recursos Orçamentários (Membros)	0%	100%	100%
		Índice de Rotatividade (*turnover*)	X	X-5%	2011-5%
		Índice de Intervenção em Concursos Públicos	X	X-33%	2011-33%

METAS - Perspectiva de Processos					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2010	2011	2012
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.	**Percentual de Inspeções Realizadas**	30%	30%	30%
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.	**Número de Ações de Integração**	X	X+20%	2011+20%
Estabelecer práticas de gestão e de condutas uniformes	Induzir a implantação das melhores práticas de gestão no Ministério Público e a uniformidade de procedimentos.	**Ferramenta de Medição CNMP (Modelo de Governança Corporativa)**	X	50%	80%
		Índice de Aplicação de Práticas de Gestão	X	X+30%	X+50%

METAS - Perspectiva de Processos					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2010	2011	2012
Fortalecer a comunicação e a harmonia interinstitucionais	Intensificar e consolidar de forma harmônica, em termos quantitativos e qualitativos, a comunicação entre o Conselho Nacional do Ministério Público, o Ministério Público e outras instituições, proporcionando um diálogo claro e objetivo.	**Índice de Execução do Orçamento com Comunicação**	2%	6%	7%
		Número de Iniciativas Conjuntas entre o CNMP / MP's / Outras Instituições.	10	15	20
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 órgãos do Estado e o Conselho Nacional do Ministério Público, agregando conhecimento e fortalecendo as atividades.	**Taxa de Parcerias e Termos de Cooperação com Projetos em Andamento**	X	X+50%	100%
		Numero de Parcerias e Termos de Cooperação	X	X+50%	2011+20%
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.	**Taxa de Obtenção de Informações (Resoluções 32 e 33)**	80%	100%	100%
		Índice de Uniformização de Tabelas (Taxonomia)	X	100%	100%

METAS - Perspectiva de Processos					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2010	2011	2012
Aprimorar as atividades	Garantir que as atividades de rotina das áreas do Conselho Nacional do Ministério Público sejam continuamente avaliadas e aprimoradas, visando sua permanente evolução e proporcionando uma maior eficiência e rapidez.	**Índice de Pesquisa de Satisfação Interna**	X	50%	60%
Promover a informatização de processos	Mapear as rotinas e implantar soluções que garantam clareza, automatização e otimização de trabalho do Conselho Nacional do Ministério Público.	**Índice de Informatização de Rotinas de Trabalho**	X	50%	100%
		Índice de Utilização do Processo Eletrônico no CNMP	0,00%	100%	100%
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.	**Número de Boas Práticas Disseminadas**	10	20	40

METAS - Perspectiva de Recursos					
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Metas**		
			2010	**2011**	**2012**
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.	**Índice de Capacitação Padrão dos Servidores do CNMP**	100%	100%	100%
		Índice de Execução do Orçamento com Capacitação	100%	100%	100%
		Índice de Implementação da Gestão por Competências	0	Mapeamento Feito	50%
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.	**Índice de Estruturação do Parque Tecnológico**	36	54	54
			70	105	105
		Índice de Satisfação com as Instalações Físicas de Trabalho	X	X+10%	X+20%
Adequar o quadro de pessoas às necessidades	Assegurar que o quadro de servidores do Conselho Nacional do Ministério Público esteja compatível com as suas necessidades, reduzindo a dependência de outros órgãos.	**Índice de Utilização de Servidores de Outros Órgãos**	30%	20%	10%
		Número de Vagas Providas para o Quadro de Servidores do Conselho	+10 Pessoas	2010 + 109 Pessoas	2011 + 100 Pessoas
		Taxa de Crescimento do Quadro de Servidores do CNMP	+10 Pessoas	2010 + 109 Pessoas	2011 + 100 Pessoas

METAS - Perspectiva de Recursos					
Objetivo	**Descrição do Objetivo**	**Indicador**	**Metas**		
			2010	**2011**	**2012**
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 e toda 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.	**Índice de Sucesso na Execução dos Projetos Estratégicos**	100%	100%	100%
		Índice de Gestão Participativa do CNMP	100%	100%	100%
Assegurar recursos orçamentários	Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado	**Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado**	100%	100%	100%
		Índice de Execução de Orçamento para Projetos Estratégicos	100%	100%	100%
		Índice de Alocação do Orçamento Estratégico	X	X+30%	2011+30%
		Crescimento Orçamentário	ND	60MM	100MM

6. INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS

As iniciativas estratégicas, no contexto do *Balanced Scorecard*, são definidas como o conjunto de ações ou projetos estratégicos, permitindo que a organização se desloque do estado atual em direção ao alcance de suas metas. As iniciativas estratégicas devem ser selecionadas e priorizadas de acordo com o impacto que terão para preencher as lacunas das metas estabelecidas para os indicadores. Ou seja, os gestores devem priorizar recursos para aquelas iniciativas (ações ou projetos) que melhor permitam o alcance das metas da organização.

É importante mencionar que não devemos desenvolver iniciativas para os objetivos que constam na perspectiva de resultados do mapa estratégico. As metas vinculadas aos objetivos também são atingidas pela contribuição das iniciativas e dos projetos estratégicos, ajudando reduzir o *gap* (diferença) entre o desempenho atual e desejado, conforme ilustrado no exemplo a seguir.

A gerência por projetos insere-se como uma das atividades críticas em todo o ciclo dinâmico que caracteriza a gestão estratégica. Com efeito, a operacionalização da estratégia viabiliza-se essencialmente por meio de projetos. Esse entendimento está diretamente associado com a necessidade das organizações proverem respostas rápidas às influências ambientais, sem perder a indispensável visão de futuro. De igual modo, está vinculado com os próprios parâmetros de prazo, custo e qualidade que definem um projeto. A adoção da doutrina de gerência por projetos visa contribuir na busca pela eficácia na implementação da estratégia, a partir da otimização do tempo e do custo.

Para tanto, torna-se indispensável que essa operacionalização ocorra mediante um perfeito alinhamento entre a estratégia e o objetivo do projeto. Tal pressuposto demanda objetivos claros e sintéticos tanto das estratégias quanto dos projetos. Com efeito, a concepção de um projeto considera um resultado antecipado, isto é, um cenário futuro a ser alcançado para a organização.

Enquanto o Plano Estratégico representa a carta de navegação para a organização delinear o seu futuro, os projetos estratégicos visam assegurar a execução das rotas previamente traçadas. De igual modo, envolvem recursos humanos, materiais e financeiros alocados com o fim de se obter algum tipo de retorno ou resultado mensurável.

Exemplo de ligação de indicadores e metas com as iniciativas estratégicas.

Objetivo: Garantir a modernização da infraestrutura física e tecnológica

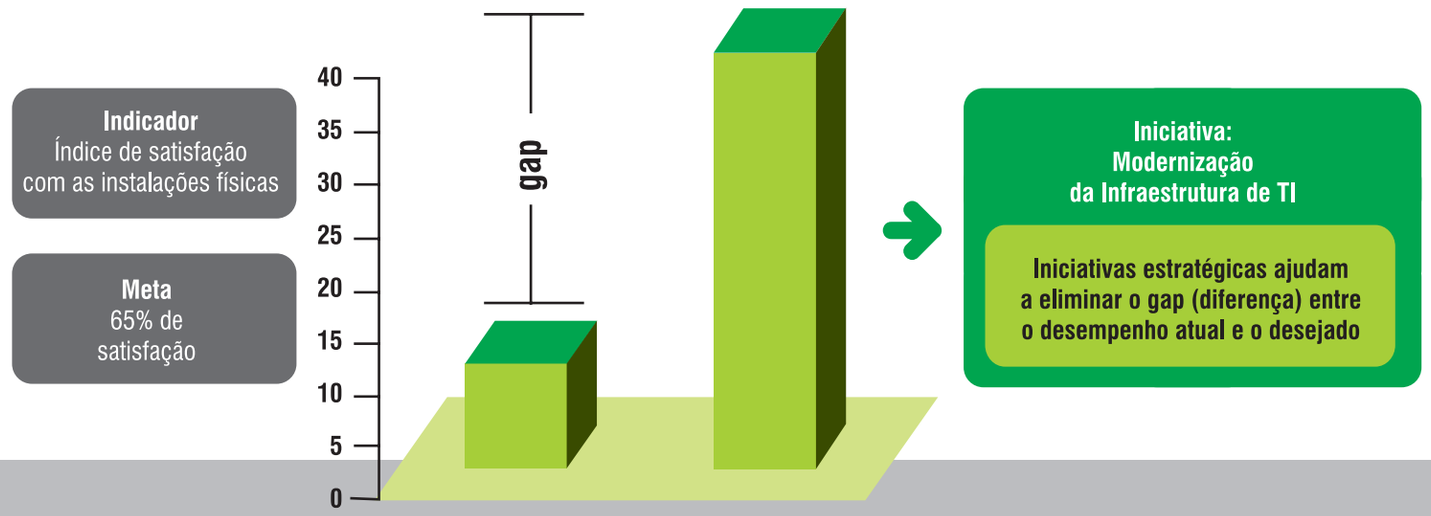


FIGURA 6
Ligação entre indicadores, metas e iniciativas estratégicas

Projetos Estratégicos do Conselho Nacional Ministério Público

Nome do Projeto	Descrição do Projeto
MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO	• Mapear e documentar os processos de trabalho e os procedimentos operacionais de todas as áreas do Conselho Nacional do Ministério Público, disponibilizando-os de forma eletrônica a seus membros e servidores para consulta.
SISTEMA PROCESSUAL ELETRÔNICO DO CNMP	• Definir rotinas informatizadas que possibilitem a tramitação totalmente eletrônica de processos via rede mundial de computadores, possibilitando que as informações referentes aos mesmos estejam acessíveis para consulta por todas as partes envolvidas a qualquer hora do dia. Isso também possibilita aos advogados fazer petições, protocolar documentos e acompanhar os processos, sem a necessidade de realizar isso presencialmente.
UNIFORMIZAÇÃO DE TABELAS PROCESSUAIS (TAXONOMIA)	• Projeto de padronização e uniformização taxonômica e terminológica de classes, assuntos e movimentação processuais, partindo-se de tabelas básicas de classificação processual, movimentação e fases processuais, assuntos e partes.
PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA DO MINISTÉRIO PÚBLICO	• Programa de ações de modernização de infra-estrutura tecnológica do Ministério Público, promovendo às unidades do Ministério Público a infra-estrutura tecnológica adequada para a realização de suas atividades, com sistemas padronizados, fornecidos pelo Conselho Nacional do Ministério Público.
INFRAESTRUTURA DE TRAMITAÇÃO PROCESSUAL E JURISPRUDÊNCIA	• Implantação de um sistema para armazenamento e busca das informações de processos da jurisprudência relativa aos processos do Conselho Nacional do Ministério Público.

Projetos Estratégicos do Conselho Nacional Ministério Público

Nome do Projeto	Descrição do Projeto
SISTEMA DE CADASTRO NACIONAL DE MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO	• Implantação de um sistema centralizador de informações de todos os membros do Ministério Público, tais como: cadastro básico do membro, informação de lotação, informação de magistério, informação de processos judiciais contra o membro, dentre outras.
SIPROC – SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES DE INQUÉRITOS CIVIS, PROCESSOS COLETIVOS E TERMOS DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA	• Reunir, em um único banco de dados, informações importantes relacionadas à instauração de inquéritos civis, à propositura de ações coletivas e à tomada de compromissos de ajustamento de conduta e delação premiada.
SISTEMA DE SESSÃO ELETRÔNICA	• Permitir o controle automatizado do andamento das sessões do Conselho.
REGISTRO CIVIL	• Fazer com que todos os brasileiros tenham a certidão de nascimento, através de ações relacionadas à adesão ao Compromisso Nacional e à instalação dos comitês gestores. Esse grupo de pessoas será responsável por planejar, executar, apoiar e monitorar as ações previstas quanto a este tema e atuar para universalizar o registro de nascimento.
IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DA ENCCLA	• Implantação das ações que são coordenadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público (Projeto de Sigilo Bancário) e trabalhar em conjunto com os demais órgãos e grupos de trabalho.
IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DA ENASP	• Garantir a conclusão de todos os planos de ação estabelecidos pelo CNMP, como responsável pelo tema “agilidade e maior efetividade na apuração, denúncia e julgamento dos crimes de homicídio”.

Projetos Estratégicos do Conselho Nacional Ministério Público

Nome do Projeto	Descrição do Projeto
PROGRAMA DE AÇÕES TEMÁTICAS PARA O MINISTÉRIO PÚBLICO	• Implantação das ações e políticas que serão definidas pelos diversos grupos de trabalho do CNMP no âmbito do Ministério Público. Serão criados Centros de Excelência nas áreas de: - Infância e Juventude - Sistema Carcerário e Controle Externo da Atividade Policial - Defesa dos Direitos Políticos e Lisura do Processo Eleitoral - Combate ao Trabalho Escravo e Infantil - Combate à Corrupção e à Improbidade Administrativa - Defesa dos Direitos Difusos e Coletivos (Patrimônio Público e Cultural, Meio Ambiente e Seguridade Social) - Combate à Tortura e aos Grupos de Extermínio
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL	• Garantir o compromisso de todos os ramos do Ministério Público em torno de objetivos estratégicos para a Instituição como um todo e o cumprimento de metas específicas visando à evolução conjunta de suas unidades.
ESTRATÉGIA PARA RACIONALIZAÇÃO DA AÇÃO CÍVEL	• Cumprimento de Proposta de Resolução sobre zelar pela elaboração de planos de carreira, cargos e salários de seus servidores por todas as unidades dos ministérios público.
POLÍTICA NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO	• Estabelecimento de uma política de atuação única e padrões de desenvolvimento entre as áreas de Tecnologia da Informação do Ministério Público.
POLÍTICA NACIONAL DE COMUNICAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO	• Estabelecimento de uma política de atuação conjunta entre as áreas de Comunicação do Ministério Público.

Projetos Estratégicos do Conselho Nacional Ministério Público

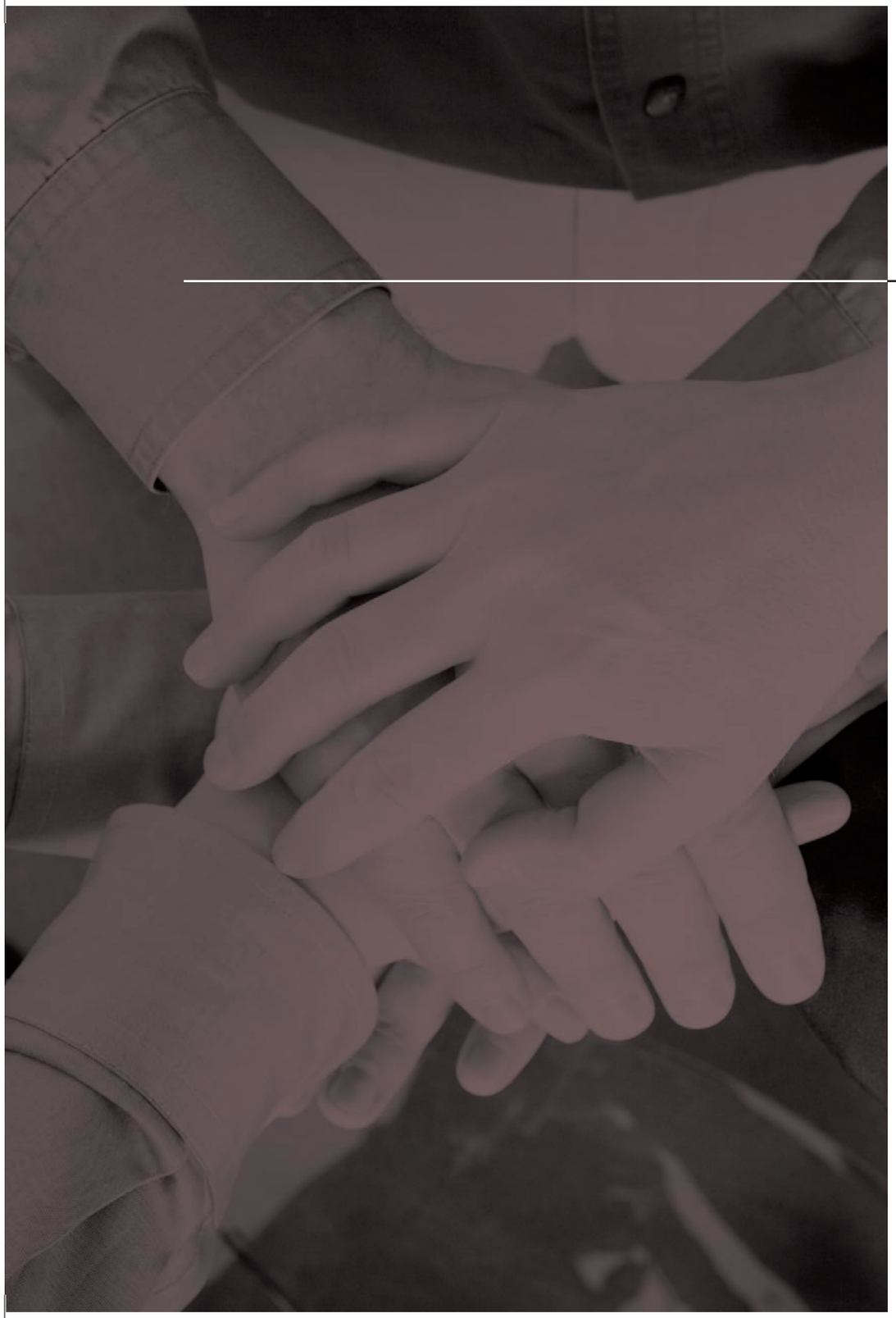
Nome do Projeto	Descrição do Projeto
APERFEIÇOAMENTO DO CONTROLE DE INTERCEPTAÇÕES TELEFÔNICAS	• Aperfeiçoamento no sistema de informação utilizado pela Corregedoria Nacional do Ministério Público que proporciona o acompanhamento administrativo do cumprimento da Resolução Nº 36, de 6 de Abril de 2009, possiblitando o desenvolvimento de estudos, programas e convênios, conjuntamente, com a Corregedoria Nacional de Justiça, visando estabelecer rotinas e procedimentos inteiramente informatizados que permitam o efetivo controle da matéria.
FÓRUM NACIONAL DE MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO	• Identificar, documentar, avaliar e difundir as melhores experiências em gestão, resultantes de ações e projetos nos quais o Conselho Nacional do Ministério Público, juntamente com as unidades do Ministério Público, julgue como pertinentes para serem adotadas em âmbito nacional.
DESENVOLVIMENTO DO NOVO PORTAL DO CNMP	• Desenvolvimento e implantação do novo portal do Conselho Nacional do Ministério Público na rede mudial computadores.
MELHORIA NO PORTAL DE TRANSPARÊNCIA	• Melhoria no sítio do Portal de Transparência do Conselho Nacional do Ministério Público, otimizando a busca e maximizando a transparência de dados públicos, não cobertos pelo sigilo legal ou constitucional, em destaque e com fácil acesso pelos usuários do sistema de informática.
DIAGNÓSTICO DE IMAGEM E SATISFAÇÃO DO CNMP E DO MINISTÉRIO PÚBLICO	• Contratação de uma empresa especializada para construção de pesquisa de imagem e satisfação da sociedade, membros e servidores perante o Conselho Nacional do Ministério Público e todas as unidades do Ministério Público.

Projetos Estratégicos do Conselho Nacional Ministério Público

Nome do Projeto	Descrição do Projeto
CAPACITAÇÃO DE GESTORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO	• Criação de um programa de capacitação de gestores entre os servidores do Ministério Público, tornado-se referência para os demais órgãos públicos.
UNIFORMIZAÇÃO DOS PLANOS DE CONTAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO	• Estruturação de plano de contas único para todo o Ministério Público de forma a facilitar o acesso das informações à sociedade.
CRIAÇÃO DO DIÁRIO ELETRÔNICO DO CNMP	• Criar o Diário Eletrônico do Conselho Nacional do Ministério Público, instrumento de divulgação dos atos e decisões do Plenário, da Presidência, da Corregedoria Nacional, dos Conselheiros e da Secretaria Geral, com periodicidade mínima mensal e remetida diretamente aos endereços eletrônicos de todos os membros e servidores das diversas Unidades do Ministério Público da União e dos Estados.
PROJETO DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL	• Desenvolver projeto que visa o assessoramento pessoal de membros do Conselho Nacional do Ministério Público, em termos de segurança.
IMPLANTAÇÃO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO – GOVERNANÇA INSTITUCIONAL	• Planejar, controlar, avaliar e otimizar as práticas de gestão corporativa no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público.

Projetos Estratégicos do Conselho Nacional Ministério Público

Nome do Projeto	Descrição do Projeto
SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE INSPEÇÕES E DECISÕES DOS TRIBUNAIS DE CONTAS	• O Conselho Nacional do Ministério Público deverá solicitar, anualmente, ao Tribunal de Contas da União e aos Tribunais de Contas dos Estados o envio de relatórios de inspeção e das decisões proferidas no âmbito daqueles Órgãos Colegiados por ocasião do julgamento das contas relativas à Administração do Ministério Público.
COMITÊ DE ÓRGÃOS DE CONTROLE	• Criação do Comitê, com os principais órgãos de controle, visando a difusão de políticas entre os órgãos, além do compartilhamento de melhores práticas.
UNIFORMIZAÇÃO DE PADRÕES DE ALIMENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DOS PORTAIS DE TRANSPARÊNCIA DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS	• Permitir, de forma centralizada, a alimentação de informações padronizadas referentes as unidades do Ministério público, no Portal de Transparência do CNMP.



7. PLANO DE COMUNICAÇÃO

As mudanças constantes que ocorrem nos cenários competitivos exigem das organizações públicas e privadas uma capacidade cada vez maior de adaptar-se a novas variáveis internas e externas, fazendo ajustes em suas prioridades, atualizando constantemente suas estratégias.

A execução da estratégia formulada – e suas atualizações – provoca uma série de mudanças em todos os níveis da organização, afetando o comportamento de todas as pessoas que nela atuam.

Estudos revelam que 70% dos esforços de mudança organizacional falham, seja na iniciativa privada ou na área pública.

A principal causa desse índice tão elevado de insucessos na gestão da mudança decorre da falta de empenho real das pessoas na execução da estratégia formulada – decorrente da resistência às mudanças.

O problema não está na formulação de estratégias, mas na sua implementação.

É próprio da natureza humana resistir e negar mudanças, o que pode liquidar os esforços de transformação. É nesse contexto que emerge a importância da comunicação como função gerencial de valor estratégico. As pessoas resistem naturalmente às mudanças, colocando obstáculos muitas vezes insuperáveis à implementação bem-sucedida da gestão estratégica.

O planejamento contempla recomendações aos principais gestores da organização, com orientações específicas à área responsável pelo processo de comunicação interna. As ações de comunicação que darão suporte à atuação da liderança executiva na condução do processo de mudanças deverão ser contínuas, uma vez que a implementação da estratégia também é contínua.

O fator crítico de sucesso nas ações de comunicação é a implementação do planejamento formulado. O esforço para minimizar as resistências e obter o comprometimento de todas as pessoas da organização deve ser sistemático, mobilizando em tempo integral profissionais com conhecimentos na área de comunicação corporativa.

De acordo com os resultados obtidos à medida que o plano é executado, podem ser necessárias ações corretivas, complementares às que foram estabelecidas inicialmente.

Para reduzir eventuais resistências às mudanças e ampliar as possibilidades de êxito na execução da estratégia, faz-se necessário potencializar o comprometimento do maior número possível de pessoas com as transformações planejadas.

Assim, a Comunicação Estratégica constitui elemento-chave para o sucesso na execução do *Balanced Scorecard* no CNMP.

São considerados partes Plano de Comunicação do CNMP:

- Preparação de materiais, direcionados aos públicos do Conselho, sobre o Planejamento Estratégico do órgão;
- Elaboração de palestras de divulgação das informações do Plano Estratégico aos servidores;
- Divulgação Periódica de conteúdo referente ao tema e ao projeto na intranet do Conselho;
- Apresentação às unidades do Ministério Público, além de outros órgãos e entidades do Planejamento Estratégico estabelecido no Conselho Nacional do Ministério Público.

8. REUNIÕES ESTRATÉGICAS

A estratégia só será implantada com sucesso se houver disciplina por parte das lideranças do CNMP por meio de reuniões periódicas (trimestrais, se possível) que permitam uma análise do acompanhamento dos objetivos, indicadores, metas, ações e projetos do Conselho.

As reuniões estratégicas possuem as seguintes características:

- Frequência - trimestral com revezamento dos temas;
- Responsabilidade - membros da equipe de líderes do Conselho;
- Palestrante / Apresentador - baseado em conhecimento;
- Apoio da Secretaria de Gestão Estratégica - gerenciamento da agenda, logística da reunião, processo de documentação;
- Agenda - organizada a partir de caminho crítico estabelecido pelo desempenho dos indicadores.

Nessas reuniões, as lideranças realizam processo de discussão com foco no futuro, avaliando o desempenho de metas previstas *versus* o realizado e discutem o andamento dos projetos.

A seguir, apresenta-se o foco de discussão das reuniões de análise da estratégia:

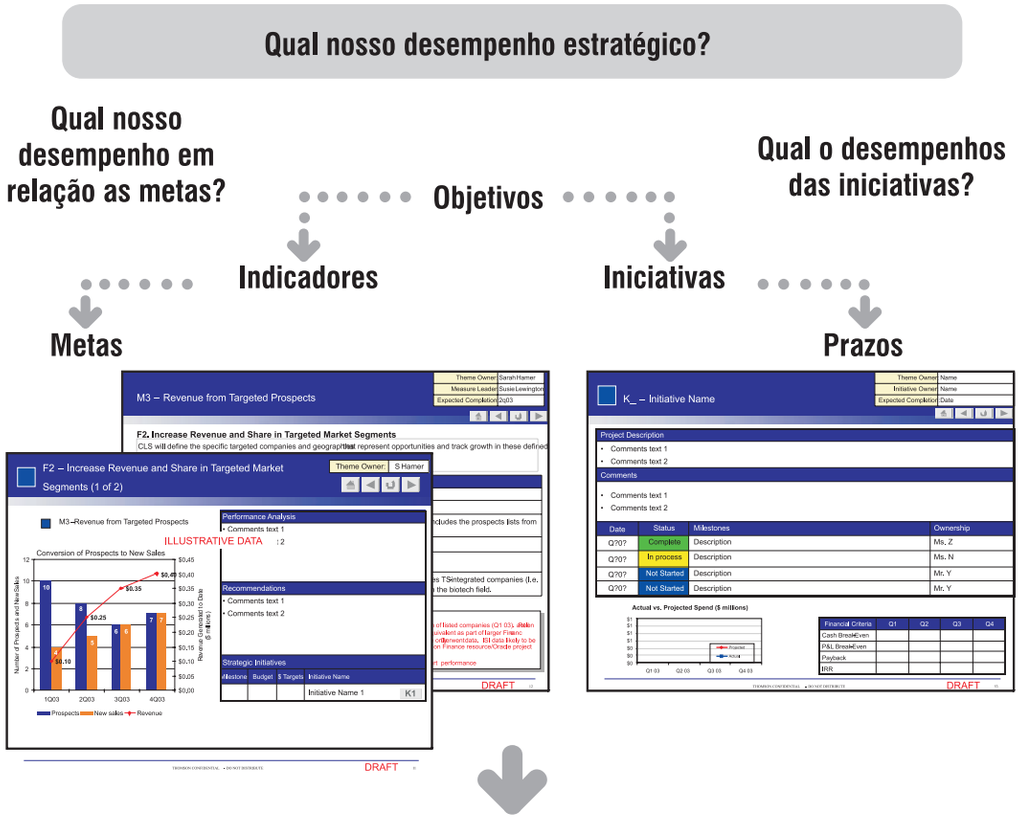


FIGURA 7
Foco das Reuniões Estratégicas

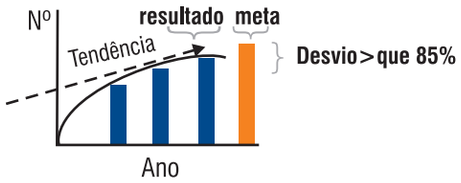
Esse exercício de reflexão das lideranças deve preceder a preparação de roteiro de trabalho por parte do comitê de Planejamento de modo a direcionar a discussão para um caminho crítico do mapa estratégico. Isto é, devem ser escolhidos um conjunto de objetivos cujo desempenho, numa ótica de causa e efeito, não esteja satisfatório. E, nesse sentido, a consistência dos resultados dos indicadores é crítico para garantir uma reunião voltada para a tomada de decisão e não para críticas sobre a consistência do resultado alcançado.

A grande questão nessas reuniões de análise da estratégia consiste em desenvolver cultura de aprendizado nas lideranças em que haja uma decisão pautada na expectativa de resultado futuro e não no imediatismo. Pelo exemplo abaixo, o desempenho do indicador demonstra que a meta não está sendo totalmente alcançada. Por outro lado, o projeto estratégico caminha bem segundo o cronograma estabelecido. Uma possível decisão sobre o mesmo objetivo possa ser a de esperar a conclusão do projeto para verificar se o comportamento do indicador mudou. Outra análise consiste em avaliar se este objetivo está impactando o desempenho de outro objetivo que tenha uma relação de causa e efeito no mapa.

Esse aprendizado, será mais produtivo na medida em que essas reuniões ocorram de forma sistemática, permitindo o controle dos resultados, avaliando se haverá necessidade de revisões do painel estratégico no que tange a alteração de objetivos, indicadores, metas e projetos.

Exemplo

Promover a informatização de processos

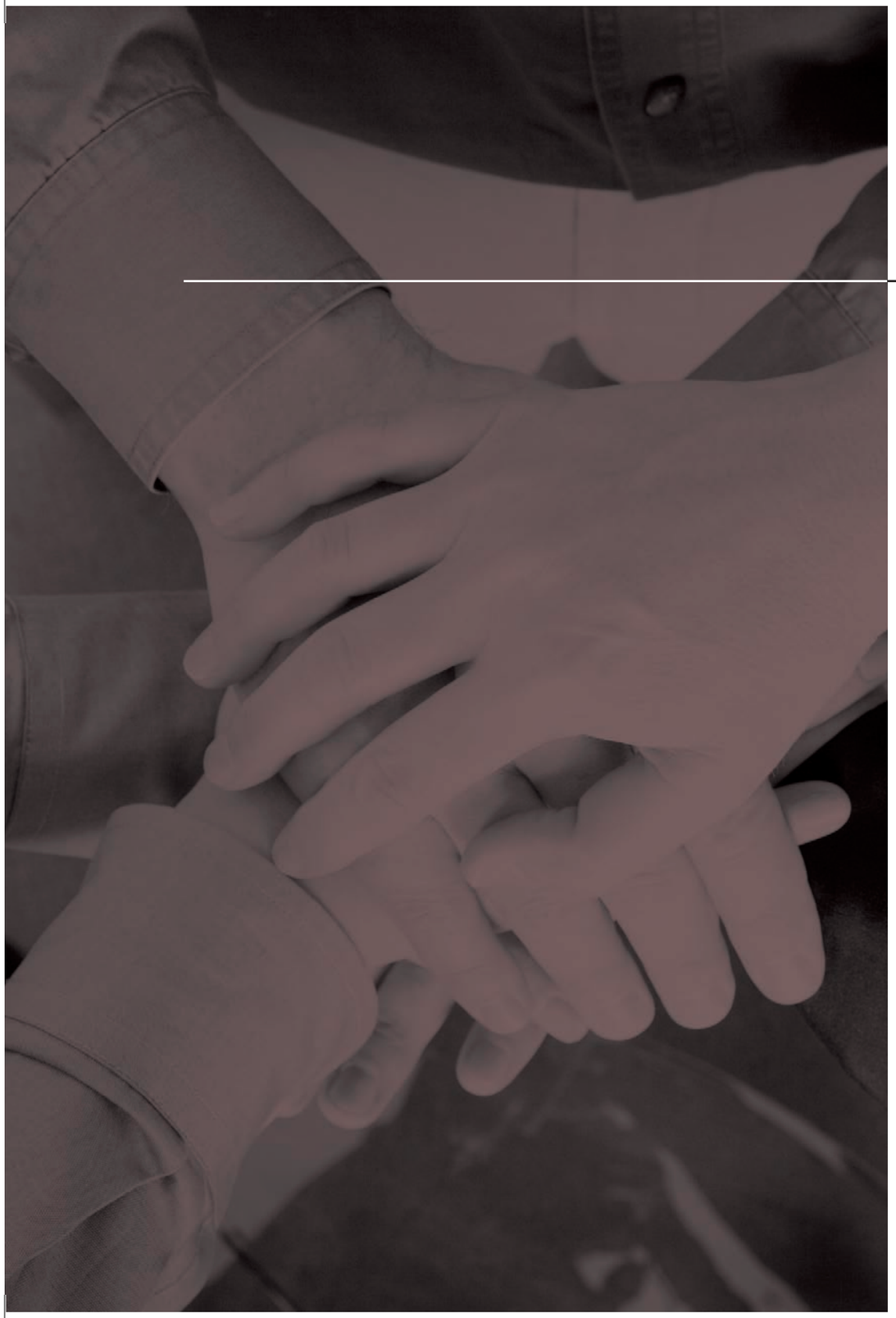


Iniciativa estratégica	% de realização do cronograma	Observação
Contratar empresa especializada em mapeamento de processos	15%	Iniciativa fora do prazo com previsão de entrega das ações com atraso

CONCLUSÃO

Há necessidade de ajuste de metas, ações corretivas ou novos projetos

FIGURA 8
Avaliação da Estratégia



9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os benefícios advindos da introdução de modelo de gestão da estratégia, seguindo a metodologia do BSC, são inúmeros. Entre eles, registram-se:

- Prover controle de dimensões estratégicas;
- Identificar melhor os *stakeholders* (partes interessadas) em confronto com os serviços que vêm sendo oferecidos;
- Subsidiar a tomada de decisão baseada em dados e fatos e não em avaliações subjetivas;
- Ampliar a percepção estratégica de todos os níveis hierárquicos;
- Buscar a eficiência com que se empregam os recursos;
- Discutir a alocação de recursos, tendo em vista a relação de causa e efeito entre as perspectivas;
- Ajudar a compreender os processos. Se há problemas, identificá-los;
- Fortalecer a doutrina de gestão por projetos, alinhada à política de qualidade;
- Indicar onde devem ser feitas melhorias e como elas estão acontecendo na prática;
- Proporcionar oportunidades para um aprendizado contínuo a partir da identificação dos vetores que agregam valor aos negócios da organização;
- Identificar a concorrência, definindo um posicionamento competitivo;
- Identificar qual é o benefício individual de cada servidor no cumprimento da missão;
- Propiciar melhor entendimento sobre as decisões de investimentos e sua relação com redução de custos.

Esses resultados serão tanto mais factíveis na medida em que a utilização do modelo proposto se torne um processo sistemático de avaliação e validação permanente das informações dos indicadores e da relevância atribuída a cada perspectiva. E, nesse sentido, o objetivo final de todo este processo consiste em transformar o CNMP orientado pela estratégia que consideram os princípios apresentados na Figura 9 a seguir:

O sucesso de tudo isso dependerá da capacidade de se por em prática todas as recomendações aqui apresentadas no ritmo que seja mais adequado para o Conselho. E, para isso acontecer, os líderes devem conduzir esse processo, comunicando a estratégia e apontando a visão para onde o CNMP quer chegar e assim mobilizar todos os servidores em torno de objetivos comuns.

FIGURA 9
Os cinco princípios da organização orientada à estratégia adaptada por Peter M. Dostler para o CNMP

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.

COVEY, Stephen R. *O 8º Hábito da eficácia a grandeza*. São Paulo: Campus, 2005.

HELDMAN, Kim. *Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JURAN, J.M. *Planejamento para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A estratégia em Ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. *Planejamento Estratégico:* conceitos metodologia práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

Sobre o CNMP. Disponível em: http://www.cnmp.gov.br/institucional. Acessado em 21 de junho de 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

WEST, Marcos Antonio Moreira. (Coord.) *Gestão estratégica no ministério da justiça 2009*. Brasília: Secretaria Executiva/MJ, 2009.