

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL
DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

BRASÍLIA-DF
CNMP
2011

Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP
Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público
2011-2015

Presidente

Roberto Monteiro Gurgel Santos

Conselheiros

Adilson Gurgel de Castro
Alessandro Tramuja Assad
Almino Afonso Fernandes
Claudia Maria de Freitas Chagas
Jarbas Soares Júnior
Jeferson Luiz Pereira Coelho (Corregedor Nacional)
José Lázaro Alfredo Guimarães
Luiz Moreira Gomes Júnior
Maria Ester Henriques Tavares
Mario Luiz Bonsaglia
Taís Schilling Ferraz
Tito Souza do Amaral

Secretário-Geral

José Adércio Leite Sampaio

Secretária-Geral Adjunta

Cristina Soares de Oliveira e Almeida Nobre

Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP
Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público
2011-2015

Conselho Nacional do Ministério Público

Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda.



Secretário de Gestão Estratégica

Fernando Celestino Ferreira Quintans

Equipe - Secretaria de Gestão Estratégica

Felipe Abelha Peixoto Gomes
Carolina Drolhe Holanda Silva
Rogério Carneiro Paes

Presidência - Chefe de Gabinete

Alex Luciano Valadares de Almeida

Secretários

Daniela Nunes Faria Teixeira
Fernando Celestino Ferreira Quintans
Juliana Carvalho Garcia
Paulo Célio Soares da Silva Júnior
Sônia Márcia Fernandes Amaral
Taíssa Couto Rosa Dagher

Coordenadores

Peter Matthias Gerhard Dostler
Fábio Zimmermann

Equipe de Consultores

Bruno Viotti
Daniela Carina Pena Pascual
Danyelle lamada
Elise Schimith Dalmaso
Fábio Zimmermann
Marcus Flávio Dourado Lenza
Marcus Vinícius Dourado Lenza
Peter Matthias Gerhard Dostler

Revisão

Marcus Flávio Dourado Lenza

1ª Impressão - Novembro de 2011

Proibida a reprodução total ou parcial. Os infratores serão processados na forma da lei.

Direitos exclusivos CNMP - Brasília-DF - Brasil



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 7

MÉTODO DE TRABALHO 9

- 1 ORGANIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO 13**
 - 1.1. ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO 13
 - 1.2. REVISÃO DOCUMENTAL 14
 - 1.2.1. Construção do sistema – Banco de informações 15
 - 1.3. QUESTIONÁRIO VIRTUAL DE PESQUISA COM PROMOTORES E PROCURADORES DE JUSTIÇA 16
 - 1.4. ENTREVISTAS COM AS LIDERANÇAS 17
- 2 EVENTOS REGIONAIS 19**
 - 2.1. DINÂMICA DOS TRABALHOS 19
 - 2.1.1. Metodologia de trabalho 20
- 3 CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO 23**
 - 3.1. MISSÃO 24
 - 3.2. VISÃO DE FUTURO 24
 - 3.3. MAPA ESTRATÉGICO 25
 - 3.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS 27

- 4 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA 47**
 - 4.1. INTRODUÇÃO 47
 - 4.2. REFERENCIAL TÉCNICO 48
 - 4.3. RELAÇÃO ENTRE PROGRAMAS E PROJETOS 49
 - 4.4. DIRETRIZES PARA ESTRUTURAÇÃO DE PROGRAMAS 49
 - 4.5. MODELO DE INTEGRAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO 50
 - 4.6. LÓGICA DE ALINHAMENTO 50
 - 4.7. REGIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA 51
 - 4.7.1. Definição do tema estratégico 54
 - 4.7.2. Seleção do macrodesafio 54
 - 4.7.3. Construção das trilhas estratégicas 54
 - 4.7.4. Contextualização do Programa 55
 - 4.8. ELABORAÇÃO DO MODELO LÓGICO DO PROGRAMA 56
 - 4.8.1. Metas Nacionais 58
 - 4.8.2. Foco de intervenção 58
 - 4.8.3. A Matriz do Programa 58

Referências Bibliográficas 63



APRESENTAÇÃO

Com a preocupação de dar fiel e adequado cumprimento à sua missão constitucional e consolidar sua representatividade junto ao Ministério Público e à sociedade brasileira, o Conselho Nacional do Ministério Público, no ano de 2010, iniciou seu movimento na direção de uma gestão estratégica, elaborando seu planejamento estratégico com o horizonte de 2010 a 2015.

Após um processo de profundas e enriquecedoras reflexões, que contaram com a participação de Conselheiros e servidores do CNMP além da colaboração de outras autoridades, construímos nosso primeiro mapa estratégico. Nesse documento estão traduzidos, de forma lógica e estruturada, os objetivos e a estratégia de atuação para que transformemos em realidade nossa visão de futuro, que é *ser o órgão de integração e desenvolvimento do Ministério Público brasileiro*. Para tanto reafirmamos nossa missão de *fortalecer e aprimorar o Ministério Público brasileiro, assegurando sua autonomia e unidade, para uma atuação socialmente efetiva* e consignamos que nossa gestão estratégica será sempre orientada pelos valores da ética, transparência, pluralismo, acessibilidade, cooperação, credibilidade, inovação, identidade institucional, valorização das pessoas e proatividade.

Com o prosseguimento do trabalho foram estabelecidos indicadores, projetos e ações estratégicas necessários ao alcance das nossas metas. A implementação da estratégia vem sendo monitorada e considerada bem sucedida, destacando-se como um dos projetos de maior relevância o que ora se apresenta: o Planejamento Estratégico Nacional.

Partindo da constatação de que, além do controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros, o Conselho Nacional do Ministério Público deve contribuir para a integração e o aperfeiçoamento institucional, o CNMP iniciou a construção de uma agenda estratégica nacional, em parceria com todos os ramos e unidades, buscando o crescimento de todo o Ministério Público brasileiro.

O desafio é grande e a iniciativa inédita. Trata-se de buscar a unidade e a integração sem desprezo à autonomia e independência. Encontrar uma agenda comum, sem desprezar a realidade de cada um e as diferenças regionais. Acreditamos que é possível e, para tanto, desde o início instituímos um Grupo de Apoio que, ao lado dos Conselheiros, Membros Auxiliares, servidores do CNMP e de consultores especializados participou da elaboração da metodologia de trabalho e de todos os passos desta empreitada.

Com a parceria consolidada, estudamos os planejamentos estratégicos de todas as unidades do Ministério Público brasileiro. Entrevistamos os Procuradores-Gerais de Justiça dos Estados e dos ramos do Ministério Público da União. Fizemos uma pesquisa por meio eletrônico, da qual participaram membros de todo o país. Realizamos um Encontro Nacional para divulgar o projeto e propor uma grande parceria e Encontros Regionais, onde foram discutidos com Procuradores e Promotores de Justiça temas relativos à área-fim. Promovemos um workshop para a discussão dos desafios relacionados à área-meio, com membros e servidores.

Ao final dessas etapas elaboramos o Mapa Estratégico do Ministério Público Brasileiro, o qual sem dúvida já nasce alinhado com os mapas existentes nos Ministérios Públicos dos Estados e da União e reflete a intensa participação de seus membros. Traduz nossa missão, visão, e objetivos. É o resultado de nossas reflexões, autocríticas e dos valores que prestigiamos. Divulga o que queremos, sempre levando em conta recursos, pessoas, processos e, em especial, a sociedade, que espera um Ministério Público forte, autônomo e com uma atuação responsável e efetiva.

É o primeiro passo para uma atuação integrada. Muitos o sucederão, como a criação de um banco de projetos e a elaboração conjunta de projetos de âmbito nacional ou regional. O caminho trilhado e algumas das expectativas futuras estão detalhados na presente publicação. Muito há ainda o que fazer e o sucesso do projeto certamente dependerá da participação, do envolvimento e da adesão das Administrações Superiores, das entidades de classe, dos membros

e servidores, além das parcerias que serão construídas ao longo do caminho. Acreditamos todos na possibilidade de contribuir para o fortalecimento e o aperfeiçoamento do Ministério Público brasileiro, reconhecendo que uma atuação integrada será mais efetiva.

Não poderíamos, neste momento, deixar de ressaltar a importância de todas as instituições, entidades e pessoas que de alguma forma contribuíram para o trabalho. Nosso especial agradecimento ao Conselho Nacional de Procuradores-Gerais (CNPJ), aos Procuradores-Gerais dos ramos do Ministério Público da União, ao Conselho Nacional de Corregedores-Gerais (CNCG), à Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (CONAMP), à Associação Nacional dos Procuradores da República (ANPR), à Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho (ANPT), à Associação Nacional do Ministério Público Militar (ANMPM), à Associação do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (AMPDFT) e ao Conselho Nacional de Ouvidores do Ministério Público (CNOUP), por seu apoio ao projeto, desde o primeiro momento. Da mesma forma, expressamos nossa gratidão a todos os membros e servidores que participaram do Encontro Nacional, dos Encontros Regionais e do Workshop realizado em Brasília, por seu tempo e esforço na busca de um Ministério Público melhor.

Por fim, nosso reconhecimento aos Membros Auxiliares do Conselho Nacional do Ministério Público que, com seu talento e dedicação, participaram de todas as etapas do projeto e, ao lado dos Conselheiros e servidores do Conselho Nacional, são responsáveis pelos resultados já alcançados.

A caminhada está apenas começando e contamos com todos.

CLAUDIA MARIA DE FREITAS CHAGAS
Conselheira do CNMP
Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico
e Acompanhamento Legislativo

MÉTODO DE TRABALHO

A tendência de modernização das organizações pode ser associada às pressões, econômicas, sociais e ambientais, que as forçam a se ajustarem quanto à transparência de suas ações e à geração de seus resultados junto aos usuários e aos cidadãos. Cada vez mais é patente a percepção do vácuo entre as demandas da sociedade e os resultados que as corporações podem oferecer. Não somente, mas é possível relacionar este desequilíbrio a práticas de gestão inadequadas, cultura organizacional resistente a mudanças e adaptações e a comunicação institucional de baixa qualidade.

Por outro lado, são muitos os modelos, ferramentas e metodologias que visam a mitigar os problemas discutidos anteriormente. Grande parte desses mecanismos propõe formas robustas de planejamento e organização funcional que, na maioria dos casos, deixam a desejar na implantação. Em que pese o imediatismo da geração de resultados e a grande resistência a mudanças das organizações, muitas metodologias vêm se desgastando no ambiente corporativo por demandarem um grande esforço inicial de elaboração e necessitarem de um grande período de tempo para isso.

A morosidade na entrega de resultados palpáveis leva, inevitavelmente, à descrença e ao abandono desses modelos, fazendo com que muitas organizações possuam bons planejamentos que nunca foram executados. Devido a este fato, pode-se propor um dilema: como simplificar os modelos de gestão e planejamento institucional, considerando o alto nível de complexidade das organizações e os grandes desafios que elas enfrentam? Em verdade, o desenvolvimento desta competência sofre transformações a cada dia, sendo gerados aprendizados que tomam vivo este conteúdo.

A metodologia de gestão da estratégia, associada à comunicação, busca reunir as virtudes de três grandes abordagens de gestão: o Planejamento Estratégico Organizacional; o BSC – *Balanced Scorecard*, pelos autores Kaplan e Norton; e o Gerenciamento de Projetos, com seus conceitos estabelecidos pelo PMI – *Project Management Institute*. Esta metodologia busca impactar o ambiente gerencial da organização focalizando os seguintes princípios:

- **TRANSFORMAÇÃO:** Um modelo de gestão pode ser encarado como uma nova forma de enxergar e dirigir uma determinada organização. Realizar gestão estratégica é, em muitos casos, escolher a mudança, buscar em curto prazo a desacomodação das pessoas. O que se pretende é transformar a

forma de pensar das pessoas e os processos de tomada de decisões da organização.

- **RESULTADOS:** A organização e as pessoas devem restringir a atenção aos processos e atividades e focar nos resultados. Em outras palavras, a atenção deve estar na entrega de resultados que atendam aos anseios e expectativas dos beneficiários da organização.
- **COMUNICAÇÃO:** A comunicação é peça fundamental para a transformação e para integração das pessoas. Ela deve ser encarada não como processo auxiliar da gestão, mas sim como um fator promotor da mudança. A informação certa deve estar no momento e local correto para que a gestão seja efetiva.
- **LIDERANÇA:** Todo o processo de mudança deve estar ancorado numa liderança forte. Normalmente protagonizada pela alta gerência, a liderança deve administrar ansiedades, descrenças e conflitos e conduzir a organização ao futuro desejado.
- **HUMANIZAÇÃO:** A humanização propõe respeitar o trabalhador enquanto indivíduo. Significa enxergá-lo em seus objetivos pessoais, pensamentos e inquietudes. A pessoa deve ser entendida na sua totalidade e observada além dos aspectos corporativos. O comportamento ético deve ser o princípio de vida da organização, uma vez que ser ético é preocupar-se com a felicidade pessoal e coletiva.
- **ALINHAMENTO:** Uma das premissas para o equilíbrio é o alinhamento. No ambiente corporativo, trata-se de coordenar as pessoas e partes interessadas na organização com a capacitação de novos multiplicadores e definir diretrizes que visem a assegurar que o painel estratégico seja implantado e utilizado de forma consistente.
- **RESPONSABILIZAÇÃO:** Deve ser entendida como a atribuição coletiva de participação e apoio ao processo de gestão e aprendizagem desenvolvida simultaneamente por todas as partes envolvidas.

Com a preocupação de dar fiel e adequado cumprimento à sua missão constitucional e consolidar sua representatividade junto ao Ministério Público e à sociedade brasileira, o Conselho Nacional do Ministério Público elaborou seu próprio planejamento estratégico para o período de 2010-2015, utilizando-se do

método *Balanced Scorecard* - BSC. Na ocasião, estabeleceu como sua visão de futuro ser o órgão de integração e desenvolvimento do Ministério Público brasileiro.

A partir de então foi iniciado o trabalho de construção do Planejamento Estratégico Nacional, o qual deve levar em conta as questões metodológicas já referidas e contemplar todo o Ministério Público brasileiro, com respeito às autonomias, às questões regionais e locais, bem como todas as suas peculiaridades. Este processo, agora apresentado, vem contando com a participação de instituições, organizações, membros e servidores de todos os ramos do Ministério Público em cada etapa. Tal forma de elaboração é de fundamental importância para o sucesso da empreitada, pois o envolvimento e a colaboração dessas pessoas aumentou significativamente a qualidade da estratégia e trouxe legitimidade a todos os passos do planejamento. É de se ressaltar que as premissas definidas para o trabalho foram:

- Garantir a participação de todas as unidades e ramos do Ministério Público em sua plenitude, ou seja, devem ser envolvidas as trinta organizações que o compõe;
- Consolidar a liderança do Conselho Nacional do Ministério Público na elaboração desta estratégia, através da participação de seus Conselheiros;
- Contemplar a participação e apoio dos seguintes órgãos e organizações de classe desde o primeiro momento, tanto na elaboração da metodologia quanto no desenvolvimento do projeto:
 - Ministério Público Federal (MPF);
 - Ministério Público do Trabalho (MPT);
 - Ministério Público Militar (MPM);
 - Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT);
 - Conselho Nacional de Procuradores-Gerais (CNPGE);
 - Conselho Nacional de Corregedores-Gerais (CNCG);
 - Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (CONAMP);
 - Associação Nacional dos Procuradores da República (ANPR);
 - Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho (ANPT);
 - Associação Nacional do Ministério Público Militar (ANMPM);

- Associação do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (AMPDFT);
- Conselho Nacional de Ouvidores do Ministério Público (CNOMP).

Considerando as peculiaridades da aplicação da metodologia escolhida à realidade do Ministério Público, a qual não encontra similar no âmbito público ou privado, foi definido um conjunto de seis etapas para o trabalho, envolvendo também uma série de eventos regionais e nacionais, idealizados com o intuito de promover a participação e o alinhamento entre as lideranças do Ministério Público em âmbito nacional.



Figura 1
Planejamento Estratégico Nacional – Etapas e entregas do trabalho.

As atividades das respectivas etapas serão detalhadas no decorrer deste documento.



1. ORGANIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO

1.1 Organização do Plano de Trabalho

O CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público promoveu, este ano, uma série de atividades destinadas à elaboração de uma Estratégia Nacional para o Ministério Público brasileiro. Trata-se da busca por uma pauta comum de objetivos e metas das instituições que compõem o Ministério Público alinhada às demandas da sociedade.

A organização do trabalho reuniu os elementos relativos ao público alvo, escopo do trabalho e cronograma das atividades que foram desenvolvidas para a elaboração da Estratégia Nacional do Ministério Público.

O **Plano de Trabalho** apresentou os eventos e as atividades necessárias numa lógica temporal. Essencialmente, corresponde a uma ferramenta de monitoramento das atividades previstas para a elaboração da Estratégia Nacional do Ministério Público. Nesse sentido, os períodos e marcos definidos foram fruto de negociação entre os atores envolvidos (Conselho Nacional do Ministério Público, unidades do Ministério Público que sediarão os eventos, e a GDconsult) a partir de dezembro de 2010. Trata-se, portanto, de uma referência de trabalho.

O plano de trabalho correspondeu à organização e sistematização de um conjunto de atividades envolvidas para a geração dos produtos definidos no escopo do projeto de elaboração da Estratégia Nacional do Ministério Público. São partes constituintes do planejamento:

- **Produtos:** são os bens ou serviços alcançados com o empenho de esforços ou recursos (pessoas, material e equipamentos). Os produtos correspondem às entregas que serão feitas com vistas à consolidação do trabalho. Em outras palavras, o somatório dos produtos corresponde ao escopo do trabalho planejado e representam a formalização da entrega;

- **Cronograma:** trata-se da representação gráfica do roteiro de trabalho definido. Apresenta o período de realização de cada atividade e destaca as datas, ou prazos, de entrega de cada produto;
- **Atividades:** corresponde à orientação e sistematização dos recursos para obtenção de produtos. Especial atenção é oferecida aos trabalhos participativos, com grupos compostos por participantes com diferentes características culturais, socioeconômicas ou intelectuais. Com o intuito de sistematizar um conjunto de atividades recorrentes nos trabalhos de planejamento foram definidas as seguintes tarefas:
 - **REUNIÕES TÉCNICAS DE TRABALHO:** corresponderam aos encontros entre a equipe da consultoria e a **EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO*** para providências processuais dos trabalhos de implantação da gestão estratégica e produção de documentos e produtos específicos. As reuniões técnicas foram instrumentos para aprofundamento das temáticas, técnicas e metodologias abordadas. A dinâmica de trabalho permitiu o debate, a troca de experiências e a investigação sobre as entregas desenvolvidas.
 - **SEMINÁRIOS TÉCNICOS:** os seminários envolveram o trabalho de construção coletiva dos produtos organizados para cada evento. Trata-se de um momento de grande importância, no qual as questões institucionais, técnicas e corporativas são levantadas e debatidas com vistas à geração de consensos. O público desses eventos foi muito variável, entretanto, em geral, participaram as lideranças da organização ou seus representantes, além de um grupo de técnicos e especialistas sobre as temáticas em pauta.
 - **SEMINÁRIOS DE VALIDAÇÃO:** os seminários de validação foram eventos com o objetivo de homologar os produtos gerados pelas demais atividades. Dentro do processo de planejamento, corresponderam a última instância decisória. Desta forma, os participantes desses eventos são as lideranças da organização. Destaca-se ainda que, em alguns

casos, os seminários técnicos incorporaram a função de homologação o que dispensaria a realização dos eventos de validação.

- **Entrevistas:** corresponderam a entrevistas semi-estruturadas utilizadas para a captação da visão das lideranças sobre os assuntos afetos ao Planejamento Estratégico da organização.
- **Trabalho interno:** trata-se do trabalho de escritório, estudos, sistematização dos resultados dos eventos, elaboração e fechamento de documentos necessários para cada produto descrito no escopo do trabalho.

Especificamente quanto à definição dos atores que participaram da "Agenda Estratégica do Ministério Público brasileiro", foi fundamental o envolvimento do Conselho Nacional do Ministério Público. Dentre as organizações potenciais, foram estabelecidas quais participariam, respeitando a diversidade e equilíbrio entre elas.

Assim, foi criado o grupo de apoio do Planejamento Estratégico Nacional com representantes de várias entidades de classe afins ao Ministério Público, tais como: CNPG, CNGG, CONAMP, ANPR, ANPT, ANMPM, AMPDFT e CNOMP bem como, representantes de todos os ramos do Ministério Público da União, como: MPF, MPM, MPT, MPDFT. Este grupo de apoio foi responsável por validar as informações consolidadas em todo o processo de construção do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público brasileiro.

1.2 Revisão Documental

Para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público brasileiro, também se fez necessário o conhecimento de informações relacionadas ao mesmo. Para isso, foram elaborados mecanismos de pesquisa visando obter o conhecimento do conjunto de iniciativas destinadas à realização do referido trabalho com o objetivo de identificar as entregas prioritárias do Ministério Público para a sociedade, por meio de materiais referentes ao Planejamento Estratégico de cada um dos Ministérios Públicos.

* **EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO:** trata-se de um grupo contendo Conselheiros, Membros-Auxiliares e Servidores do Conselho Nacional do Ministério Público, ligadas diretamente com o planejamento da organização. Este grupo se dividiu na participação de todos os eventos.

A revisão documental correspondeu à fase de análise e estudos sobre a produção literária realizada pela organização na área de planejamento, envolvendo as seguintes atividades:

- Pesquisar textos e publicações, realizadas pelas organizações, na área de planejamento estratégico nos últimos anos;
- Sistematização e análise do material levantado;
- Inventário da produção existente destacando os pontos relevantes a serem aproveitados em planejamentos futuros.

A finalidade principal da revisão documental foi a de municiar a equipe de desenvolvimento do planejamento estratégico sobre as iniciativas e planos já elaborados, pela organização, no passado recente. A idéia foi tornar as informações mais acessíveis facilitando a tomada de decisão com base em experiências anteriores.

Especificamente ao Planejamento Estratégico do Ministério Público brasileiro, a revisão documental teve por base os planos elaborados pelas instituições do Ministério Público, tanto nos Estados, quanto nos ramos da União. Parte deles foi elaborado utilizando a metodologia BSC (*Balanced Scorecard*); outros utilizaram modelos de metodologias distintas. A análise buscou sistematizar grupos de conteúdos contidos nos planos organizados por: missão; visão de futuro; valores; objetivos estratégicos; indicadores; metas; e projetos.

A definição do modelo de análise dos planos estratégicos das organizações do Ministério Público teve como premissa a identificação de elementos comuns dos referenciais estratégicos das organizações. Foi possível verificar que cerca de 60% das organizações optaram pela metodologia do BSC (*Balanced Scorecard*) o que foi decisivo na escolha dos seguintes temas de análise:

- **Missão institucional:** declaração da razão de ser da organização. Reúne atributos essenciais que explicitam o papel da organização junto à sociedade;
- **Visão de futuro:** proposta de destino da organização em longo prazo. Constitui-se no futuro desejado da organização no cumprimento de sua missão;
- **Valores:** conjunto de crenças e comportamentos que são cultivados e incentivados pelos colaboradores de uma determinada organização;
- **Objetivos estratégicos:** constituem-se em conquistas circunstanciais alinhadas diretamente a missão e visão de futuro da organização. Formam grandes desafios, do contexto da instituição, que devam ser superados para o alcance da visão de futuro;
- **Indicadores:** traduzem os objetivos estratégicos em elementos que possam ser mensurados. Os indicadores apontam para o sentido que os esforços institucionais devem convergir;
- **Metas:** corresponde a quantificação do indicador, ou seja, estabelece o nível que cada indicador deve obter quando alcançados os objetivos estratégicos;
- **Projetos estratégicos:** constituem-se em esforços temporários alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

1.2.1 Construção do sistema – Banco de informações

A principal função de um trabalho de revisão documental, dentro do processo de elaboração do plano estratégico, é subsidiar com informações as pessoas que formularão e decidirão sobre os novos desafios e destinos que a organização deverá se orientar. Tendo em vista a diversidade de informações e cruzamento de dados, imaginou-se que um documento impresso que relatasse todas as possíveis necessidades de informações ficaria muito extenso e provavelmente pouco consultado durante o processo de formulação da estratégia. Desta forma, a equipe da consultoria GDconsult, em comum acordo com a coordenação do projeto no CNMP decidiu desenvolver um sistema informatizado de consulta para apoio a tomada de decisão, denominado: **MPinfo**.

Trata-se de um sistema desenvolvido em linguagem de programação PHP com consulta local. A geração de relatórios customizados com grande interatividade com o usuário foi viabilizada pela formação de banco de dados relacional (MS SQL Express Edition 2005). De fácil utilização, relaciona-se com o usuário por meio de diversas formas de consultas e pesquisas (figuras abaixo).

Figuras 2 e 3
MPInfo – Telas do sistema.

Os relatórios correspondem as repostas, dadas pelo sistema, às diversas necessidades de informações solicitadas pelos usuários. Ou seja, por meio da combinação dos diferentes itens, é possível personalizar demandas específicas por informações, como: Plano Estratégico Institucional, Referencial Estratégico, Visão por perspectivas, visão por ramo de atuação.

1.3 Questionário virtual de pesquisa com Promotores e Procuradores de Justiça

O CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público promoveu uma pesquisa com vistas a esclarecer quais os temas da atuação do Ministério Público são mais relevantes e os níveis de prioridade de cada um, em uma escala de 0 a 10. Os temas foram apresentados em ordem alfabética, originados dos materiais referentes ao Planejamento Estratégico de cada um dos Ministérios Públicos. Abaixo, ilustração da tela de introdução da enquete, disponibilizada no site do Conselho Nacional do Ministério Público.

- Resultado obtido pela enquete contempla amostra definida como boa para o trabalho do Planejamento Nacional (aproximadamente 10,5% dos membros do Ministério Público);
- Avaliação por Região (MPEs + MPDFT = 1.101 participantes, distribuídos entre):
 - Norte = 225 participantes (20,44%);
 - Nordeste = 133 participantes (12,08%);
 - Centro-Oeste = 161 participantes (14,62%);
 - Sudeste = 420 participantes (38,15%);
 - Sul = 162 participantes (14,71%).

1.4 Entrevistas com as lideranças

Corresponderam a entrevistas semi-estruturadas utilizadas para a captação da visão das lideranças sobre os assuntos afetos ao planejamento estratégico da organização.

O objetivo principal das entrevistas foi coletar informações para subsidiar a construção dos desafios estratégicos para o Ministério Público brasileiro, considerando-se o horizonte 2010-2015. A partir das respostas, foram identificados pontos de convergência em temas relacionados às dimensões

resultados para a sociedade, atividades internas, pessoas, infraestrutura e tecnologia.

As entrevistas foram realizadas por consultores da GD Consult, e também contou com a supervisão e o apoio da Secretaria de Gestão Estratégica do Conselho Nacional do Ministério Público. As entrevistas com as principais lideranças do Ministério Público brasileiro e com as partes interessadas foram parte importante da metodologia utilizada para estruturar a gestão estratégica. O público alvo de entrevistados foram os Procuradores-Gerais de cada um dos Ministérios Públicos, totalizando 30 entrevistas.

Para a realização das entrevistas foi elaborada uma agenda dimensionada. A metodologia para realização das entrevistas se deu da seguinte forma:

1. *Elaboração do Questionário de acordo com as informações analisadas e revisadas – revisão documental, reuniões com lideranças, percepções por parte da consultoria.*
2. *Agendamento das entrevistas com as respectivas Lideranças e partes interessadas.*
3. *Realização das entrevistas com as Lideranças e partes interessadas..*
4. *Tabulação das entrevistas realizadas.*
5. *Análise das entrevistas Estruturadas e tabuladas.*



2. EVENTOS REGIONAIS

A construção de uma Estratégia Nacional para o Ministério Público, em todos os seus ramos, traz consigo a complexidade unir realidades e atuações distintas entre si. Variações entre objetos de trabalho, localidades territoriais, estruturas físicas e funcionais e focos de atuação são exemplos da amplitude do trabalho que envolve os seguintes ramos do MP: Ministérios Públicos Estaduais (MP Estados); Ministério Público Eleitoral (MPE); Ministério Público do Distrito Federal de Territórios (MPDFT); Ministério Público Federal (MPF); Ministério Público Militar (MPM) e Ministério Público do Trabalho (MPT).

A premissa que norteou o trabalho de elaboração da estratégia foi de garantir a maior participação possível dos Membros do Ministério Público interessados em contribuir com a construção de uma unidade nacional entorno de uma agenda estratégica para o Ministério Público brasileiro. Fundamentais para a consolidação da Estratégia Nacional do Ministério Público, os eventos regionais tiveram como foco a seleção e priorização dos desafios estratégicos do Ministério Público considerando as perspectivas “Contribuição para a sociedade”, “Resultados do Ministério Público” e “Processos Internos” do mapa estratégico. Os eventos teve a duração de um dia e meio (12h) com sua realização nas seguintes cidades (com os Estados envolvidos):

O público alvo define as organizações que participaram de cada evento regional. A escolha da localidade e o arranjo institucional de cada encontro foram cuidadosamente estabelecidos, respeitando a representatividade e legitimidade impostas pelo processo. Os quadros que seguem ilustra o público alvo envolvido no processo de elaboração da Estratégia Nacional do Ministério Público e foram validados pelo grupo de apoio do Planejamento Estratégico Nacional.

- Brasília → Estados: Distrito Federal, Goiás e Tocantins;
- Porto Alegre → Estados: Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina;
- São Paulo → Estados: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e São Paulo;
- Rio Branco → Estados: Acre, Rondônia e Roraima;
- Salvador → Estados: Alagoas, Bahia, Paraíba, Rio Grande do Norte e Sergipe;
- Belém → Estados: Amazonas, Amapá e Pará;

- Rio de Janeiro → Estados: Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro;
- Fortaleza → Estados: Ceará, Maranhão, Pernambuco e Piauí.
- Brasília → Todos os Estados – representantes da área meio de cada um dos Ministérios Públicos dos Estados e da União.

O público alvo definiu as organizações que participaram de cada evento regional. A escolha da localidade e o arranjo institucional de cada encontro foram cuidadosamente estabelecidos, respeitando a representatividade e legitimidade impostas pelo processo.

2.1 Dinâmica dos trabalhos

Na sequência será apresentada a dinâmica dos encontros regionais e do encontro da área meio. A proposta foi permitir uma visão do andamento dos eventos destacando: objetivos, programação e método de trabalho.

Objetivos das oficinas

O trabalho teve como objetivo geral contribuir para a elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público com base na metodologia *Balanced Scorecard* – BSC. De forma mais específica, as discussões foram orientadas pelos seguintes pontos:

- Missão e visão de futuro para o Ministério Público;
- Contribuições do Ministério Público para a sociedade;
- Resultados Institucionais do Ministério Público;
- Atividades finalísticas de excelência do Ministério Público;
- Principais iniciativas do Ministério Público;
- Matérias para atuação integrada entre os diversos ramos do Ministério Público.

Na programação da oficina foi previsto um conjunto de atividades suficientes e necessárias para o alcance dos produtos almejados.

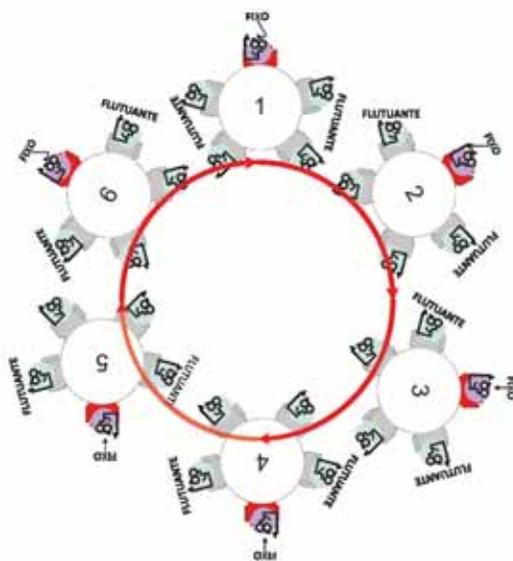
2.1.1 Metodologia de trabalho

O trabalho participativo teve como premissa a inclusão e apropriação dos diferentes níveis da organização no processo de planejamento. Isso significa que o trabalho previu mecanismos e instâncias capazes de incorporar as mais diversas reflexões sobre o tema. Para esse trabalho foram diretamente envolvidas as lideranças do MP em seus diversos ramos.

- **ABERTURA DA OFICINA:** Boas vindas aos participantes da Oficina de Planejamento realizada pela coordenação do evento.
- **APRESENTAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO E OBJETIVOS:** Apresentação do roteiro de trabalho e das atividades que foram desenvolvidas no encontro. O facilitador apresentou e discutiu os seguintes tópicos: Objetivo da oficina; Produtos esperados; Principais atividades; Programação da oficina; e Dinâmica dos trabalhos.
- **APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO:** Tendo em vista o alinhamento conceitual dos participantes, foi realizada uma palestra técnica sobre a metodologia de planejamento seguida. A proposta foi propiciar uma visão geral das atividades, conceitos e ferramentas a serem utilizadas para a elaboração do planejamento estratégico do Ministério Público Nacional, além disso, foram expostos exemplos de outras organizações públicas que utilizam com sucesso essa mesma metodologia.
- **CONSTRUÇÃO DOS PAINÉIS TEMÁTICOS:** Neste momento do workshop, os participantes foram divididos em seis grupos com equilíbrio numérico e regional entre os participantes. Os grupos tiveram a tarefa de construir painéis temáticos sobre as seguintes questões:

GRUPOS	TEMA DO PAINEL
Grupo 1	Missão e visão de futuro para o Ministério Público.
Grupo 2	Contribuições do Ministério Público para a sociedade.
Grupo 3	Resultados Institucionais do Ministério Público.
Grupo 4	Atividades finalísticas de excelência do Ministério Público.
Grupo 5	Principais iniciativas do Ministério Público.
Grupo 6	Matérias para atuação integrada entre os diversos ramos do Ministério Público.

- **Mercado de informações:** Para a realização desta dinâmica foram utilizados os grupos formados anteriormente e os painéis temáticos elaborados por eles. A figura que segue ajuda a compreender as atividades da dinâmica vistas a seguir:



- Com base nos painéis temáticos de cada grupo, os participantes “flutuantes” visitaram um grupo de cada vez mantendo um representante do seu grupo original fixo. As visitas tiveram 45min e o representante do grupo original

apresentou o tema, as considerações de sua equipe e coletou sugestões dos visitantes;

- Após cinco rodadas, os visitantes retornaram ao seu grupo original e tiveram mais 1h para concluir o painel incorporando as sugestões dos demais participantes.
- **APRESENTAÇÃO DOS PAINÉIS TEMÁTICOS:** Após a consolidação dos painéis pelos grupos, os mesmos apresentaram, em 10min, seus temas em plenária.
- **PRIORIZAÇÃO DOS DESAFIOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO:** Após a apresentação de cada grupo de trabalho, foi realizada a seleção dos desafios prioritários por perspectiva. Esse trabalho foi feito com auxílio da Votação de Pareto. O Diagrama de Pareto constitui uma das ferramentas utilizadas no controle de qualidade e foi inicialmente definido pelo guru da qualidade Joseph Juran em 1950. Na sua base está o Princípio de Pareto que refere que um pequeno número de causas (geralmente 20%) é responsável pela maioria dos problemas (80%). Esse mesmo princípio tem sido utilizado para priorização e análise de fatores em áreas de conhecimentos distintas. Seguindo a ideia de identificar um pequeno número de elementos que congregam grande parte das questões trabalhadas, surgiu a técnica Votação de Pareto. Essa consiste em escolher (votar) 20% do número total de possibilidades a fim de obter os fatores mais relevantes da temática em questão. Para isso, deve-se existir um número considerável de avaliadores que conheçam profundamente os assuntos tratados e garantir que suas escolhas não sejam viciadas por fatores contextuais como: escolha da maioria; facilidade de implementação; maior visibilidade política, resultados ou lucros; e princípios morais, ideológicos ou religiosos.
- **WORKSHOP SOBRE DESAFIOS DA ÁREA MEIO:** Durante o processo de construção do caminho a ser adotado para a elaboração da Estratégia Nacional do Ministério Público ficou estabelecido que seria fundamental a divisão das discussões entre área finalística e área meio. Baseado na revisão dos planos estratégicos, avaliamos que deveria ser dada mais

ênfase na exploração sobre quais contribuições e resultados a sociedade espera da organização. Para isso, seriam realizados oito eventos regionais nas seguintes cidades: Goiânia, Belém, Porto Velho, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador e Fortaleza. Como existe maior convergência das questões da área meio seria realizado, em Brasília, um evento nacional, com a participação das representações do Ministério Público, para tratar dos desafios e prioridades relativas às atividades de suporte. Considerando que os produtos correspondem às entregas obtidas ao final do evento, a oficina de trabalho gerou seguintes entregas:

- Análise dos temas da área meio;
- Definição dos desafios para os processos internos;
- Definição dos desafios para as pessoas (recursos humanos);
- Definição dos desafios para a tecnologia;
- Definição dos desafios para a sustentabilidade financeira.

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 ora apresentados.

3. CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO

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, conseqüentemente, 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 proativo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado.

A elaboração da Estratégia para o Ministério Público brasileiro contemplou as visões dos vários atores, instituições e lideranças envolvidas. Mais que um bom plano estratégico, o que se buscou foi um alinhamento e organização das iniciativas em todo território nacional.

Após a definição da proposta de trabalho, da revisão documental, da sistematização das entrevistas com as lideranças, da compilação das pesquisas e da análise dos resultados dos encontros regionais, o grupo de trabalho do Planejamento Estratégico Nacional em conjunto com a GDconsult definiram a missão institucional, a visão de futuro e o Mapa Estratégico do Ministério Público brasileiro, apresentados a seguir.

3.1 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 a salas, num cartaz. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da organização, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a organização 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. 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 dada à missão está relacionada ao fato que ela é uma diretriz da qual se derivam vários objetivos estratégicos voltados ao alcance da excelência. No Ministério Público brasileiro, todas as lideranças mobilizaram-se para validar um entendimento único de missão, que deriva de seu marco legal, e define com clareza o norte que a organização deve seguir. Abaixo, a missão do Ministério Público brasileiro validada:

"Defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis para a concretização dos valores democráticos e da cidadania."

3.2 Visão de Futuro

Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão. Sabendo a finalidade da instituição, 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 visibilidade para a comunidade, transmitindo a essência da organização em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, promovendo a estrutura que regula suas relações institucionais e seus objetivos gerais de desempenho da organização.

É a descrição de um estado de futuro ambicioso, mais factível, que deve ser instigante e provocar nos servidores 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 Ministério Público a responsabilidade de proporcionar significado prático à visão de futuro.

A visão de futuro do Ministério Público brasileiro é:

"Instituição reconhecida como transformadora da realidade social e essencial à preservação da ordem jurídica e da democracia."

3.3 Mapa Estratégico

Prosseguindo com a construção do *Balanced Scorecard* no Ministério Público brasileiro, 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 concretizou a primeira etapa da metodologia de implantação da Gestão Estratégica do Ministério Público brasileiro. 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, norteadas pela missão e pelos valores.

O referencial teórico e estratégico, as entrevistas com as lideranças, as pesquisas e os debates nos encontros regionais, foram os embasamentos

utilizados para o grupo de trabalho do Planejamento Estratégico Nacional elaborar o mapa estratégico.

A tradução da estratégia por meio desse mapa cria referencial comum de fácil compreensão para todos, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais do Ministério Público brasileiro e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol dos programas nacionais, mecanismo adotado para a implementação da estratégia.

Ele traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacional. 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. Abaixo o mapa estratégico do Ministério Público brasileiro validado.

MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO 2011-2015

MISSÃO

Defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis para a concretização dos valores democráticos e da cidadania

VISÃO DE FUTURO

Instituição reconhecida como transformadora da realidade social e essencial à preservação da ordem jurídica e da democracia

Retorno para a Sociedade

Defesa dos Direitos Fundamentais

Transformação Social

Indução de Políticas Públicas

Diminuição da Criminalidade e da Corrupção

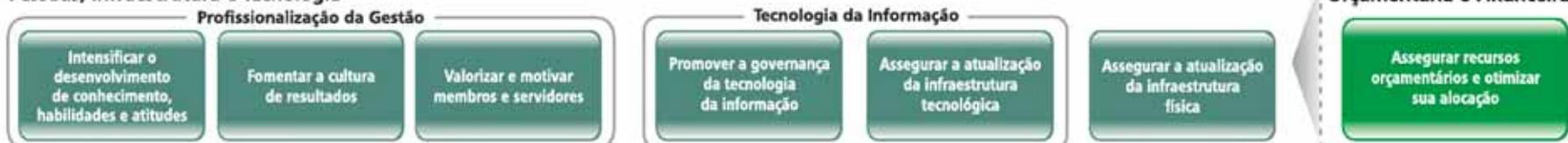
Resultados Institucionais



Processos



Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia



3.4 Indicadores Estratégicos

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

JURAN, J.M.²

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:

- 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;

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, a metodologia recomenda limitar o número de indicadores (usa-se como base uma média de 1,5 indicadores 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).

Os indicadores estratégicos do Ministério Público brasileiro foram elaborados e validados em reuniões internas entre as lideranças do CNMP, o grupo de trabalho do Planejamento Estratégico Nacional e a consultoria GDconsult. A elaboração dos indicadores teve sinergia com outras resoluções já existentes no CNMP, tais como a Resolução nº 63/2010 (referente à implantação das Tabelas Unificadas do Ministério Público brasileiro) e a Resolução nº 74/2011 (referente à coleta de informações sobre a atuação Administrativa e Funcional dos Ministérios Públicos, que já fornecem um alto volume de informações ao Conselho Nacional). Com isso, é possível minimizar o volume de solicitações de novas informações aos Ministérios Públicos, além de simplificar a coleta dos indicadores para o CNMP.

² JURAN, J.M. Planejamento para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1992.

Indicadores Estratégicos – Perspectiva de “Resultados Institucionais”:

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Contribuir para o aperfeiçoamento do regime democrático	Atuar para que o cidadão tenha plenas condições de exercício da soberania popular, através da manifestação livre de seus direitos políticos, especialmente atentando para a regularidade do processo eleitoral.	Iniciativas Institucionais	Medir, por meio de iniciativas executadas, no aperfeiçoamento do REGIME DEMOCRÁTICO.	Somatório de iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas: palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões, ICs e outros procedimentos + TACs firmados.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Atuação Institucional Judicial Eleitoral	Medir, por meio de iniciativas executadas, no aperfeiçoamento do REGIME DEMOCRÁTICO.	Somatório das ações eleitorais ajuizadas e recursos voltados ao aperfeiçoamento do REGIME DEMOCRÁTICO. Os números deverão ser estratificados em número de ações e número de recursos.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
Assegurar o respeito aos direitos da criança e adolescente, do idoso e da pessoa com deficiência	Assegurar a proteção das pessoas em situação de vulnerabilidade, em especial crianças, adolescentes, idosos e pessoas com deficiência, de forma a propiciar condições de máxima igualdade para o exercício pleno da cidadania.	Iniciativas Institucionais	Medir, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MP na defesa dos direitos da criança e adolescente, do idoso e da pessoa com deficiência.	Somatório de iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas: palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões, ICs e outros procedimentos + TACs firmados.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Atuação Institucional Extrajudicial Cível	Medir a atuação do MP na defesa dos direitos da criança e adolescente, do idoso e da pessoa com deficiência.	Média aritmética das relações entre o número de ações judiciais propostas, Audiências Públicas, Recomendações e TACs firmados e o número de inquéritos civis e outros procedimentos instaurados, nos seguintes critérios individualmente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – DIREITOS DA CRIANÇA E ADOLESCENTE ■ Critério2 – DIREITOS DO IDOSO ■ Critério3 – DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA 	POSITIVA	CNMP (Nova Resolução 32 e 33)	Mensal
		Atuação Institucional Judicial	Medir as decisões judiciais favoráveis à atuação do MP.	Relação entre a soma de sentenças / acórdãos favoráveis e parcialmente favoráveis e o total de sentenças / acórdãos desfavoráveis, nos seguintes critérios individualmente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – DIREITOS DA CRIANÇA E ADOLESCENTE ■ Critério2 – DIREITOS DO IDOSO ■ Critério3 – DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA 	POSITIVA	CNMP (Nova Resolução 32 e 33)	Mensal
Promover a igualdade, a inclusão social e assegurar o respeito às comunidades tradicionais.	Fomentar o reconhecimento de igualdade de condições para todos, de inclusão social dos excluídos, repudiando qualquer forma de preconceito ou discriminação, bem como garantindo o pleno direito de diferenças que possuem as comunidades tradicionais.	Atuação Institucional Extrajudicial Cível	Medir a atuação do MP na defesa da igualdade, a inclusão social e assegurar o respeito às comunidades tradicionais.	Média aritmética das relações entre o número de ações judiciais propostas, Audiências Públicas, Recomendações e TACs firmados e o número de inquéritos civis e outros procedimentos instaurados, nos seguintes critérios individualmente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – IGUALDADE E INCLUSÃO SOCIAL; ■ Critério2 – RESPEITO AS COMUNIDADES TRADICIONAIS. 	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Iniciativas Institucionais	Medir, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MP na defesa da igualdade, a inclusão social e assegurar o respeito às comunidades tradicionais.	Somatório de iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas: palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões, ICs e outros procedimentos + TACs firmados.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Assegurar o direito à educação, à saúde e ao trabalho digno	Assegurar para que todos tenham o acesso a educação, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Garantir que todos tenham acesso universal e igualitário às ações e serviços de saúde. Garantir as condições dignas de trabalho, de forma a assegurar as condições de saúde e segurança do trabalhador, humanizando as relações de trabalho.	Atuação Institucional Extrajudicial Cível	Medir a atuação do MP na defesa do direito à educação, à saúde e ao trabalho digno.	Média aritmética das relações entre o número de ações judiciais propostas, Audiências Públicas, Recomendações e TACs firmados e o número de inquéritos civis e outros procedimentos instaurados, nos seguintes critérios individualmente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – DEFESA DO DIREITO À EDUCAÇÃO; ■ Critério2 – DEFESA DO DIREITO À SAÚDE; ■ Critério3 – DEFESA DO DIREITO AO TRABALHO DIGNO. 	POSITIVA	CNMP (Nova Resolução 32 e 33)	Mensal
		Iniciativas Institucionais	Medir, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MP na defesa do direito à educação, à saúde e ao trabalho digno.	Somatório de iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas: palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões, ICs e outros procedimentos + TACs firmados.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
Zelar pela defesa e proteção do meio ambiente e desenvolvimento sustentável	Garantir a todos o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, essencial à sadia qualidade de vida, defendendo-o e preservando-o para as presentes e futuras gerações. Fomentar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes. Zelar para que o desenvolvimento econômico observe a defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado, conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação.	Atuação Institucional Extrajudicial Cível	Medir a atuação do MP na defesa e proteção do meio ambiente e desenvolvimento sustentável.	Média aritmética das relações entre o número de ações judiciais propostas, Audiências Públicas, Recomendações e TACs firmados e o número de inquéritos civis e outros procedimentos instaurados.	POSITIVA	CNMP (Nova Resolução 32 e 33)	Mensal
		Atuação Institucional Judicial	Medir as decisões judiciais favoráveis à atuação do MP	Relação entre a soma de sentenças / acórdãos favoráveis e parcialmente favoráveis e o total de sentenças / acórdãos desfavoráveis.	POSITIVA	CNMP (Nova Resolução 32 e 33)	Mensal
		Iniciativas Institucionais	Medir, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MP na defesa e proteção do meio ambiente e desenvolvimento sustentável.	Somatório de iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas: palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões, ICs e outros procedimentos + TACs firmados.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Combater a improbidade administrativa e defender o patrimônio público, social, histórico e cultural	Assegurar que os atos de improbidade administrativa sejam adequadamente punidos, buscando o ressarcimento ao erário. Preservar o patrimônio público, social, cultural e histórico brasileiro, incluindo os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação e à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira.	Iniciativas Institucionais	Medir, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MP na defesa do patrimônio público, social, histórico e cultural.	Somatório de iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas: palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões, ICs e outros procedimentos + TACs firmados.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Atuação Institucional Judicial	Medir as decisões judiciais favoráveis à atuação do MP	Relação entre a soma de sentenças / acórdãos favoráveis e parcialmente favoráveis e o total de sentenças / acórdãos desfavoráveis	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Atuação Institucional Extrajudicial Cível	Medir a atuação do MP no combate a improbidade administrativa e defesa do patrimônio público, social, histórico e cultural.	Média aritmética das relações entre o número de ações judiciais propostas, Audiências Públicas, Recomendações e TACs firmados e o número de inquéritos civis e outros procedimentos instaurados, nos seguintes critérios individualmente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA; ■ Critério2 – PATRIMÔNIO PÚBLICO, SOCIAL, HISTÓRICO E CULTURAL. 	POSITIVA	CNMP (IMPROBIDADE - Nova Resolução 32 e 33) MPs (PATRIMÔNIO - Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
Assegurar a defesa dos direitos do consumidor e proteger a ordem econômica e financeira	Garantir que a ordem econômica e financeira valorize o trabalho humano e a livre iniciativa, bem como assegure a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observando-se a condição de vulnerabilidade do consumidor.	Atuação Institucional Extrajudicial Cível	Medir a atuação do MP na defesa dos direitos do consumidor e ordem econômica e financeira.	Média aritmética das relações entre o número de ações judiciais propostas, Audiências Públicas, Recomendações e TACs firmados e o número de inquéritos civis e outros procedimentos instaurados, nos seguintes critérios individualmente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – DIREITO DO CONSUMIDOR; ■ Critério2 – ORDEM ECONÔMICA E FINANCEIRA. 	POSITIVA	CNMP (CONSUMIDOR - Nova Resolução 32 e 33) MPs (ECONÔMICA E FINANCEIRA - Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Iniciativas Institucionais	Medir, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MP na defesa dos direitos do consumidor e proteger a ordem econômica e financeira.	Somatório de iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas: palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões, ICs e outros procedimentos + TACs firmados.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Atuar na prevenção e repressão do trabalho escravo e tráfico de pessoas	Combater a prática do trabalho escravo, bem como o tráfico irregular de pessoas, garantindo a observância do princípio constitucional da dignidade da pessoa humana e a plena realização da cidadania.	Atuação Institucional Extrajudicial Civil	Medir a atuação do MP na prevenção e repressão do trabalho escravo e tráfico de pessoas.	Média aritmética das relações entre o número de ações judiciais propostas, Audiências Públicas, Recomendações e TACs firmados e o número de inquéritos civis e outros procedimentos instaurados, nos seguintes critérios individualmente: ■ Critério1 – TRABALHO ESCRAVO; ■ Critério2 – TRÁFICO DE PESSOAS.	POSITIVA	CNMP (Nova Resolução 32 e 33)	Mensal
		Iniciativas Institucionais	Medir, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MP na prevenção e repressão do trabalho escravo e tráfico de pessoas.	Somatório das iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas os procedimentos da atuação extrajudicial do MP: reuniões, palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões (incluindo acompanhamento das vítimas), órgão colegiados, ICs + TACs firmados.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Atuação Institucional Judicial	Medir as decisões judiciais favoráveis à atuação do MP.	Relação entre a soma de sentenças / acórdãos favoráveis e parcialmente favoráveis e o total de sentenças / acórdãos desfavoráveis, nos seguintes critérios individualmente: ■ Critério1 – TRABALHO ESCRAVO; ■ Critério2 – TRÁFICO DE PESSOAS.	POSITIVA	CNMP (Nova Resolução 32 e 33)	Mensal
Fortalecer o controle externo da atividade policial	Assegurar a plenitude da atuação ministerial no controle externo da atividade policial, visando a observância dos direitos e garantias fundamentais do cidadão, bem como a eficiência do trabalho policial.	Atuação Institucional no Controle Externo	Medir a atuação do MP sobre o exercício da atividade policial.	Relação entre o número de procedimentos investigatórios criminais e de improbidade em desfavor de policiais no ano e no ano anterior.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Atuação Institucional na defesa dos direitos fundamentais	Medir a atuação do MP em unidades policiais, visando sua adequação aos direitos humanos.	Relação entre o número de inspeções em unidades policiais e o total de unidades policiais do país, estratificado por ramo.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Atuação Institucional no inquérito policial	Medir atuação do MP no inquérito policial.	Relação entre o número de baixas com diligências e o número de baixas sem diligências. (Taxonomia: 920.258 e 920.589).	POSITIVA	CNMP (Nova Resolução 32 e 33)	Mensal
Aperfeiçoar o sistema prisional e as medidas alternativas	Assegurar que o sistema prisional e as medidas alternativas sejam corretas e justamente aplicadas, garantindo o respeito aos direitos humanos e visando à prevenção da criminalidade.	Atuação Institucional no sistema prisional	Medir a atuação do MP no sistema prisional, visando sua adequação aos direitos humanos.	Relação entre o número de avaliações das fiscalizações mensais/ anuais nos estabelecimentos penais e o total de estabelecimentos penais do país.	POSITIVA	CNMP (Resolução 56)	Mensal

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Atuar na prevenção e repressão da criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira.	Reforçar a atuação ministerial na investigação e combate à atuação da criminalidade organizada, de forma a intensificar a prevenção e repressão dos atos ilícitos, praticados por elas, em especial, quando relacionadas ao tráfico de drogas e crimes de fronteira.	Atuação Institucional Extrajudicial Criminal	Medir a atuação do MP na prevenção e repressão da criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira.	Média aritmética das relações entre o número de denúncias apresentadas e o número total de inquéritos arquivados, nos seguintes critérios individualmente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – CRIME ORGANIZADO (Lei Federal 9.034); ■ Critério2 – TRÁFICO DE DROGAS; ■ Critério3 – CRIME DE FRONTEIRA. 	POSITIVA	CNMP (TRÁFICO DE DROGAS - Nova Resolução 32 e 33) MPs (CRIME ORGANIZADO E FRONTEIRA - Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Iniciativas Institucionais	Medir, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MP na repressão de e repressão de criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira.	Somatório de iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas: palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões, ICs e outros procedimentos + TACs firmados.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Atuação Institucional Judicial	Medir as decisões judiciais favoráveis à atuação do MP	Relação entre a soma de sentenças / acórdãos favoráveis e parcialmente favoráveis e o total de sentenças / acórdãos desfavoráveis, nos seguintes critérios individualmente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – CRIME ORGANIZADO (Lei Federal 9.034); ■ Critério2 – TRÁFICO DE DROGAS; ■ Critério3 – CRIME DE FRONTEIRA. 	POSITIVA	CNMP (TRÁFICO DE DROGAS - Nova Resolução 32 e 33) MPs (CRIME ORGANIZADO E FRONTEIRA - Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Fortalecer a prevenção e repressão de crimes graves, tanto comuns como militares	Fomentar a atuação ministerial no combate aos crimes que atingem com maior intensidade a sociedade e os direitos fundamentais, como os crimes violentos ou de maior lesividade econômica-social.	Atuação Institucional Extrajudicial Criminal	Medir a atuação do MP na prevenção e repressão da criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira.	Média aritmética das relações entre o número de denúncias apresentadas e o número total de inquéritos arquivados, nos seguintes critérios individualmente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – CRIMES GRAVES; ■ Critério2 – HOMICÍDIOS; ■ Critério3 – CORRUPÇÃO. OBS.: o rol de crimes graves será definido no âmbito de cada MP.	POSITIVA	CNMP (CORRUPÇÃO - Nova Resolução 32 e 33) CNMP (CRIMES GRAVES, após definição de cada MP - Nova Resolução 32 e 33)	Mensal
		Iniciativas Institucionais	Medir, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MP na repressão de e repressão a crimes graves, homicídios e corrupção.	Somatório de iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas: palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões, ICs e outros procedimentos + TACs firmados.	POSITIVA	MPs (Parte nas Tabelas Unificadas)	Semestral
		Atuação Institucional Judicial	Medir as decisões judiciais favoráveis à atuação do MP	Relação entre a soma de sentenças / acórdãos favoráveis e parcialmente favoráveis e o total de sentenças / acórdãos desfavoráveis, nos seguintes critérios individualmente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – CRIMES GRAVES; ■ Critério2 – HOMICÍDIOS; ■ Critério3 – CORRUPÇÃO. OBS.: o rol de crimes graves será definido no âmbito de cada MP.	POSITIVA	CNMP (CRIMES GRAVES, após definição de cada MP - Nova Resolução 32 e 33)	Mensal

Indicadores Estratégicos: - Perspectiva de "Processos":

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Fortalecer a atuação integrada do Ministério Público	Fortalecer a estratégia de integração e unidade entre os Ministérios Públicos dos Estados e da União, considerando a multiplicidade de atuações e visando uma uniformidade nas suas ações, sem prejuízo da independência funcional de seus membros.	Integração aos Programas Nacionais	Medir a aderência do MP aos Programas Nacionais do MP.	Relação entre o número de MP que aderem aos Programas Nacionais do CNMP e o número total de MP.	POSITIVA	CNMP	Trimestral
		Integração aos Programas Locais	Medir a realização de iniciativas realizadas entre MPs.	Relação entre o número de MP que firmaram programas entre si e o número total de MP.	POSITIVA	MP	Semestral
Construir práticas uniformes	Construir mecanismos, grupos de atuação e ferramentas de atuação institucional uniforme, agregando boas práticas e experiências dos Ministérios Públicos dos Estados e da União.	Práticas Uniformes	Medir o percentual de práticas uniformizadas no âmbito do MP.	Relação entre o número de práticas uniformizadas no âmbito do MP e o total de práticas identificadas.	POSITIVA	MP	Semestral
Fomentar a integração de banco de dados	Estimular a integração dos bancos de dados das unidades do Ministério Público, construindo mecanismos de busca em múltiplos bancos de dados. Estabelecer padrões tecnológicos a serem implementados pelas unidades que permitam a interoperabilidade de sistemas heterogêneos.	Integração de Banco de Dados	Medir o nível de integração dos bancos de dados no âmbito do MP.	Média aritmética das notas atribuídas ao nível de integração no MP. Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> ■ Nota 0 – Não existe compartilhamento da base de dados; ■ Nota 5 – Existe compartilhamento da base de dados com um MP; ■ Nota 10 – Existe compartilhamento da base de dados com mais de um MP. 	POSITIVA	MP	Semestral

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Defender as prerrogativas institucionais	Fomentar, ampliar e garantir as prerrogativas e funções do Membro do Ministério Público. Numa visão democrática e institucional entende-se por prerrogativa os direitos e garantias exclusivos e indispensáveis ao exercício da profissão no interesse social, ou ainda, os instrumentos legais específicos e fundamentais destinados ao pleno exercício das funções Ministeriais.	Defesa Institucional	Medir a formalização da comissão de defesa das prerrogativas institucionais pelo MP.	Média aritmética das notas atribuídas à Comissão específica para fomento, ampliação e garantia das prerrogativas institucionais. Faixa de avaliação: Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> ■ Nota 0 – não existe formalizado na instituição; ■ Nota 1 – existe, mas se reúne menos de três vezes ao ano; ■ Nota 3 – existe, reúne-se três vezes ou mais ao ano; ■ Nota 5 – existe, reúne-se três vezes ou mais ao ano, inclusive com comissões de outros MP. 	POSITIVA	MP	Semestral
Ampliar a atuação extrajudicial como forma de pacificação de conflitos	Incentivar os meios alternativos de solução de conflitos nos procedimentos com atuação extrajudicial do Ministério Público.	Soluções Extrajudiciais	Medir a atuação do MP por meio de ações extrajudiciais.	Relação entre o número de soluções extrajudiciais (nº TACs firmados + nº recomendações) e o número de ciências favoráveis e parcialmente favoráveis de sentenças em ACPs.	POSITIVA	CNMP	Mensal
		Atuação Extrajudicial	Medir a atuação extrajudicial do MP.	Somatório do número de ICPs e outros procedimentos instaurados.	POSITIVA	CNMP	Mensal

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Atuar de forma proativa, efetiva, preventiva e resolutive, respeitando as competências constitucionais	Fortalecer a atuação preventiva do Ministério Público a partir de suas iniciativas e do conhecimento da realidade, objetivando resultados efetivos e responsáveis. Incentivar a instalação de núcleos de mediação processual e extraprocessual. Buscar a ampliação dos instrumentos de solução de controvérsias judiciais e extrajudiciais pelo Ministério Público, nas esferas cíveis, criminais e de improbidade.	Atuação Proativa	Medir a utilização dos meios para atuação proativa do MP.	Média aritmética das notas atribuídas aos instrumentos disponíveis para atuação resolutive, preventiva e efetiva existente no MP para os critérios abaixo: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – Audiências Públicas; ■ Critério2 – Mediações; ■ Critério3 – Recomendações. Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> ■ Nota 0 – Não é realizado; ■ Nota 1 – É realizado, mas não em todas as Promotorias (MPEs) / Procuradorias (MPU); ■ Nota 3 – É realizado regularmente em todas as Promotorias (MPEs) / Procuradorias (MPU). 	POSITIVA	MP	Semestral
		Acesso a Informações	Medir a disponibilidade dos instrumentos para obtenção de informações visando a atuação resolutive, preventiva e efetiva existente no MP.	Média aritmética das notas atribuídas aos instrumentos disponíveis para obtenção de informações junto a outras instituições visando à atuação resolutive, preventiva e efetiva existente no MP para os critérios abaixo: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – DETRAN; ■ Critério2 – Tribunal de Contas; ■ Critério3 – Controladoria Geral; ■ Critério4 – Polícias; ■ Critério5 – INFOSEG; ■ Critério6 – Receita Federal do Brasil; ■ Critério7 – Secretaria de Fazenda Estadual; ■ Critério8 – Cadastro de Eleitores (TRE); ■ Critério9 – Junta Comercial; ■ Critério10 – Cartórios de Registro. Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> ■ Nota 0 – comunicação por ofício; ■ Nota 1 – comunicação por meio eletrônico (e-mail); ■ Nota 3 – acesso parcial ao banco de dados; ■ Nota 5 – acesso total ao banco de dados. 	POSITIVA	MP	Semestral

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Celeridade Procedimental	Promover maior celeridade no andamento e conclusão dos procedimentos que tramitam na atividade-fim do Ministério Público.	Eficácia Procedimental	Aferir a eficácia do andamento e conclusão de procedimentos extrajudiciais do MP.	Relação entre o número de procedimentos extrajudiciais devolvidos e o número total de procedimentos extrajudiciais recebidos (Norma 33).	POSITIVA	CNMP	Mensal
		Medição de Tramitação Extrajudicial	Medir o número de MPs que fazem controle do tempo de tramitação de procedimentos extrajudiciais.	Média ponderada dos seguintes critérios: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério 1 (15%) – mede o tempo de tramitação dos inquéritos policiais (código da taxonomia); ■ Critério 2 (35%) – mede o tempo entre a última entrada no MP do inquérito e a oferta da denúncia; ■ Critério 3 (50%) – mede o tempo de tramitação dos procedimentos extrajudiciais do MP. Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> ■ Nota0 – não mensura; ■ Nota1 – mensura em alguns casos; ■ Nota3 – mensura em todos os casos. 	POSITIVA	MP	Semestral
Fortalecer a comunicação institucional	Ampliar canais de comunicação externo fazendo o Ministério Público e suas atribuições mais conhecidas do cidadão, de forma a garantir a visibilidade dos resultados institucionais. Estabelecer um processo permanente de comunicação da Instituição com a sociedade civil organizada como forma de entender melhor as demandas coletivas. Criar instâncias de comunicação interna periódica entre vários níveis, envolvendo a todos no ambiente de trabalho.	MP na Mídia	Aferir o modo como o MP vem sendo retratado na mídia.	Número de matérias jornalísticas que mencionam o MP para o período.	POSITIVA	MP	Semestral
		Estrutura de Comunicação	Medir a estrutura disponível para a comunicação nos MP.	Média aritmética das notas atribuídas à estrutura de comunicação existente no MP para os critérios abaixo: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – Orçamento específico para a comunicação; ■ Critério2 – Pessoal com formação em comunicação social; ■ Critério3 – Equipamentos e softwares específicos para comunicação; ■ Critério4 – Política / plano de comunicação; ■ Critério5 – Formalização da área de comunicação na estrutura organizacional; ■ Critério6 – Mensuração das inserções no MP na mídia. Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> ■ Nota 0 – não existe; ■ Nota 1 – existe, mas com recursos (pessoas, equipamentos, matéria prima, etc.) insuficientes; ■ Nota 3 – existe, com os recursos (pessoas, equipamentos, matéria prima, etc.) necessários. 	POSITIVA	MP	Semestral

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
		Atendimento ao Cidadão	Medir a atendimento realizado aos cidadãos que vão até o MP.	Relação entre o número de cidadãos atendidos pessoalmente no MP no ano e número de cidadãos atendidos no ano anterior.	POSITIVA	MP	Semestral
Facilitar o diálogo do cidadão com o Ministério Público	Estreitar o diálogo entre a população e o Ministério Público a partir da ampliação das formas de acesso à Instituição, reforçando principalmente as ações de relacionamento, desenvolvendo uma linguagem acessível ao cidadão.	Diálogo com o Cidadão	Medir os instrumentos disponíveis de diálogo do cidadão com o MP.	Média aritmética das notas atribuídas aos instrumentos de diálogo do cidadão com o MP para os critérios abaixo: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – Ouvidoria; ■ Critério2 – Canal via internet (fale conosco; twitter, digi-denúncia); ■ Critério3 – Canal via telefone (Disque-denúncia, fale conosco, etc.); ■ Critério4 – Consulta de movimentação pela internet das demandas iniciadas pelos cidadãos, salvo sigilosos; ■ Critério5 – Consulta de movimentação pela internet dos procedimentos de atividade fim ministeriais, salvo sigilosos; ■ Critério6 – Portal da Transparência. Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> ■ Nota 0 – não existe; ■ Nota 1 – existe, mas não atende todas Promotorias (MPEs) / Procuradorias (MPU); ■ Nota 3 – existe, em todas as Promotorias (MPEs) / Procuradorias (MPU);. 	POSITIVA	MP	Semestral
Aprimorar o intercâmbio de informações entre as Unidades	Disseminar no âmbito do Ministério Público o intercâmbio de informações visando o conhecimento, a integração institucional e a atuação eficiente. Estabelecer, sistematizar e gerir o fluxo de informações e conhecimentos consolidados ou produzidos pela Instituição.	Integração Institucional	Aferir a quantidade de ações voltadas para a promoção do intercâmbio de informações entre os MPs visando o conhecimento, a integração e melhoria da atuação.	Média aritmética das notas atribuídas aos instrumentos disponíveis para intercâmbio de informações (via de sistemas de informações), salvo restrições de sigilo, existente no MP para os critérios abaixo: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – Existência e movimentação de processos e procedimento; ■ Critério2 – Consultas do teor de peças; ■ Critério3 – Existência e movimentação de processos e procedimentos do Conselho Superior. Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> ■ Nota 0 – Não existe; ■ Nota 1 – Existe, mas fracionado dentro do MP; ■ Nota 2 – Existe para todo o respectivo MP; ■ Nota 3 – Existe para todo o respectivo MP e outro(s) MP(s). ■ Nota 10 – Existe com todos os ramos do MP. 	POSITIVA	MP	Semestral
Intensificar parcerias e trabalho em rede de cooperação com setores público, privado, sociedade civil organizada e comunidade geral	Ampliar e intensificar as parcerias e trabalho em rede de cooperação com setores público, privado, sociedade civil organizada e comunidade geral, trabalhando em conjunto nas matérias de atuação da Instituição.	Rede de Cooperação	Medir o número total de parcerias e termos de cooperação firmados.	Número total de parcerias (projetos, programas, convênios, etc.) e termos de cooperação firmados.	POSITIVA	MP	Semestral

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Fortalecer o Controle Interno	Estimular a criação de mecanismos de controle, objetivando estabelecer sistemática de medição do desempenho institucional, a partir de critérios técnicos e objetivos, que permitam avaliar os resultados. Estruturar sistema de controle com o objetivo de proteger o patrimônio e produzir dados contábeis confiáveis, objetivando a avaliação da administração.	Controle Interno	Medir no âmbito do MP o nível de controle interno.	Média aritmética das notas atribuídas aos mecanismos de controle implantados para os critérios abaixo: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – Auditoria interna (controle posterior) e /ou Controladoria (acompanhamento prévio ou concomitante); ■ Critério2 – Centros de custos; ■ Critério3 – Controle do desempenho da instituição; ■ Critério4 – Corregedoria. Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> ■ Nota 0 – não existe; ■ Nota 1 – existe, mas com recursos (pessoas, equipamentos, matéria prima, etc.) insuficientes; ■ Nota 3 – existe, com os recursos (pessoas, equipamentos, matéria prima, etc.) necessários. 	POSITIVA	MP	Semestral
Aprimorar processos de planejamento e gestão	Estimular a cultura de planejamento, incentivando a instalação de escritório de projetos no âmbito do Ministério Público, para a profissionalização dos processos de gestão e superação de desafios estratégicos.	Excelência da Gestão	Medir o valor de pontuação orientada pela metodologia GESPÚBLICA.	Mensuração orientada pelos seguintes critérios: liderança; estratégia e planos; cidadão; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados (GESPÚBLICA).	POSITIVA	MP	Anual
Aprimorar e informatizar as rotinas administrativas	Promover boas práticas de simplificação, racionalização, integração e padronização das rotinas administrativas por meio de sua informatização, buscando a forma mais eficiente e econômica de executá-los.	Informatização Administrativa	Medir no âmbito do MP o nível de informatização e modernização de rotinas administrativas estratégicas.	Média aritmética das notas atribuídas à informatização e/ou modernização para os critérios abaixo, segundo o plano de cada MP: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – Sistema de gestão de pessoas; ■ Critério2 – Sistema de folha de pagamento; ■ Critério3 – Sistema de gestão de patrimônio; ■ Critério4 – Sistema de almoxarifado e materiais; ■ Critério5 – Sistema de licitações; ■ Critério6 – Sistema de controle de processos administrativos (protocolo); ■ Critério7 – Sistema para gestão financeira. Faixa de avaliação: (0 – não informatizado; 1 – informatizado, mas não de forma satisfatória; 2 – informatizado de forma satisfatória, mas não em todos os locais; 3 – informatizado e modernizado plenamente).	POSITIVA	CNMP	Mensal

Indicadores Estratégicos – Perspectiva de “Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia”:

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Intensificar o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes	Gerir competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), possibilitando o contínuo e gradativo desenvolvimento técnico, gerencial e pessoal de todos os membros e servidores do Ministério Público capacitando-os para a utilização de novas tecnologias, ferramentas, métodos e técnicas de trabalho. Desenvolver nas pessoas uma visão global da instituição, estimulando a integração e fomentando o comprometimento. Manter programas permanentes de capacitação permitindo o uso das habilidades dos servidores em sua área de especialização.	Capacitação	Medir o percentual de membros e servidores que receberam cursos de capacitação e/ou treinamentos de patrocinados ou apoiados pela instituição.	Relação entre o número de pessoas (membros e servidores) capacitadas e/ou treinadas (mínimo de 20h/ano – cumulativas) e o total de membros e servidores.	POSITIVA	MP	Semestral
Fomentar a cultura de resultados	Fomentar no âmbito do Ministério Público a cultura de metas a serem alcançadas, promovendo ações que incentivem formações de grupo de trabalho de atuação integrada, aferindo periodicamente os resultados.	Metas Alcançadas	Indicar o percentual de metas alcançadas em Planos Estratégicos e/ou Planos de Atuação.	Relação entre o somatório de metas alcançadas pelos MPs e o total de metas a serem alcançadas pelos MPs. Estratificar o índice por MP.	POSITIVA	MP	Semestral
		Engajamento Estratégico	Medir o número de MP que elaboraram seus Planos Estratégicos.	Relação entre o número de MP que realizaram o planejamento estratégico e o número total de MP.	POSITIVA	MP	Semestral
Valorizar e motivar membros e servidores	Promover ambiente organizacional que estimule a motivação e o comprometimento, onde as pessoas encontrem espaço para o seu desenvolvimento integral. Implementar gestão de recursos humanos com mecanismos claros e objetivos de valorização, conciliando as necessidades, o compromisso com os resultados almejados pela instituição e as expectativas de Membros e servidores.	Clima Organizacional	Medir o índice de satisfação e comprometimento de Membros e servidores por meio de pesquisa.	Relação entre as avaliações positivas sobre o total de avaliações na pesquisa de clima organizacional (trabalho em equipe, motivação, relacionamento interpessoal, infraestrutura, valorização, entre outros).	POSITIVA	MP	Semestral
		Valorização e Motivação	Medir o número de MP que promovem ações afirmativas para valorização e motivação de seus Membros e servidores.	Relação entre o número de MPs que realizam iniciativas voltadas à melhoria da valorização e motivação e o número total de MPs.	POSITIVA	MP	Semestral

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Promover a governança da Tecnologia da Informação	Uniformizar e direcionar o uso da Tecnologia da Informação para dar suporte à organização na implementação de ações estratégicas e de práticas de gestão, garantindo controles efetivos, ampliando os processos de segurança, melhorando o desempenho institucional e promovendo decisões integradas sobre os investimentos em TI. Manter atualizados processos e práticas relacionadas à infraestrutura de sistemas, redes e dispositivos tecnológicos utilizados pelo Ministério Público. Garantir o alinhamento da TI com os objetivos estratégicos da instituição, a correta alocação e medição dos recursos envolvidos, a mitigação dos riscos em TI, a medição e avaliação do desempenho.	Governança Tecnológica	Medir o grau de aderência das áreas de Tecnologia da Informação dos MP ao padrão de governança estabelecido pelo CNMP.	Média ponderada dos seguintes critérios: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério 1 (35%) – possui plano estratégico de TI; ■ Critério 2 (15%) – possui plano diretor de TI; ■ Critério 3 (35%) – possui comitê estratégico de TI; ■ Critério 4 (15%) – possui comitê diretivo de TI. 	POSITIVA	MP	Semestral
Assegurar atualização da infraestrutura tecnológica	Assegurar a renovação periódica do parque tecnológico de TI, considerando instalações físicas, hardware, software e peopeware adequado às atividades do Ministério Público, visando garantir o bom desempenho das Unidades, a integração das informações e a disseminação de conhecimento. Tornar a TI um fator facilitador das ações institucionais, garantindo ainda a confiabilidade, disponibilidade e estabilidade dos sistemas.	Infraestrutura Tecnológica	Medir o nível de atualização da infraestrutura tecnológica do MP	Média ponderada dos critérios: <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 (20%) – % de sedes com internet própria; ■ Critério2 (10%) – relação entre o número de computadores (desktop + notebook) e o número total de Membros e servidores; ■ Critério3 (20%) - % de computadores modernizados (tempo de vida igual ou inferior a 4 anos); ■ Critério4 (25%) – relação entre o número de pessoas na TI e o número estabelecido do PDTI; ■ Critério5 (25%) – relação entre o número de softwares básicos implantados e o número estabelecido do PDTI. 	POSITIVA	CNMP (CRITÉRIOS 1 A 3 - Nova Resolução 32 e 33) MP (CRITÉRIOS 4 E 5)	Anual

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Assegurar a atualização da infraestrutura física	Garantir infraestrutura física adequada à atuação do Ministério Público. Implementar uma política de manutenção da infraestrutura. Elaborar projetos para reforma ou construção de prédios respeitando os conceitos de sustentabilidade, acessibilidade e segurança.	Infraestrutura Física	Verificar a padronização das instalações físicas das unidades do MP quanto aos aspectos mobiliários, imobiliários, de acessibilidade e segurança.	Média aritmética das notas atribuídas para os seguintes critérios – faixa de avaliação (0 – não atende; 1 – existe, mas não de forma satisfatória; 2 – existe de forma satisfatória, mas não em todos os locais; 3 – atende plenamente); <ul style="list-style-type: none"> ■ Critério1 – % sedes com acessibilidade; ■ Critério2 – % sedes com sustentabilidade; ■ Critério3 – % sedes com segurança contra sinistros; ■ Critério4 – % sedes com segurança (vigilância); ■ Critério5 – % sedes com mobiliário adequado. 	POSITIVA	MP	Semestral

Indicadores Estratégicos – Perspectiva de “Orçamentária & Financeira”:

Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade do Indicador	Método de Cálculo	Polaridade	Fonte	Frequência
Assegurar recursos orçamentários e otimizar sua alocação	Assegurar recursos orçamentários que viabilizem a atuação do Ministério Público, criando meios concretos para justificar sua proposta orçamentária. Maximizar a gestão e alocação de recursos buscando a melhor relação custo-benefício e a sincronia entre planejamento, orçamento e execução, de forma coordenada com as prioridades da instituição. Implementar cultura de elaboração de plano orçamentário plurianual. Buscar fontes externas de financiamento para os projetos do Ministério Público.	Variação Orçamentária	Comparar a variação orçamentária entre o MP e seu ente federativo.	Relação entre a variação do orçamento do MP e a variação do orçamento do seu ente federativo. A variação é calculada pela relação entre a diferença orçamentária de anos subsequentes e o orçamento do ano anterior.	POSITIVA	CNMP	Anual
		Recursos Extraorçamentários	Medir o volume de recursos financeiros captados junto a fontes extraorçamentárias.	Relação entre os financeiros captados junto a fontes extraorçamentárias e o orçamento total.	POSITIVA	MP	Semestral
		Execução Orçamentária	Medir a execução real do orçamento anual.	Relação entre o somatório das despesas realizadas e o total de despesas previstas no orçamento.	POSITIVA	CNMP	Anual
		Adequação Orçamentária	Medir o volume de recursos despendidos em situações emergenciais ou que extrapolaram o orçamento previamente previsto.	Relação entre o somatório das despesas não previstas em orçamento e o orçamento total.	POSITIVA	MP	Semestral



4. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

4.1 Introdução

Planejamento pode ser entendido como o processo sistemático de tomada de decisões. Preparar-se para o futuro e ser capaz de conduzir o destino que uma organização deseja seguir, integra-se ao conceito de planejamento dando significado à gestão estratégica, que se caracteriza como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização, senso de direção, continuidade a médio e longo prazo, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.

Muitas organizações ao despertar para importância de se conectar, efetivamente, com a sociedade passam a se questionar o que de fato dão de retorno a ela. A demanda por democracia, que outrora pautava os esforços da nação, vem inevitavelmente sendo integrado ao processo de cidadania. O cidadão brasileiro como protagonista do seu papel social, reforça a atenção das organizações não somente para eficiência do gasto público, mas também na eficácia e na efetividade de seus esforços, condizentes com os fundamentos e os objetivos da República declarados na Constituição Federal.

O foco do desdobramento da estratégia é apresentar a base do Modelo de Alinhamento do Ministério Público brasileiro entorno de uma estratégia nacional. O leitor encontrará elementos que caracterizam os instrumentos de gestão de temas de interesse nacional para o Ministério Público, organizando não apenas a estrutura dos programas mobilizadores, mas também definindo a forma de alinhamento e integração nacional.

Este trabalho teve como objetivo ampliar a discussão sobre a implantação e alinhamento da estratégia no Ministério Público brasileiro. Partindo de um processo estruturado e organizado de planejamento estratégico, no qual se formalizou o desafio de longo prazo de âmbito nacional, traduzidos em um Mapa Estratégico e em um Painel de Gestão, chega-se no momento mobilizar e alinhar toda a organização perante objetivos, metas e projetos nacionais.

O ineditismo de uma Estratégica Nacional para o Ministério Público, em todos os seus ramos, traz consigo a complexidade de unir realidades e atuações distintas entre si. Variações entre objetos de trabalho, localidades territoriais, estruturas físicas e funcionais e focos de atuação são exemplos da amplitude do trabalho.

Com isso, a seguinte premissa se torna imperativa: a estratégia nacional aponta a direção que o Ministério Público brasileiro deverá seguir permitindo, entretanto, a acomodação das diversas visões e singularidades de seus componentes.

O trabalho de construção do Referencial Estratégico Nacional do Ministério Público teve por base o fomento à participação de Membros do MP interessados em contribuir com a construção de uma unidade Nacional derivada de uma agenda estratégica para o Ministério Público brasileiro. Para isso, eventos regionais foram promovidos com o foco de selecionar e priorizar os desafios para Ministério Público considerando as perspectivas “Contribuição para a sociedade”, “Resultados do Ministério Público” e “Processos Internos” como já citado anteriormente.

Considerando que o trabalho de construção da estratégia resultou em um direcionador consistente e coerente ao Ministério Público em todos os seus ramos, outro desafio torna-se presente: mobilizar, voluntariamente, a organização em torno de uma agenda nacional, tendo por base a premissa postulada anteriormente.

Dentre algumas possibilidades, o caminho escolhido foi lançar mão de programas nacionais estruturados a partir de temas mobilizadores para todo o Ministério Público. A forma de organizar e implantar esses instrumentos de gestão, bem como a descrição dos programas mobilizadores definidos nacionalmente, serão explicitados no decorrer deste documento.

4.2 Referencial Técnico

Programa pode ser entendido como um modelo de gestão formado pela interação de um conjunto de projetos gerenciados para o alcance de um objetivo comum, passível de ser gerido e mensurado por indicadores. A escolha de atuação por programa se dá pela percepção de que os projetos, geridos isoladamente, não são capazes de coordenar a atenção e os esforços necessários para o enfrentamento de um problema comum. A vantagem que o programa apresenta diz respeito ao aumento da amplitude da intervenção dos projetos que, somados, otimizam os esforços de gestão, de alavancagem de recursos e de ampliação de benefícios e resultados.

De forma sucinta, um programa deve, a partir da definição de uma transformação desejada, articular um grupo de projetos cujos resultados possam contribuir, diretamente, para o alcance do seu objetivo. O tempo de desenvolvimento de um programa pode ser definido ou não. No caso do Ministério Público, esta definição deve ser claramente estabelecida por ocasião do planejamento.

Do ponto de vista de sua aplicação, os programas podem ter a seguinte caracterização:

- **INSTITUCIONAL ou FINALÍSTICO:** focalizam a geração de resultados para os beneficiários diretos da ação do Ministério Público, integrando projetos em dois padrões de organização:
 - **Projetos locais:** focalizam a atuação do Ministério Público em uma determinada localidade, esferas municipal ou estadual. O foco desses projetos é a intervenção territorial, que poderá focalizar um tema, com isso envolvendo apenas um Ministério Público, ou várias temáticas, o que significaria a articulação de mais de ramo do Ministério Público atuando dentro do projeto na localidade.
 - **Projetos temáticos:** voltado para a organização da atuação de um determinado Ministério Público em todo território nacional. O foco é

a interação nacional de um ramo do Ministério Público entorno de um tema.

- **ESTRUTURANTE:** não focaliza tema finalístico do Ministério Público, mas os elementos que auxiliariam a atuação finalística. É voltado à melhoria ou busca da excelência do trabalho realizado pelo Ministério Público, nos seguintes pontos: processos internos, pessoas, infraestrutura, tecnologia e gestão de recursos orçamentários.

4.3 Relação entre programas e projetos

Segundo o Project Management Institute – PMI, projeto pode ser entendido por “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”³.

Para o Governo Federal, projeto tem a seguinte conceituação: “instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo”.⁴

É importante destacar que, tanto na definição do PMI quanto na definição do Governo Federal, a estrutura básica do conceito de projetos é recorrente, ou seja, percepção clara de um produto a ser entregue (escopo), para um determinado esforço predefinido (tempo e custo).

No Governo Federal programa tem a seguinte conceituação: “Programa é o instrumento que articula um conjunto de ações (orçamentárias e não-orçamentárias) suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.”⁴

³ PMBOK – 3ª Edição.

⁴ Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p.43,46,55.

Neste sentido, os projetos são iniciativas fundamentais para o alcance dos resultados de programas. E, em uma cadeia de impactos, os projetos oferecem resultados tangíveis e claros alinhados ao objetivo do programa. Este por sua vez demonstra de forma clara e inequívoca quais são as transformações que os projetos viabilizam, no seu conjunto, numa determinada região, recorte setorial ou geográfico. Para isso, devem ser definidos indicadores que sejam condizentes com os objetivos desejados.

A gestão de um programa não guarda as mesmas características de intensidade de um projeto. O gerenciamento de um projeto orienta parte de seu processo de controle para o acompanhamento da eficiência e da eficácia, verificando, respectivamente, como se dá o uso dos recursos e a qualidade obtida em cada ação. Por outro lado, o foco da gestão de um programa está na articulação dos resultados dos projetos na direção do seu objetivo. Em outras palavras, os programas não gerenciam recursos como os projetos, mas disciplinam e orientam a direção de seus efeitos.

4.4 Diretrizes para estruturação de programas

As diretrizes estabelecidas neste documento apresentam um conjunto de orientações que clarificam e organizam a formulação e a implementação de programas no Ministério Público brasileiro. São elas:

- É uma opção da unidade do Ministério Público trabalhar com programas;
- Os projetos de um programa devem ser singulares, isto é, não deve haver sobreposição de ações e de objetivos de projetos em programas distintos ou no próprio programa;
- Os programas serão definidos pelo CNMP para evitar sobreposição nos estados;
- Os programas não receberão alocação direta de recursos, esses estarão devidamente definidos nos projetos que o compõem;

- Um programa não tem, necessariamente, seu horizonte temporal definido, isso varia em função de seus objetivos e do contexto no qual o mesmo se encontra.

4.5 Modelo de Integração do Ministério Público brasileiro

A proposta de integração do Ministério Público brasileiro se dará por adesão voluntária dos diversos ramos do Ministério Público à Estratégia Nacional. Remetendo-se aos objetivos estratégicos nacionais, apresentados no Mapa Estratégico, serão organizados Programas Estratégicos Institucionais (temas finalísticos) e um Programa Estratégico Estruturante (temas da área meio). Esses programas servirão como mobilizadores de ações com vistas a canalizar os esforços das instituições em temas prioritários para o MP brasileiro, guardada, evidentemente, as singularidades e autonomia de cada Ministério Público.

4.6 Lógica de Alinhamento

A lógica de alinhamento do Ministério Público brasileiro estabelece as escolhas nacionais do Ministério Público em termos de objetivos e evidencia as estruturas e os esforços necessários para sua execução, além disso, orienta taticamente os diversos ramos do Ministério Público para a cooperação nacional. O modelo proposto se utiliza dos seguintes elementos:

- **Macrodesafios** – correspondem aos grandes desafios do Ministério Público brasileiro, ou seja, constituem-se nas contribuições da organização para a sociedade brasileira. Os macrodesafios foram assim definidos:
 - Defesa dos Direitos Fundamentais;
 - Transformação Social;

- Indução de Políticas Públicas;
- Diminuição da Criminalidade e da Corrupção.
- **Objetivos** – ainda voltados para a perspectiva nacional, os objetivos correspondem aos desafios nacionais do Ministério Público organizados em sua estratégia. Reportam-se aos resultados institucionais que o Ministério Público deve levar a sociedade que foram assim definidos:
 - Contribuir para o aperfeiçoamento do regime democrático;
 - Assegurar o respeito aos direitos da criança e do adolescente, do idoso e da pessoa com deficiência;
 - Promover a igualdade, a inclusão social e assegurar o respeito às comunidades tradicionais;
 - Assegurar o direito à educação, à saúde e ao trabalho digno;
 - Zelar pela defesa e proteção do meio ambiente e desenvolvimento sustentável;
 - Combater a improbidade administrativa e defender o patrimônio público, social, histórico e cultural;
 - Assegurar a defesa dos direitos do consumidor e proteger a ordem econômica e financeira;
 - Atuar na prevenção e repressão do trabalho escravo e tráfico de pessoas;
 - Fortalecer o controle externo da atividade policial;
 - Aperfeiçoar o sistema prisional e as medidas alternativas;
 - Atuar na prevenção e repressão da criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira;
 - Fortalecer a prevenção e repressão de crimes graves, tanto comuns como militares.
- **Programas** – constituem-se nos grandes eixos de mobilização de esforços do Ministério Público para a geração de resultados institucionais (objetivos) e para a sociedade (macrodesafios). Por meio da escolha de temas mobilizadores, tais como: combate à criminalidade; infância e juventude; meio ambiente; e improbidade administrativa e corrupção, serão estruturados programas nacionais que terão como objetivo alinhar as iniciativas regionais às linhas temáticas prioritizadas.

- **Iniciativas** – correspondem aos esforços locais organizados em projetos. Em outras palavras são os instrumentos geradores de produtos ou entregas para a sociedade que visam contribuir com os objetivos e macrodesafios nacionais.

A figura que segue apresenta os elementos citados anteriormente.



Figura 4

Lógica de alinhamento da estratégia do Ministério Público.

4.7 Regionalização da estratégia

A materialização da estratégia em nível local se dará por meio dos projetos ou iniciativas. Ou seja, são os esforços empreendidos localmente que configuram a implementação da Estratégica Nacional do Ministério Público. Entretanto, maior serão o eco e impacto dessas ações se elas estiverem sendo coordenadas nacionalmente, com o propósito de aumentar a unidade do Ministério Público, ganhando em escala e, possivelmente, aumentando sua eficiência.

Os programas serão os instrumentos de gestão dos esforços nacionais. Serão definidos temas estratégicos prioritários de importância nacional para o Ministério Público. A partir desses temas serão elaborados programas com a seguinte estrutura (esses elementos serão detalhados do decorrer desse documento):

- Tema estratégico;
- Contribuição para a sociedade;
- Desafio nacional (objetivo do programa);
- Componentes do programa (desafios da temática);
- Metas;
- Foco de intervenção.

Em que pese à predefinição desses elementos em nível nacional, cada Ministério Público, ao aderir ao programa, poderá optar em vincular seu projeto ao componente e meta já existente ou propor um novo componente e uma nova meta ao programa. Desta forma, caso ainda não tenham sido contempladas as necessidades locais, os Ministérios Públicos poderão alinhar seus objetivos locais (componentes) e seus resultados locais (metas) ao modelo de gestão.

Concluindo, o Modelo Lógico dos Programas do Ministério Público Nacional (quadro abaixo) suporta tanto das definições nacionais quanto os desafios regionais dos Ministérios Públicos.

Tabela 1 – Esquema de Modelo Lógico dos Programas do Ministério Público brasileiro.

MODELO LÓGICO DOS PROGRAMAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO			
MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO		REGIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA	
LÓGICA DE INTERVENÇÃO	METAS NACIONAIS		
OBJETIVO DO PROGRAMA	META ESTRATÉGICA	COMPONENTES REGIONAIS	METAS REGIONAIS
COMPONENTES DO PROGRAMA			

Gestão dos Programas

O ciclo de gestão pode ser entendido como um conjunto de etapas inter-relacionadas que reúne as atividades gerenciais de um programa. Coerentemente com as características do programa, essas etapas são contínuas no tempo e ocorrem em todas as suas fases. Em outras palavras, a gestão de programa focaliza a transformação da realidade enfrentada, por meio da geração de resultados. Assim, seu processo de gestão possibilita importantes aprendizados para os próximos ciclos. A figura 05 apresenta a lógica de relacionamento entre as etapas do ciclo de gestão.



Figura 5
Ciclo de gestão de programas.

Modelo de gestão de programas do Ministério Público

Para facilitar a compreensão de como serão geridos os programas, estruturou-se um processo estruturado.



Figura 6
Processo de gestão dos Programas

Estruturação de programas

A fase de estruturação corresponde aos processos de coordenação e organização do planejamento do programa. Nesta etapa são definidos os principais elementos do programa tais como: objetivos, metas, componentes e foco de intervenção. As atividades necessárias e suficientes para estruturação do programa podem ser observadas na figura 7.

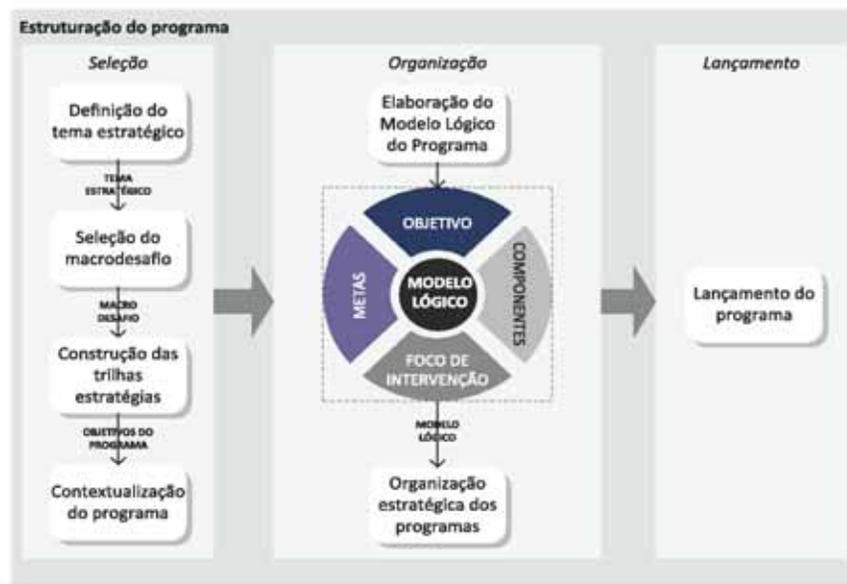


Figura 7

Atividades para estruturação de programas.

As atividades de estruturação do programa foram organizadas em três fases: seleção; organização; e lançamento.

a) Seleção: envolve a escolha e caracterização do tema que será desenvolvido pelo programa. Além disso, é feito um alinhamento estratégico aos objetivos do Ministério Público brasileiro. A fase de seleção do programa representa a análise cuidadosa: do contexto onde a situação concreta e objeto da intervenção pretendida se inserem; dos resultados e impactos obtidos ao longo de um processo histórico de possíveis intervenções institucionais, bem como dos próprios beneficiários; dos diferentes atores envolvidos na teia de relações sociais de uma dada situação. A contextualização permite conhecer as oportunidades de intervenção, como também o grau de sustentabilidade da ideia, em termos políticos, técnicos, financeiros e da aceitação dos principais atores sociais envolvidos.

b) Organização: contempla os principais elementos da lógica de intervenção definida para o programa, a saber: objetivo, componentes, metas e foco de intervenção, organizados em uma ferramenta denominada Modelo Lógico do Programa. Ela é elaborada no momento inicial de planejamento, contemplando atualizações, sempre que necessário. Constitui-se em importante peça para o monitoramento e avaliação de alcance dos resultados. Nesta fase também é definido o tempo de iniciação do programa e estimada sua vigência.

c) Lançamento: corresponde à divulgação do programa para todo o Ministério Público, ou seja, inicia-se com o lançamento a regionalização do programa para os Ministérios Públicos aderentes a iniciativa.

4.7.1 Definição do tema estratégico

A estruturação do programa se inicia com a seleção do tema estratégico a ser desenvolvido. A proposta é escolher uma ideia na qual se convirjam às atenções do Ministério Público e/ou da sociedade. Os temas devem ser abertos possibilitando seu recorte acontecer durante a elaboração do programa. São exemplos de temas estratégicos:

- Combate à Criminalidade;
- Infância e Juventude;
- Meio Ambiente;
- Improbidade Administrativa e Corrupção.

4.7.2 Seleção do macrodesafio

O macrodesafio corresponde a um dos objetivos estratégicos da perspectiva “Retorno para a sociedade” do Mapa Estratégico do Ministério Público brasileiro. O tema estratégico deve, necessariamente, contribuir para um dos quatro desafios dessa perspectiva:

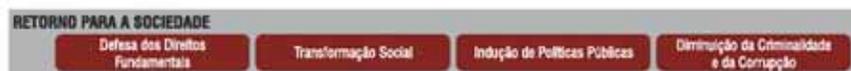


Figura 8

Macrodesafios dos programas do Ministério Público.

4.7.3 Construção das trilhas estratégicas

A construção da trilha estratégica significa alinhar o tema do programa aos objetivos estratégicos do Mapa do Ministério Público correspondentes às seguintes perspectivas: “Retorno para a Sociedade” e “Resultados

Institucionais”. Enquanto que na perspectiva “Retorno para a sociedade” deva-se escolher apenas um objetivo, para os “Resultados Institucionais” podem ser escolhidos mais de um objetivo. Os objetivos selecionado para essa perspectiva serão denominado nos programas por **DESAFIOS NACIONAIS**. Por exemplo, ao se escolher o tema estratégico Combate à Criminalidade, é possível selecionar o seguinte macrodesafio: “Diminuição da Criminalidade e da Corrupção”. Seguindo o alinhamento estratégico, os objetivos selecionáveis na perspectiva “Resultados Institucionais” poderiam ser: “Atuar na prevenção e repressão do trabalho escravo e tráfico de pessoas”; “Aperfeiçoar o sistema prisional e as medidas alternativas”; “Atuar na prevenção e repressão da criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira”; e “Fortalecer a prevenção e repressão de crimes graves, tanto comuns como militares”.

No caso do tema escolhido ser “Meio Ambiente” os objetivos alinhados poderiam ser: “Retorno para a sociedade”; “Transformação Social”; e para Resultado institucional: “Zelar pela defesa e proteção do meio ambiente e desenvolvimento sustentável”. A figura abaixo apresenta, com base no Mapa Estratégico do Ministério Público brasileiro, o alinhamento estratégico entre o tema e os objetivos da Estratégia Nacional.



Figura 9

Alinhamento estratégico do programa.

4.7.4 Contextualização do Programa

Para a compreensão de um dado contexto é necessário levantar informações gerais e históricas da dimensão social, política, econômica e cultural que sejam relevantes para a explicação da realidade ou temática específica a ser trabalhada pelo programa. Faz parte da compreensão do contexto explicitar as iniciativas governamentais, do Ministério Público e os projetos da sociedade civil implementados contemplando os resultados positivos e fracassos ocorridos; a legislação, a normatização técnica e fiscal existentes; novas iniciativas, ainda não utilizadas e estudos existentes; as lacunas existentes para intervenção e as propostas dos principais atores sociais para a temática.

Estas informações podem ser obtidas por meio de dados secundários como estudos, indicadores econômicos, sociais e ambientais, relatórios de resultado de diferentes iniciativas, dentre outras fontes. Desta análise é possível selecionar informações quais se constituirão no T0 (Tempo zero ou pesquisa inicial), também conhecidas como linha de base ou ponto de partida, que servirá de parâmetro para se medir/qualificar as mudanças pretendidas e cumprimento de objetivos.

A contextualização também pode ser fundamentada focalizando-se a situação atual ou problemática específica a ser trabalhada. Segundo Matus (1996), problema é um obstáculo que, numa situação concreta, situa-se entre a realidade atual e as aspirações de atores que possuem interesses, ideologias e conhecimento específicos. Deve ser redigido como um estado negativo e não como uma ausência de solução.

Esta realidade está inserida em um contexto maior que a influencia e é por ela influenciada. A análise da situação atual deve possibilitar uma explicação detalhada da problemática, evidenciando as causas que a determinam, os descritores (manifestações ou sintomas) de como os problemas se materializam e quais são os atores sociais envolvidos. É nesta

fase do diagnóstico que ficam estabelecidos o objeto, o público-alvo e a abrangência da intervenção desejada. A situação atual pode ser entendida como um macroproblema (forma enunciada da problemática) resultante de uma relação de causa e efeito.

Ao se estudar um tema, por exemplo, Combate a Criminalidade, pode se investigar quais problemas descreveriam a situação a se enfrentada. Para o exemplo o tema pode ser enunciado como problema da seguinte forma: crescimento da criminalidade no território brasileiro. Ao se formular o problema, aqui denominado "Macroproblema", é possível investigar seus fatores determinantes (causas ou problemas explicativos) com base nas respostas a seguinte pergunta orientadora: Quais são os principais problemas afetos ao combate à criminalidade no contexto do Ministério Público? As respostas poderiam ser: Crescente ocorrência de homicídios sem elucidação; Vulnerabilidade das fronteiras ao crime; Crescente ocorrência de tráfico de substâncias entorpecentes; Ausência de cumprimento da Lei de Execução Penal; Ocorrência do trabalho escravo; Ocorrência de tráfico de pessoas; Ausência de uniformidade no controle da atividade policial.

Graficamente a situação atual poderia ser organizada com base em um diagrama de problemas apresentado na figura 10.



Figura 10
Análise da situação atual do tema estratégico.

Finalizando a contextualização do programa é importante considerar os atores que influenciam ou podem impactar a realizada em estudo. São considerados como atores sociais os indivíduos, grupos, organizações da sociedade civil, instituições governamentais, movimentos sociais, agências internacionais de cooperação, agências de financiamento, grupos de empresas, e líderes diversos com participação relevante em uma determinada situação. Todos esses atores sociais apresentam interesses específicos que desejam defender, podendo, desta forma atuar como uma força impulsionadora ou restritiva para a mudança de realidade. A análise dos atores envolvidos constitui-se em procedimento estratégico para a identificação de interesses e dos riscos que podem representar para a viabilidade de programas. Alguns aspectos que evidenciam a importância da análise:

- A inserção de cada ator social irá implicar numa interpretação diferenciada da realidade em que estão envolvidos;
- É necessário esclarecer a visão de cada ator, diferenciando suas demandas, interesses, receios e as variáveis que controla (recursos financeiros, físicos, materiais, tecnológicos, poder político, dentre outros);
- Os atores sociais interagem numa dada realidade podendo atuar como aliados ou adversários na realização do programa;

A análise de atores sociais identifica as possibilidades de parceria, os interesses divergentes, dando elementos para a negociação e a construção de consensos. Ajuda na definição de papéis e responsabilidades e mostra as limitações de participação.

As seguintes atividades facilitam a análise dos atores:

1. Relacionar todos os atores com interesse e/ou envolvimento no programa;
2. Levantar os interesses influenciados pela visão de cada um, as demandas, receios, capacidade de apoio em termos dos recursos específicos que

detêm (financeiro, recursos humanos, conhecimento tecnológico, influência política, poder de mobilização, etc).

3. Pode-se fazer uma categorização dos atores, segundo suas possíveis relações com o projeto (beneficiários, entidades executoras, entidades financiadoras, entidades parceiras, clientes, etc).

Tabela 2 – Análise dos recursos críticos dos atores sociais.

NOME DO ATOR	POSIÇÃO COM RELAÇÃO AO PROGRAMA	RECURSO CRÍTICO QUE CONTROLA
Quais são os principais atores envolvidos no contexto do programa.	Registrar se o ator apresenta interesse ou não no desenvolvimento do programa, explicitando as razões de forma concisa.	Informar os recursos tecnológicos, humanos, financeiros, influência política e poder de persuasão, dentre outros que o ator detém considerados importantes para o programa.

4.8 ELABORAÇÃO DO MODELO LÓGICO DO PROGRAMA

O Modelo Lógico se constitui numa ferramenta de importante ajuda desde o planejamento de uma iniciativa até as diferentes fases de gestão. Originou-se da “Logical Framework” ou estrutura lógica desenvolvida pelo Departamento de Defesa norte-americano e atualmente, muito difundida entre as Agências de Cooperação Internacional, instituições públicas e ONGs brasileiras.

Está sendo proposta como ferramenta na formação de programas por apresentar as seguintes características:

- Constitui-se no resumo do programa e contém os seus principais elementos;
- Explica a razão de realização do programa, as mudanças que deseja operar e os impactos a serem produzidos no contexto onde estará inserido;
- Possibilita o desenvolvimento do programa com a transparência requerida;
- Tem foco em resultados e não em atividades;
- Esclarece as condições externas que condicionam o bom resultado do programa;
- Desenvolve uma lógica de planejamento da intervenção que facilita a obtenção do sucesso almejado.
- Facilita os procedimentos de monitoramento, avaliação e elaboração de relatórios e documentos baseados nos resultados e nas lições aprendidas.

A organização dos elementos constitutivos do Modelo Lógico define uma cadeia de relações lógicas e plausíveis entre os diferentes níveis de realização e alcances. São duas as lógicas da matriz: vertical e a horizontal. A lógica vertical explicita a estratégia de intervenção escolhida para a transformação da problemática escolhida como objeto de atenção, tornando claros o objetivo do programa e os seus componentes. Já a lógica horizontal expressa como cada nível da estratégia de intervenção será alcançado, detalhando as metas com seus indicadores, valores, prazos estabelecidos e a distribuição geográfica ou regionalização dos objetivos e metas do programa.

Os elementos que formam o Modelo Lógico dos Programas do Ministério Público brasileiro são:

1. OBJETIVO DO PROGRAMA OU DESAFIO NACIONAL

Corresponde ao alinhamento do programa a Estratégia Nacional do Ministério Público. Deverá ser selecionado ao menos um Objetivo Estratégico da perspectiva “Resultado Institucional” como objetivo do programa. O item “1.3 Construção das trilhas estratégicas” esclarece a

forma de seleção do Desafio Nacional do programa. Escolhendo-se o tema Combate à Criminalidade, os desafios nacionais seriam:

- Atuar na prevenção e repressão do trabalho escravo e tráfico de pessoas;
- Atuar na prevenção e repressão da criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira; e
- Fortalecer a prevenção e repressão de crimes graves, tanto comuns como militares.

2. COMPONENTES DO PROGRAMA (DESAFIOS DA TEMÁTICA)

Representa efeitos secundários que devem ser alcançados para o alcance do objetivo do programa. Os componentes funcionam como concentrador de visão, de esforços. São, portanto, diretrizes que indicam claramente em qual direção devem convergir os recursos a fim de alcançar o objetivo do programa.

A figura 11 que segue apresenta os componentes para o exemplo anterior:



Figura 11
Componentes do programa.

4.8.1 Metas Nacionais

As metas representam a quantificação dos objetivos e componentes do programa. Devem traduzir de forma clara o sentido que se deseja para os efeitos do programa. Elas compreendem a composição de quatro elementos fundamentais:

- Polaridade – sentido de mudança;
- Indicador – elemento de mensuração;
- Valor – representa o nível de efetivação desejado para o indicador quando do alcance do objetivo;
- Prazo – data na qual se pretende alcançar a meta.

A figura 12 que segue apresenta um exemplo sobre a construção da meta do programa.

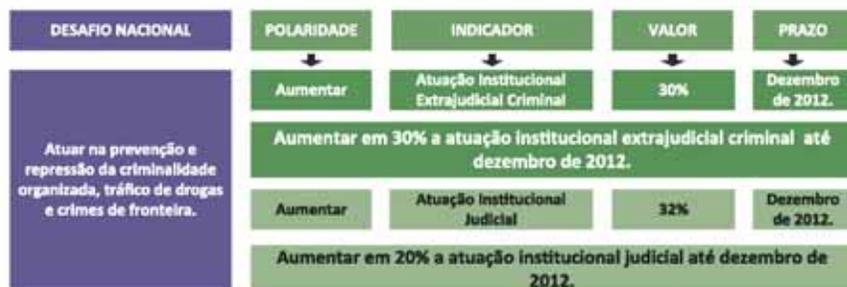


Figura 12 Metas do programa.

4.8.2 Foco de intervenção

Foco de intervenção corresponde ao direcionamento da visão estratégica para um determinado componente do programa. Significa dizer que para a

superação do desafio proposto no componente é, prioritariamente, sugerido o posicionamento de projetos que vão ao encontro de um ou mais focos de intervenção. Portanto, eles podem ser considerados como diretrizes para o desenvolvimento de iniciativas para o alcance das metas dos programas.

A figura 13 apresenta exemplos de focos de intervenção para o exemplo em estudo:



Figura 13 Focos de intervenção do programa.

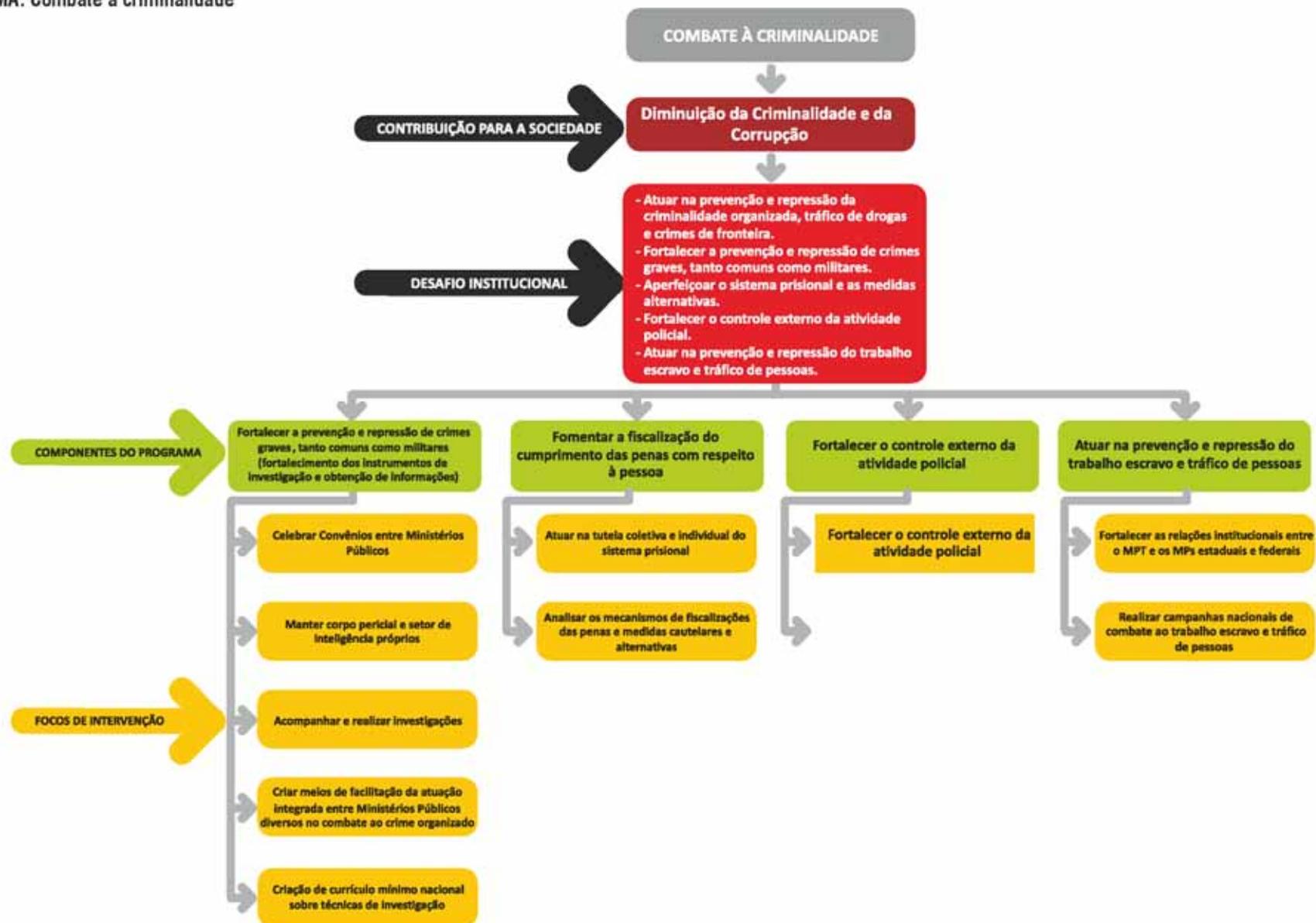
4.8.3 A Matriz do Programa

Como dito anteriormente, o Modelo Lógico do Programa corresponde a uma matriz que relaciona os elementos considerados mais importantes de um programa e que permitem a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. Destaca-se que a estruturação do Modelo Lógico focaliza a abordagem e análise dos seguintes pontos:

- Justificativa do programa;
- Propósito do programa e mudanças a serem alcançadas;
- Forma na qual se pretende transformar a realidade;
- Mecanismos de mensuração das melhorias ou realidade transformada.

A seguir, os Modelos Lógicos de cada tema estratégico:

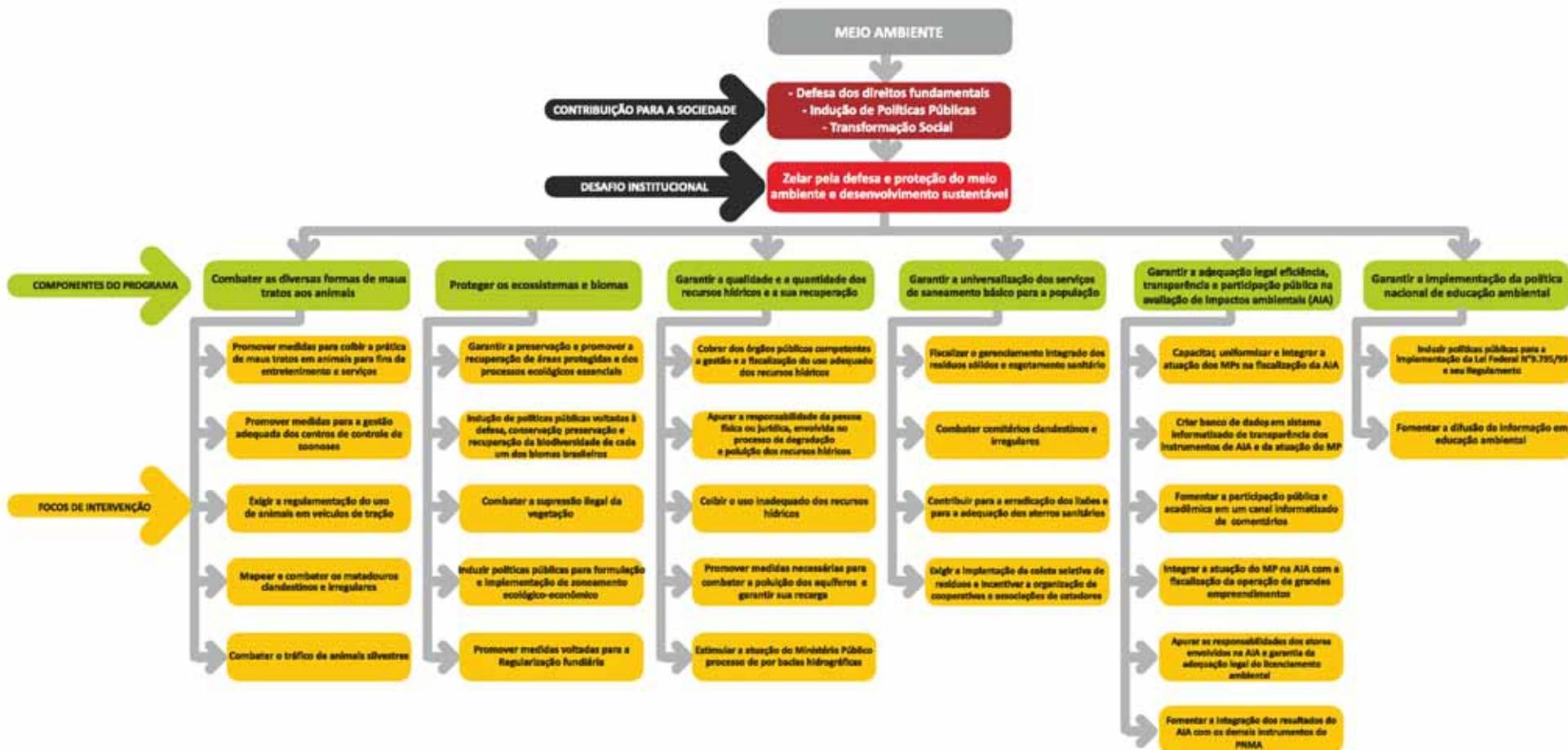
TEMA: Combate à criminalidade



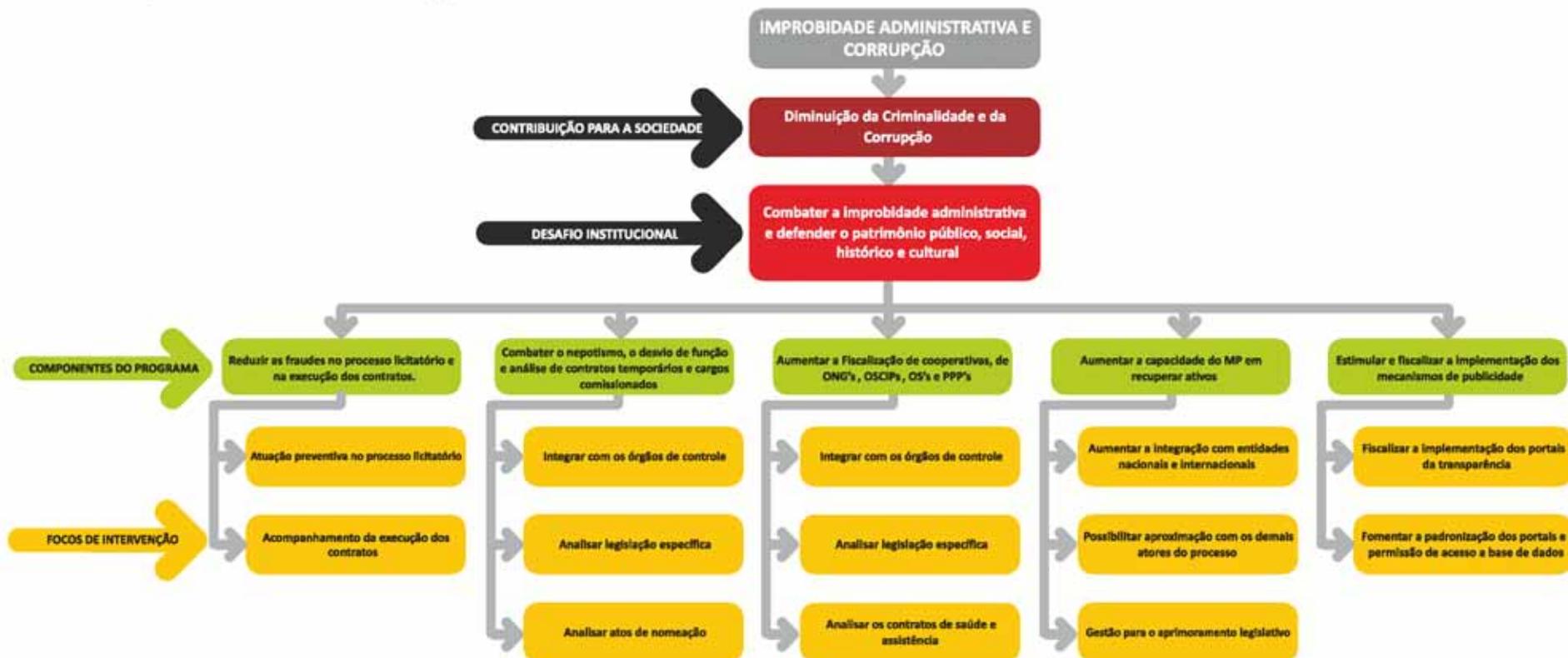
TEMA: Infância e juventude



TEMA: Meio Ambiente



TEMA: Improbidade administrativa e corrupção



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

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

DE SORDI, J. O. **Gestão por Processos**. Editora Saraiva, 2005.

DINSMORE, Paul Campbell; Siveira Neto, F.H. **Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

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

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos – guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006, 3ª edição.

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

KALLÁS, David; COUTINHO, André Ribeiro (organizadores). **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Tradução de: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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.

KERZNER, H. **Project Mangement: A systems aprooch to planning, scheduling ande controlling**. 6. ed., New York, Van Norstrand Reinhold, 1998.

KERZNER, Harold – **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre, Bookman, 2006, 2ª edição.

KIM, Chan; MAUBORNE, Renée. **A Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**; Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Manual de Elaboração : plano plurianual 2008-2011**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria Planejamento.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 1998.

PFEIFFER, P. **O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças**. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.

PFEIFFER, Peter. **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações**. Rio de Janeiro, Brasport, 2005.

PORTO, Claudio. **Cinco Cenários para o Brasil 2001-2003 / Claudio Porto, Elimar Nascimento, Sérgio C. Buarque**. Rio de Janeiro: Nórdica, 2001.

PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. INGD, 2008.

Project Management Institute (PMI) – **PMBOK (Project Management Book Knowledge) - 4ª Edição - 2008**.

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.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário Cesar Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e atingir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

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.

