



# Plano Diretor

Comissão de Acompanhamento  
Legislativo e Jurisprudência

# PLANO DIRETOR

## COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO LEGISLATIVO E JURISPRUDÊNCIA

Data de aprovação: mês, 2020  
Vigência: 2020/2021  
Brasília-DF

**Presidente**

Antônio Augusto Brandão de Aras

**Corregedor Nacional**

Rinaldo Reis Lima

**Conselheiros**

Rinaldo Reis Lima

Valter Shuenquener de Araújo

Luciano Nunes Maia Freire

Sebastião Vieira Caixeta

Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior

Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho

Otávio Luiz Rodrigues Jr.

Oswaldo D'Albuquerque

Sandra Krieger

Fernanda Marinela

**Secretário-Geral**

Maurício Andreiuolo Rodrigues

**Auditor Chefe**

Antônio Gomes Ferreira

**Secretária de Comunicação Social**

Lenita Violato

**Secretário de Administração**

Mateus Willig Araujo

**Secretário de Gestão Estratégica Interino**

Leonardo Rodrigo Ferreira

**Secretária de Planejamento Orçamentário**

Taíssa Couto Rosa Dagher

**Secretária Processual**

Daniela Nunes Faria Teixeira

**Secretário de Tecnologia da Informação**

Paulo Célio Soares da Silva Júnior

**Secretário de Gestão de Pessoas**

Lelio Siroli Ribeiro

**Elaboração**

Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência

**Revisão**

Secretaria de Gestão Estratégica

## SUMÁRIO

1. TERMOS E ABREVIATURAS .....	5
2. INTRODUÇÃO.....	6
2.1. Metodologia de elaboração .....	7
3. CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO .....	8
3.1. Planejamento Estratégico do CNMP .....	9
4. COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO LEGISLATIVO E JURISPRUDÊNCIA (CALJ) ..	12
4.1. Atribuições da CALJ .....	13
4.2. Recursos humanos .....	13
4.3. Diagnóstico da CALJ .....	14
4.3.1 Construção da matriz SWOT .....	15
5. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO .....	18
6. PORTFÓLIO DE AÇÕES .....	21
7. INICIATIVAS E PROJETOS .....	22
8. CONCLUSÕES.....	25
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

## 1. TERMOS E ABREVIATURAS

Tabela 1 – Definição dos termos e das abreviaturas

Abreviatura	Definição
CALJ	Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência
CGCE	Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
PE-CNMP	Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público
PD-CALJ	Plano Diretor da Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
RAT	Reunião de Acompanhamento Tático
SGE	Secretaria de Gestão Estratégica
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> )
MGGIE	Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia
Termo	Definição
Ameaças	Conforme Oliveira (2011, p. 68), ameaças são condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis, que podem criar circunstâncias desfavoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização.
Forças	Segundo Oliveira (2011, p. 68), forças são as competências mais fortes de uma organização, as quais estão sob sua influência e controle.
Fraquezas	Segundo Oliveira (2011, p. 68), fraquezas são fatores que estão sob a influência da organização, mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva.
Indicador	Instrumento de mensuração do alcance de um objetivo.
Mapa estratégico	Representação gráfica e estruturada dos principais elementos do plano estratégico (visão, missão e objetivos estratégicos) (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Meta	Nível de desempenho pretendido para um determinado tempo, traduzindo quantitativa ou qualitativamente um objetivo (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Objetivo de contribuição	Fim perseguido pela unidade para contribuir com o alcance do objetivo estratégico a ela relacionado (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Objetivo estratégico	Resultado que a instituição pretende alcançar para, ao final, atingir o futuro almejado (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Oportunidades	De acordo com Oliveira (2011, p. 68), oportunidades são condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis, que podem criar circunstâncias favoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização, desde que se tenham meios e interesse de usufruí-las. São aspectos positivos capazes de melhorar o desempenho da organização, quando aproveitados.
Planejamento estratégico	Todo o processo que resulta na definição da estratégia da Instituição (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Plano Diretor Setorial	Instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos táticos, de modo a contribuir, a médio prazo, com a materialização da estratégia institucional (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Plano Estratégico	Representação concreta da estratégia da Instituição (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).

## 2. INTRODUÇÃO

O planejamento, como processo racional de tomada de decisão, por meio da seleção e execução de ações, necessárias e suficientes, com vistas a alcançar uma situação futura desejada (PALUDO, 2011), é determinante para a concretização do princípio constitucional da eficiência na Administração Pública (Art. 37, caput, CF/88). Ademais, no âmbito da Administração Pública, o princípio do planejamento encontra-se positivado no art. 174, da Constituição Federal, e regulamentado, de forma explícita, pelo art. 6º, do Decreto Lei nº 200, de 1967, que foi recepcionado pela Carta da República.

O Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) tem desenvolvido uma cultura de planejamento, monitoramento e comunicação de suas estratégias, com a elaboração de uma metodologia que abrange a aplicação de diversas ferramentas de planejamento, a exemplo dos planos diretores setoriais e dos planos de gestão anuais, da realização de reuniões periódicas de acompanhamento, do fomento da gestão por processos e projetos e da gestão do conhecimento.

Nesse sentido, o CNMP iniciou seu movimento em direção a uma gestão estratégica e ao fomento à cultura do planejamento em 2010, elaborando o seu primeiro Plano Estratégico (PE-CNMP) com vigência até 31 de dezembro de 2017.

Ao longo dos anos de 2017 e 2018, o CNMP elaborou seu novo PE-CNMP, para o período de 2018 a 2023. O documento apresenta a definição da missão e visão, bem como estabelece objetivos, indicadores, metas e um portfólio de projetos estratégicos, que serão executados e monitorados sob o prisma dos valores “ética”, “cidadania”, “transparência”, “sustentabilidade” e “efetividade”.

O normativo que regulamenta todo esse processo denomina-se Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE), publicado por meio da Portaria [CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018](#). Com base nesse normativo, as comissões permanentes do CNMP compõem o rol das instâncias de governança do planejamento estratégico do órgão.

Para tanto, a Portaria CNMP-PRESI N° 25/2018 estabelece, em seu art. 15, que o PE-CNMP será desdobrado, no nível tático, por meio de planos diretores setoriais, com vigência mínima de 2 (dois) anos, afetos às seguintes áreas de atuação do Conselho:

I - atividade-meio:

- a) Secretaria de Tecnologia da Informatização;
- b) Coordenadoria de Gestão de Pessoas;
- c) Assessoria de Comunicação Social e Cerimonial;
- d) Secretaria de Gestão Estratégica;
- e) Secretaria de Administração;

## II - atividade finalística:

- a) Corregedoria Nacional;
- b) Comissão permanente;**
- c) Ouvidoria Nacional.

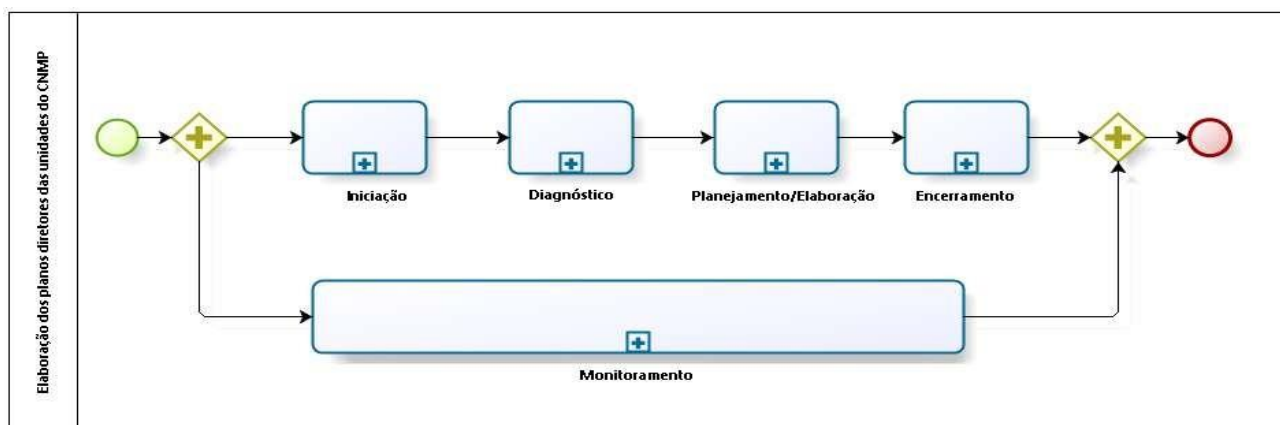
À vista disso, este documento apresenta o Plano Diretor da Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência (PD-CALJ) do CNMP para o biênio 2020-2021, constituindo-se como instrumento complementar para o cumprimento dos objetivos estratégicos do PE-CNMP.

### 2.1. Metodologia de elaboração

A elaboração do Plano Diretor da CALJ foi inscrita como projeto no Plano de Gestão 2020, conforme Portaria CNMP-PRESI N° 1, de 29 de janeiro de 2020, sob o código PG\_20\_CALJ\_015, com vistas ao melhor monitoramento de sua execução.

Seguindo a orientação e contando com a consultoria da Secretaria de Gestão Estratégica (SGE/CNMP), o desenvolvimento do PD-CALJ baseia-se, metodologicamente, no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), que propõe a divisão do projeto em seis fases principais: iniciação, diagnóstico, planejamento/elaboração, encerramento e monitoramento.

Figura 1 – Fluxo do processo de elaboração dos planos diretores



Na fase de iniciação, a CALJ formalizou o pedido de consultoria à SGE para a execução do projeto de elaboração do plano, por meio do Processo SEI 19.00.4004.0011126/2019-13. Ainda nessa fase, foi elaborado o cronograma do projeto e definido o seu gerente (ponto focal).

O diagnóstico da CALJ, detalhado no ponto 4.3, foi suportado por uma análise de cenário do tipo SWOT, sigla oriunda do idioma inglês, que é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas

(*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Em seguida, passou-se para a fase de planejamento/elaboração, em que foram definidos os *objetivos de contribuição* e o *portfólio de ações*, que se desdobra nos *projetos* e nas *iniciativas* da unidade para o biênio 2020-2021.

Cumprido ressaltar que os projetos da CALJ foram priorizados conforme resultado da matriz GUT, que classifica cada iniciativa de acordo com sua gravidade, urgência e tendência.

A fase de encerramento, após revisão realizada pela SGE, consiste na validação e publicação deste documento.

Para conferir validade e legitimidade, o Plano foi submetido à apreciação da Secretaria-Geral. Eventuais alterações realizadas ao longo da sua vigência também deverão ser apreciadas pelas mesmas instâncias.

O monitoramento da execução do PD-CALJ será realizado no decorrer da sua vigência por meio das Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT).

Destaca-se, por fim, que o PD-CALJ 2020-2021 caracteriza-se por ser um processo dinâmico e, portanto, está sujeito a mudanças, tanto de seu escopo quanto do prazo de execução de suas ações. Nesse sentido, estabeleceu-se que, no último trimestre do primeiro ano de execução, o plano será revisado, oportunidade na qual se avaliará o já foi executado no exercício findo e se possibilitará a adequação do plano de ações à realidade apresentada para o ano vindouro.

O Plano também poderá ser revisado de forma extraordinária, quando surgirem novos cenários que impactem decisivamente a sua execução.

### 3. CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

O CNMP foi criado em 30 de dezembro de 2004, pela Emenda Constitucional nº 45, e instalado no dia 21 de junho de 2005, com sede em Brasília, Distrito Federal, e atuação em todo o território nacional.

Presidido pelo Procurador-Geral da República, que também o integra, o Conselho é constituído por 4 (quatro) membros do Ministério Público da União, 3 (três) membros do Ministério Público dos Estados, 2 (dois) juízes – um indicado pelo Supremo Tribunal Federal e o outro pelo Superior Tribunal de Justiça –, 2 (dois) advogados indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e 2 (dois) cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada – indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal.

Os referidos integrantes são nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovadas



suas indicações pela maioria absoluta do Senado Federal.

Nos termos da Constituição Federal de 1988 (CF/88), o CNMP possui a dupla missão de atuar na fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público brasileiro e de promover a sua integração e desenvolvimento.

Conforme o art. 130-A, § 2º, da CF/88, é papel do Conselho:

- Zelar pela autonomia funcional e administrativa do Ministério Público, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;
- Zelar pela observância do art. 37 da CF/88 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Ministério Público da União e dos Estados, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência dos Tribunais de Contas;
- Receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Ministério Público da União ou dos Estados, inclusive contra seus serviços auxiliares, sem prejuízo da competência disciplinar e correccional da Instituição, podendo avocar processos disciplinares em curso, determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada a ampla defesa;
- Rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de membros do Ministério Público da União ou dos Estados julgados há menos de um ano; e
- Elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias sobre a situação do Ministério Público no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar a mensagem prevista no art. 84, XI da CF/88.

Pautado pelo controle, pela transparência e pelo desenvolvimento do Ministério Público brasileiro, o CNMP é uma Instituição aberta ao cidadão, que pode encaminhar representações contra membros ou órgãos do *Parquet* ou sugestões para o incremento de sua eficiência.

### 3.1. Planejamento Estratégico do CNMP

Desde 5 de abril de 2016, quando editada a Portaria CNMP-PRESI nº 36, revogada pela Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018, o Conselho Nacional normatizou seu modelo de governo e gestão, intitulado “Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia” (MGGIE), com alicerce em dois grandes eixos – Governança e Gestão.

Quanto ao eixo da gestão, o modelo se fundamenta em 3 (três) grandes dimensões: *i*) Estrutural; *ii*) Processos de Governança; e *iii*) Maturidade. A dimensão estrutural, por sua vez,

trabalha o planejamento do Conselho, com base na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), desdobrando-se nos níveis estratégico, tático e operacional, conforme mostra a figura abaixo:

*Figura 2 – Desdobramento da estratégia no CNMP e seus níveis*



Quanto ao nível estratégico, em 2017 o CNMP iniciou o processo de elaboração de sua nova estratégia, cuja vigência será de 2018 a 2023. Como importante resultado deste processo, destaca-se o Plano Estratégico (PE-CNMP), do qual consta, dentre outros instrumentos, o mapa estratégico do CNMP.

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

Figura 3 - Mapa Estratégico do CNMP



De acordo com o mapa, depreende-se que o CNMP possui dezessete objetivos estratégicos, com vistas a consolidar sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro. Desse total, 8 (oito) estão direta ou indiretamente ligados à CALJ, quais sejam:

Tabela 2 – Objetivos estratégicos relacionados à CALJ

Objetivo	Descrição do objetivo
<b>Promover a transparência ativa como instrumento de controle social</b>	Aprimorar as ferramentas de divulgação proativa e acesso a informações de interesse público para que a sociedade exerça de forma efetiva o controle social.
<b>Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público</b>	Aperfeiçoar qualitativamente os mecanismos de controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros.
<b>Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público</b>	Assegurar a autonomia funcional, administrativa e financeira do Ministério Público e promover a uniformização de sua atuação, buscando uma visão de unidade nacional.
<b>Fortalecer a imagem e a identidade institucional</b>	Aprimorar a divulgação da atuação e missão do CNMP em busca do reconhecimento pela sociedade.

<b>Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP</b>	Aprimorar a divulgação dos atos normativos expedidos pelo CNMP, oferecendo o apoio necessário ao seu cumprimento, bem como racionalizar a sistemática de solicitação e processamento de dados junto às unidades do Ministério Público.
<b>Promover a atuação em rede</b>	Fomentar a atuação do CNMP em sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de benefícios comuns.
<b>Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público</b>	Tornar a comunicação e a relação institucionais entre o Conselho Nacional do Ministério Público e o Ministério Público fluidas para que ações sejam desenvolvidas de forma integrada com todas as unidades, considerando suas respectivas realidades.
<b>Fomentar a gestão do conhecimento</b>	Estabelecer diretrizes e métodos para armazenar, aplicar, distribuir e gerar o conhecimento organizacional.

Os objetivos estratégicos estão constantes do PE-CNMP e são desdobrados para o nível tático por meio de planos diretores setoriais – instrumentos de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos táticos.

A CALJ, portanto, está elaborando este plano diretor para definir seu diagnóstico, seus objetivos de contribuição, portfólio de ações setoriais e iniciativas e projetos para o biênio 2020 e 2021.

Por fim, no nível operacional, está o Plano de Gestão Anual, como instrumento por meio do qual é possível gerenciar o portfólio de iniciativas e projetos de todas as unidades do CNMP para um determinado ano, de modo a representar uma etapa de desdobramento tanto dos planos diretores quanto do próprio PE-CNMP.

#### **4. COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO LEGISLATIVO E JURISPRUDÊNCIA (CALJ)**

As comissões do CNMP, nos termos do art. 3 de seu Regimento Interno, são órgãos destinados à elaboração de estudos, propostas e projetos a serem apresentados ao Plenário ou para a realização de atividades específicas, relacionadas às suas áreas de atuação.

Atualmente, o CNMP conta com 10 (dez) comissões permanentes, nos termos do art. 31 do Regimento Interno, quais sejam: i) Comissão de Controle Administrativo e Financeiro; ii) Comissão da Infância e Juventude; III – Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público; IV – Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública; V –

Comissão de Planejamento Estratégico; VI – Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência; VII – Comissão de Defesa dos Direitos Fundamentais; VIII – Comissão do Meio Ambiente; IX – Comissão da Saúde; X – Comissão de Enfrentamento da Corrupção.

Para além das comissões supracitadas, no CNMP também atuam, como unidades finalísticas, a Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público, a Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública, a Ouvidoria Nacional e o Comitê Gestor do Plano Nacional de Gestão de Documentos e Memória do Ministério Público.

#### 4.1. Atribuições da CALJ

A Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência (CALJ) tem por objetivo acompanhar os projetos de lei ou emendas constitucionais de interesse do Ministério Público e do CNMP em trâmite nas Casas Legislativas da União e dos Estados, bem como racionalizar as normas internas do CNMP, de forma a evitar duplicidade de regulamentação e, ao mesmo tempo, conferir-lhes transparência e fácil acessibilidade. A organização e padronização dos atos e normas internas de cada unidade ministerial é igualmente objeto de trabalho desta Comissão.

A CALJ se ocupa, ainda, em viabilizar o cumprimento da Resolução CNMP nº 173/2017, para conferir transparência às decisões dos órgãos colegiados atribuídos do controle da atuação finalística de todo o Ministério Público brasileiro.

Do mesmo modo, esta Comissão temática tem por missão conferir maior visibilidade às decisões do Plenário deste órgão nacional de controle, ao buscar qualificar a Jurisprudência dessa Casa, por meio de tratamento documentários dos julgados e da melhoria da pesquisa de jurisprudência do portal, além de ser responsável pela publicação da Revista do CNMP e do Boletim da Sessão.

Em síntese, os assuntos ligados a normativos internos, Revista do CNMP, proposições legislativas e jurisprudência desde órgão de controle são objetos de trabalho da CALJ.

#### 4.2. Recursos humanos

O Regimento Interno do CNMP dispõe no art. 30, § 1º, que “As comissões permanentes serão compostas por, no mínimo, três Conselheiros, sendo um deles não integrante do Ministério Público, assegurada, sempre que possível, a representação proporcional dos órgãos legitimados pelo artigo 130-A, da Constituição Federal”.

Desse modo, a CALJ, em seu nível decisório, é composta atualmente por um Conselheiro Presidente e por 8 (oito) Conselheiros e Conselheiras que manifestaram o interesse em participar da

composição da referida comissão temática.

A força de trabalho atual da CALJ é composta por 2 (dois) membros auxiliares e 3 (três) servidoras, sendo duas analistas jurídicas e uma técnica administrativa. Além disso, a unidade conta com o apoio administrativo de uma funcionária terceirizada.

A Tabela 3 apresenta o lotacionograma da CALJ.

Tabela 3 – Lotacionograma da CALJ

LOTAÇÃO	MEMBRO AUXILIAR	MEMBRO COLABORADOR	ANALISTA	TÉCNICO	ESTAGIÁRIO	TERCEIRIZADA	TOTAL
CALJ	2	-	2	1	-	1	6

### 4.3. Diagnóstico da CALJ

O diagnóstico é premissa fundamental para a efetiva elaboração de um planejamento estratégico. O conhecimento aprofundado da força de trabalho, das atribuições, bem como do contexto no qual a unidade está inserida compreende requisito essencial para um diagnóstico de qualidade.

Sob esse prisma, a etapa de diagnóstico deste PD-CALJ buscou compreender a situação atual, considerando as forças e fraquezas internas, assim como os cenários de oportunidades e ameaças, para, desse modo, identificar os pontos passíveis de melhoria e as oportunidades a serem aproveitadas.

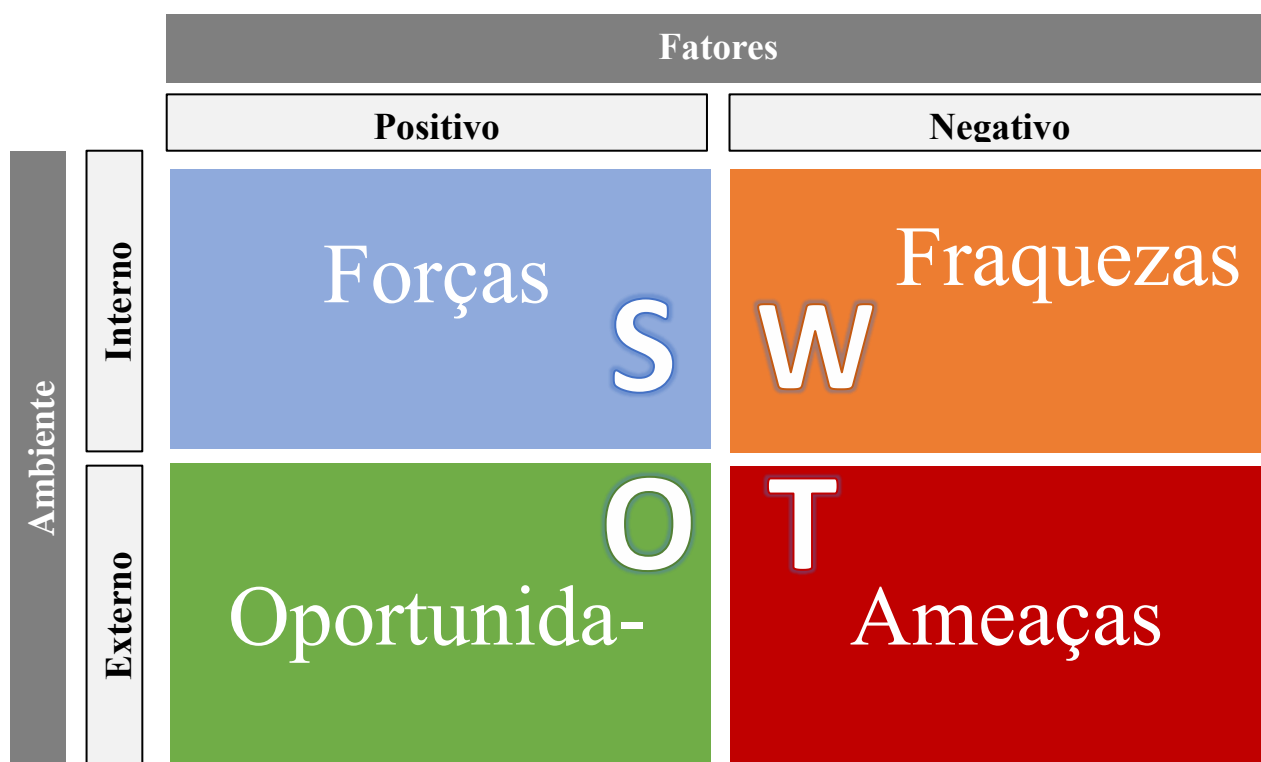
Como metodologia, utilizou-se a SWOT – abreviação em inglês das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* – o que, em tradução livre, significa respectivamente *Pontos fortes*, *Pontos fracos*, *Oportunidades* e *Ameaças*. As duas primeiras inserem-se no ambiente interno, ao passo que as duas últimas advêm de fatores externos.

Por meio dessa ferramenta, realiza-se o cruzamento dos fatores internos e externos e se obtêm quatro estratégias possíveis:

- **Desenvolvimento** – *Strengths* (pontos fortes) e *Opportunities* (oportunidades) são os fatores preponderantes. Caberá à instituição aproveitar-se, ao máximo, das suas forças, a fim de potencializar o desfrute das oportunidades identificadas.
- **Crescimento** – *Weaknesses* (pontos fracos) e *Opportunities* (oportunidades) são os fatores preponderantes. A instituição terá o condão de minorar os prejuízos advindos das suas fraquezas, ao mesmo tempo em que potencializa o desfrute das oportunidades identificadas.

- **Manutenção** - *Strengths* (pontos fortes) e *Threats* (ameaças) são os fatores preponderantes. Nesse contexto, a instituição deve concentrar as suas forças para minorar os impactos das ameaças verificadas.
- **Sobrevivência** - *Weaknesses* (pontos fracos) e *Threats* (ameaças) são os fatores preponderantes. Tal conjuntura torna a instituição extremamente vulnerável, podendo ser considerado como o pior dos contextos ora abordados. Nesse cenário adverso, o objetivo da instituição deve ser adotar providências que possam minorar as suas fraquezas e, ao mesmo tempo, de-frontar as ameaças percebidas.

Figura 4 - Modelo da Matriz SWOT



#### 4.3.1. Construção da matriz SWOT

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

Para construção da matriz, realizou-se uma oficina, organizada pela SGE, com a participação das servidoras e da membro-auxiliar da unidade. Inicialmente, cada integrante anotou os fatores que consideram importantes relativos a cada um dos aspectos da matriz SWOT. Na sequência, o grupo

debateu os itens apresentados e consolidou os textos das assertivas.

Logo após, os colaboradores escalonaram em um formulário a relevância de cada assertiva proposta, classificando-as em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 significa “pouco importante” e 5, “muito importante”.

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

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

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fator</b>
Comunicação interna	5
Engajamento da equipe	5
Proatividade	5
Capacidade técnica dos servidores	5
Gestão participativa, aberta a novas ideias	5
Qualidade dos produtos e serviços	5
A equipe é coesa, permitindo que seus integrantes atuem ativamente no planejamento, nas decisões e na execução das tarefas	5
Definição e distribuição de tarefas entre os servidores	4,66667
Liderança motivadora	4,66667
Capacidade de articulação dos membros	4,33333
Ambiente de trabalho	4
Capacidade de articulação dos servidores	4
Autonomia na tomada de decisão	4
Comunicação dinâmica entre a equipe e o Presidente.	4
Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição de tempo e orçamento)	3,66667
Capacidade técnica temática dos membros	3,33333
Experiência dos servidores	3,33333
Memória institucional da unidade, organização dos documentos e banco de dados	2,66667
Pouco contato com o público externo, portanto, não há muitos telefonemas e e-mails, o que permite maior concentração da equipe no desenvolvimento dos projetos	2,33333
<b>Fraquezas</b>	<b>Fator</b>
Falta de capacitação da equipe em gestão de projetos	4,66667
Falta de capacitação da equipe em técnica de redação legislativa e processo legislativo	4
Definição e distribuição de tarefas entre os membros auxiliares	4
Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos	3,66667
Eficiência dos produtos e serviços (tempo e orçamento de execução em relação ao resultado agregado)	3,66667
Divulgação interna e externa dos resultados	3,33333
Padronização das atividades	3,33333
Ineditismo de alguns projetos, o que causa insegurança e possíveis equívocos da equipe	2,66667
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	

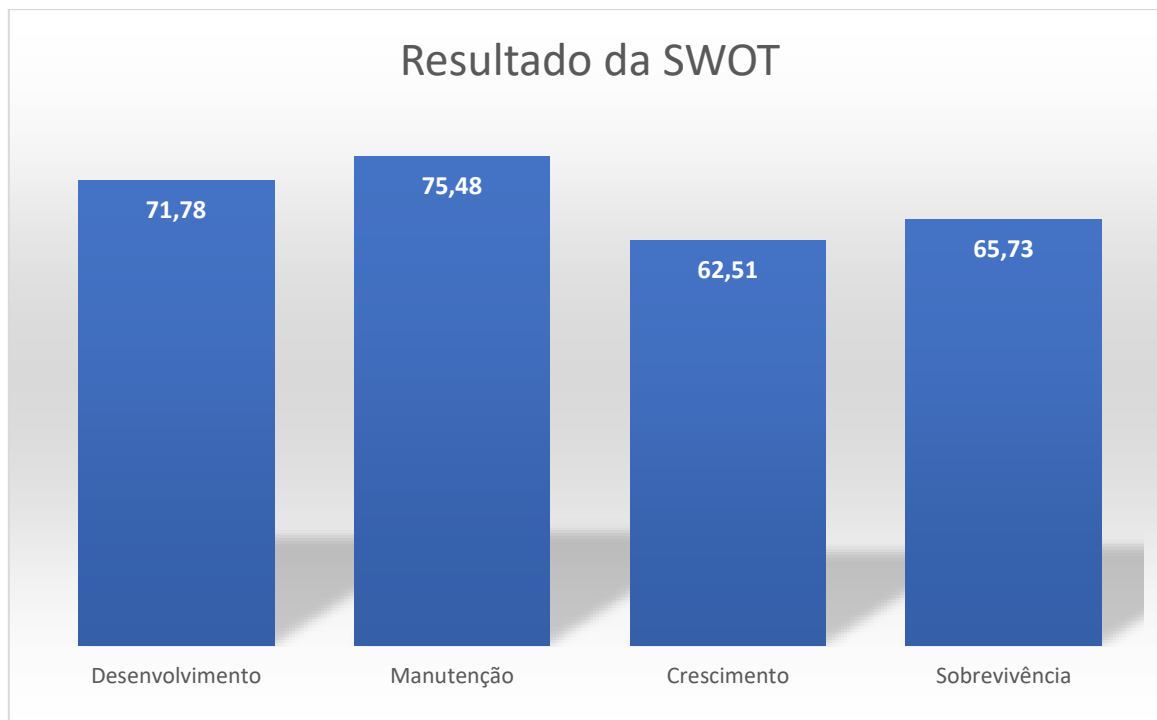


Oportunidades	Fator
Força de trabalho total disponível	5
Reconhecimento e apoio da Alta Administração	5
Apoio de unidades intervenientes	5
Diálogo com a Alta Administração	4,66667
Bom relacionamento e comunicação com setores estratégicos da Casa, como SECOM, STI, PRESI, SGE e SPR	4,66667
Quantitativo de funções e cargos para a equipe	4,33333
Reconhecimento e cooperação dos órgãos externos ao MP	4,33333
Possibilidade de desenvolver projetos inéditos no Conselho	4,33333
Presidente da CALJ geralmente é indicado por uma das casas legislativas, o que facilita os trabalhos relacionados ao acompanhamento legislativo	4
Diálogo com as unidades e ramos do MP	4
Estrutura física e equipamentos da Unidade	3,66667
Diálogo com os órgãos externos ao MP	3,66667
Possibilidade de firmar parceria com a ESMPU para realização de cursos úteis à qualificação da equipe da CALJ no que se refere à processo legislativo e técnicas de redação legislativa	3,66667
Disponibilidade orçamentária para o ano	3,33333
Ameaças	Fator
Reconhecimento e cooperação das unidades e ramos do MP	4,66667
Delimitação da atividade da Comissão (ausência de sobreposição ou competitividade com outras instâncias internas do CNMP)	4,33333
Surgimento de demandas não previstas	4,33333
Transição de Conselheiros e da Gestão	4,66667
Influência política nas atividades da Unidade	4,66667
Dependência do Plenário para aprovação de resolução que é essencial ao êxito de determinado projeto	4,66667
Baixo número de submissão de artigos para a revista do CNMP	4,33333
Demora da correção de artigos da revista do CNMP pelos pareceristas	4

A partir do resultado obtido, as médias das notas foram correlacionadas com os componentes da ferramenta SWOT, a fim de perceber os fatores preponderantes na unidade e, assim, verificar a estratégia metodológica que mais se ajusta ao contexto atual.

- Verificou-se que, na CALJ, a maior pontuação foi atribuída à combinação de *Strengths* (pontos fortes) e *Threats* (ameaças). Desse modo, com suporte da análise SWOT, conclui-se que a CALJ se encontra em estágio de **Manutenção**, devendo a unidade, portanto, concentrar-se em suas forças para minorar os impactos das ameaças verificadas.

Figura 5 – Resultado da SWOT da CALJ



Vale ressaltar a importância do alinhamento do PD-CALJ ao planejamento estratégico do CNMP, uma vez que os resultados da matriz são inter-relacionados e se impactam mutuamente, assim como os resultados da CALJ afetam o CNMP como um todo.

Desse modo, os objetivos de contribuição, assim como o portfólio de ações apresentados neste plano foram elaborados considerando os resultados da SWOT, que norteou a equipe quanto aos desafios da CALJ, sem se descuidar do escopo de conferir efetividade ao Planejamento Estratégico Institucional.

## 5. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

Conforme já realçado, os objetivos de contribuição da CALJ foram definidos de acordo com os resultados da matriz SWOT e o mapa estratégico do CNMP. Por meio dos objetivos de contribuição, a Comissão expõe como pretende atuar para o alcance dos objetivos estratégicos do Conselho, compatibilizando-os com as necessidades internas do setor.

A CALJ propõe três objetivos de contribuição, quais sejam:

## **I. Aprimorar a transparência dos atos, normas e decisões colegiadas do CNMP e das unidades ministeriais:**

Levando em conta as diversas ferramentas de tecnologia da informação disponíveis e o princípio da transparência, sempre em voga, mas cada vez mais priorizado, sobretudo com o advento da Lei de Acesso à Informação, o CNMP tem o dever de estar na vanguarda no que se refere à disponibilização de dados, em razão de seu mister constitucional de fiscalizar a atividade administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público brasileiro.

Dessa forma, a CALJ pretende desenvolver ações voltadas a oferecer, de forma ampla, com qualidade e fácil acesso, informações acerca de seus próprios atos normativos e decisões colegiadas, ao mesmo tempo que se propõe a orientar e oferecer os meios necessários a que todas as unidades ministeriais trabalhem na mesma toada.

Desse modo, em resumo, este objetivo tático contribui com o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição, quais sejam: *Promover a transparência ativa como instrumento de controle social; Fortalecer a imagem e a identidade institucional; Promover a atuação em rede; e Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público.*

## **II. Aprimorar o acompanhamento legislativo externo e normativo interno:**

O acompanhamento legislativo é atividade essencial da Comissão. À vista disso, foram apresentadas ações voltadas ao monitoramento dos projetos de lei e emendas constitucionais, bem como das proposições de normas internas do CNMP.

A contribuição da CALJ nesse objetivo, entretanto, vai muito além de um simples acompanhamento. Pretende-se trabalhar com as normas internas já em vigor, para racionalizá-las, e com as proposições em trâmite, para que não venham a repetir regras já existentes, para que obedeçam à técnica de redação legislativa, evitando dificuldades interpretativas e atecnias.

Os projetos abrangidos por esse objetivo de contribuição favorecem direta e indiretamente o alcance dos seguintes objetivos estratégicos do CNMP: *Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público; Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público; Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP; e Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público.*

## **III. Fomentar o debate acadêmico sobre temas relacionados ao Ministério Público**

A Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência, desde 2011, se incumbiu do papel de publicar e distribuir periódico que busca debater temas de interesse do Ministério Público

brasileiro e do CNMP.

A Revista do Conselho Nacional do Ministério Público está partindo para a sua 8ª Edição em 2020 e tem por objetivo difundir o conhecimento, fomentar o debate acadêmico e proporcionar a reflexão dos operadores do direito acerca dos temas mais ligados à atuação ministerial.

Tendo em vista os objetivos estratégicos da instituição, este objetivo tático se propõe a contribuir com o objetivo estratégico *Fortalecer a imagem e a identidade institucional*, bem como com o objetivo *Fomentar a gestão do conhecimento*.

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

*Tabela 5 – Relação entre os objetivos estratégicos e os táticos (de contribuição)*

Objetivos de contribuição da CALJ	1 - Aprimorar a transparência dos atos, normas e decisões colegiadas do CNMP e das unidades ministeriais	2 - Aprimorar o acompanhamento legislativo externo e normativo interno	3 - Fomentar o debate acadêmico sobre temas relacionados ao Ministério Público
2. Promover a transparência ativa como instrumento de controle social	✓		
3. Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público		✓	
4. Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público		✓	
7. Fortalecer a imagem e a identidade institucional	✓		✓
8. Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP		✓	
9. Promover a atuação em rede	✓		
11. Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público	✓	✓	
13. Fomentar a gestão do conhecimento			✓

## 6. PORTFÓLIO DE AÇÕES/PROGRAMAS

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

Importante destacar que cada ação/programa definida no PD-CALJ será pormenorizada em iniciativas e/ou projetos, que constarão detalhadamente nos planos de gestão da CALJ dos anos de 2020 e 2021.

Chegou-se à elaboração do seguinte portfólio de ações/programas, por cada objetivo de contribuição:

*Tabela 6 – Portfólio de ações 2020-2021*

<b>Objetivos de Contribuição</b>	<b>Ações/programas</b>
1 - Aprimorar a transparência dos atos, normas e decisões colegiadas do CNMP e das unidades ministeriais	1.1- Atualização permanente do cidadão
	1.2 - Aperfeiçoamento da publicização dos atos, normas e decisões do CNMP e das unidades do Ministério Público
2 - Aprimorar o acompanhamento legislativo externo e normativo interno	2.1 - Acompanhamento dos projetos de lei no Congresso
	2.2 - Racionalização das normas do CNMP
3 - Fomentar o debate acadêmico sobre temas relacionados ao Ministério Público	3.1 - Incentivo à produção acadêmica

## 7. INICIATIVAS E PROJETOS

As iniciativas e os projetos são os desdobramentos das ações/programas no seu nível mais operacional e buscam também alinhamento com a estratégia da Instituição. Estão elencados nos planos de gestão das unidades.

De acordo com a Portaria CNMP-PRESI N°25/2018, a iniciativa é uma ação temporária de baixa complexidade, com início, meio e fim determinados, empreendida para criar um produto ou serviço para a Instituição. O projeto, por sua vez, é uma ação de maior complexidade, duração e transversalidade, que enseja um maior monitoramento e detalhamento, empreendida para criar um produto ou serviço para a Instituição.

Algumas iniciativas e projetos da Comissão já estão elencados no Plano de Gestão 2020, conforme Portaria CNMP-PRESI N°1, de 29 de janeiro de 2020.

No PD-CALJ foram listadas 15 (quinze) iniciativas e projetos, conforme demonstrado na Tabela 7, vinculados aos objetivos de contribuição e às ações da unidade, com as respectivas previsões de início e fim.

Tabela 7 – Projetos e iniciativas da CALJ 2020-2021

Objetivos de Contribuição	Ações/programas	Iniciativas/projetos	Data de início	Data de conclusão
Aprimorar a transparência dos atos, normas e decisões colegiadas do CNMP e das unidades ministeriais	Atualização permanente do cidadão	Boletim da Sessão	fev,2020	dez, 2021
		Boletim Normativo	jul, 2020	dez, 2021
	Aperfeiçoamento da publicização dos atos, normas e decisões do CNMP e das unidades do Ministério Público	Aptus CNMP - Atos e Normas	jan, 2020	dez, 2021
		Aperfeiçoamento do Sistema de Decisões Colegiadas	jan, 2021	dez, 2021
		Implementação do Sistema de Decisões Colegiadas	jan, 2020	dez, 2020
		Qualificação dos portais de legislação do Ministério Público	jan, 2020	dez, 2021
		Sistema de Jurisprudência Qualificada	jan, 2020	dez, 2020
		Melhoria e criação de subprodutos do Sistema de Jurisprudência Qualificada	jan, 2021	dez, 2021
Aprimorar o acompanhamento legislativo externo e	Acompanhamento dos projetos de lei no Congresso	Agenda Legislativa	jan, 2020	dez, 2021
		Treinamento da equipe em processo legislativo	mar, 2020	dez, 2020
	Racionalização das normas do	Consolidação das Normas do CNMP	jan, 2020	dez, 2021

normativo interno	CNMP	Treinamento em técnicas de redação legislativa para a equipe e demais servidores do CNMP que trabalham com redação de normativos	mai, 2020	dez, 2021
		Proposição de emenda regimental para incluir parecer opinativo da CALJ no processo legislativo	fev, 2020	dez, 2020
Fomentar o debate acadêmico sobre temas relacionados ao Ministério Público	Incentivo à produção acadêmica	Revista do CNMP 2020	jan, 2020	nov, 2020
		Revista do CNMP 2021	jan, 2021	nov, 2021
		Código de padronização de artigos periódicos	jan, 2020	dez, 2021
		Evento de lançamento da 8ª Edição da Revista do CNMP no 1º Congresso do Ministério Público Brasileiro	jun, 2020	out, 2020

Destaca-se que, após relacionar as ações/programas aos seus respectivos projetos e iniciativas, a Comissão, em oficina ministrada pela SGE, definiu a priorização dos projetos e iniciativas, com base na matriz GUT, que tem por objetivo ordenar as atividades com base na gravidade, urgência e tendência. O resultado é dado a partir da multiplicação dos valores atribuídos a cada variável da GUT, para cada projeto ou iniciativa da unidade. Ressalta-se, entretanto, que, de acordo com o modelo adotado pela SGE, a CALJ não precisa adequar-se totalmente à ordem de priorização da GUT, pois essa ferramenta tem um viés apenas orientativo, ficando a cargo da CALJ a distribuição de seus projetos e iniciativas ao longo dos dois anos de vigência deste Plano.

Tabela 8 – Matriz GUT

Priorização = G x U x T		
<b>G</b>	<b>GRAVIDADE</b>	É analisada pela consideração da intensidade ou impacto que a não execução do projeto/iniciativa pode causar ao CNMP. A pontuação da gravidade varia de 1 a 5, de acordo com o seguinte critério: <b>5. Extremamente grave</b> <b>4. Muito grave</b> <b>3. Grave</b> <b>2. Pouco grave</b> <b>1. Sem gravidade</b>
<b>U</b>	<b>URGÊNCIA</b>	É analisada pela pressão do tempo que existe para executar determinado do projeto/iniciativa. A pontuação da urgência varia de 1 a 5, seguindo o seguinte critério: <b>5. Precisa ser executada imediatamente</b> <b>4. É urgente</b> <b>3. O mais rápido possível</b> <b>2. Pouco urgente</b> <b>1. Pode esperar</b>

<b>T</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<p>É analisada pelo padrão ou tendência de evolução da situação, caso o do projeto/iniciativa não seja executada. Representa o potencial de crescimento de um problema, a probabilidade de ele se tornar maior com o passar do tempo. Os critérios de pontuação são os seguintes:</p> <p><b>5. Irá piorar rapidamente</b>  <b>4. Irá piorar em pouco tempo</b>  <b>3. Irá piorar</b>  <b>2. Irá piorar a longo prazo</b>  <b>1. Não irá mudar</b></p>
----------	------------------	---

Abaixo segue tabela com a ordem de priorização das iniciativas e projetos da CALJ.

*Tabela 9 – Resultado Matriz GUT - Projetos e iniciativas da CALJ 2020-2021*

Iniciativas/projetos (por ordem de prioridade)	Matriz GUT			Resultado
	G	U	T	
Boletim da Sessão	4	5	5	100
Consolidação das Normas do CNMP	5	4	4	80
Revista do CNMP 2020	5	4	4	80
Sistema de Jurisprudência Qualificada	5	5	3	75
Agenda Legislativa	4	4	4	64
Implementação do Sistema de Decisões Colegiadas	4	4	3	48
Proposição de emenda regimental para incluir parecer opinativo da CALJ no processo legislativo	3	3	4	36
Revista do CNMP 2021	5	3	2	30
Aptus CNMP - Atos e Normas	4	3,666	2	29,328
Qualificação dos portais de legislação do Ministério Público	3	3	3	27
Treinamento em técnicas de redação legislativa para a equipe e demais servidores do CNMP que trabalham com redação de normativos	3	3	2	18
Boletim Normativo	2,333	2	3	13,998
Código de padronização de artigos periódicos	2	2	3	12
Treinamento da equipe em processo legislativo	2	2	2	8
Melhoria e criação de subprodutos do Sistema de Jurisprudência Qualificada	2	2	2	8
Aperfeiçoamento do Sistema de Decisões Colegiadas	2	1	2	4
Evento de lançamento da 8ª Edição da Revista do CNMP no 1º Congresso do Ministério Público Brasileiro	2	2	1	4



## 8. CONCLUSÕES

A elaboração do Plano Diretor da Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência contou com a colaboração das servidoras e da membro auxiliar da unidade.

Com o apoio fundamental da Secretaria de Gestão Estratégia, por meio das oficinas, a equipe da CALJ buscou refletir sobre o cenário atual da Comissão. Para isso, foi realizado um diagnóstico, com base na análise SWOT, em que os níveis interno e externo são levados em consideração com o intuito de conhecer as possibilidades de melhoria e as potencialidades a serem catalisadas com vistas a indicar um cenário desejado e alinhado com a estratégia Institucional.

A partir dessa análise aprofundada e considerando os objetivos estratégicos do CNMP, a equipe da CALJ elaborou os objetivos de contribuição e o portfólio de ações/programas da unidade, que se desdobram nas iniciativas e projetos detalhados nos planos de gestão.

Destaca-se, ainda, que a priorização, em nível operacional, conforme a matriz GUT, possibilita a visualização do cenário atual e indica o modo como a Comissão deve agir nos próximos dois anos, considerando a ordem de prioridades, para atingir o cenário desejado.

Portanto, o PD-CALJ, de nível tático, apresenta os objetivos de contribuição, as ações/programas e as iniciativas e projetos, conectando o nível estratégico ao nível operacional.

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

Por fim, pode-se afirmar que este documento, por um lado, norteará a atuação da CALJ para os próximos dois anos; por outro, garante o alinhamento das ações da Comissão ao planejamento institucional do CNMP, o que o torna essencial à institucionalização e continuidade dos projetos.

## 9. REFERÊNCIAS CONSULTADAS

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018. Disponível em:

[https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Portarias\\_Presidencia\\_nova-versao/2018/2018.Portaria-CNMP-PRESI.25.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Portarias_Presidencia_nova-versao/2018/2018.Portaria-CNMP-PRESI.25.pdf). Acesso em: 10/02/2020.

COSTA, Hélio B. **Planejamento estratégico**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2004. Projeto Eurobrasil.

SINK, D. Scott; TUTTIE, Thomas C. **Planejamento e medidas para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1993.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SANTINI JUNIOR, Nelson. **Princípios e ferramentas da estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.