

PD UNCMP –
Plano Diretor
da Unidade
Nacional de
Capacitação do
Ministério
Público

2020/2021



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Sumário

1. TERMOS E ABREVIATURAS.....	2
2. INTRODUÇÃO.....	3
2.1 Metodologia de elaboração	3
2.2 Acompanhamento da execução do PDGE.....	Erro! Indicador não definido.
3. DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO	4
3.1. Mapa estratégico do CNMP	5
4. SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA (SGE).....	7
4.1. Estrutura e atribuições da SGE.....	7
4.2. Recursos humanos.....	Erro! Indicador não definido.
4.3. Diagnóstico da SGE	11
4.3.1 Construção da matriz SWOT.....	12
5 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO	16
6 PORTFÓLIO DE AÇÕES	19
7 CONCLUSÕES	22
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1. TERMOS E ABREVIATURAS

Tabela 1 – Definição dos termos e das abreviaturas

Termo ou abreviatura	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.
CGCE	Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia.
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público.
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), 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), 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.
PE-CNMP	Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público.
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).
RAT	Reunião de Acompanhamento Tático.
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>).

2. INTRODUÇÃO

O propósito deste Plano Diretor é apresentar, de maneira concisa, direta e objetiva, o conjunto de projetos, ações e tarefas, para o biênio 2020/2021, pautado por um modelo de Governança Pública que a Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público (UNCMP) almeja implementar, visando conferir concretude à missão, visão e aos valores da unidade, enquanto órgão integrante do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).

O referido documento possui íntima conexão com o Projeto Político Pedagógico da UNCMP, com vigência de setembro de 2019 a setembro de 2021, no qual constam informações sobre o perfil institucional, missão, visão, princípios e valores, organização da unidade e plano de ação.

O Plano Diretor, por sua vez, além de guardar relação com várias premissas constantes do Projeto Político Pedagógico, realiza o diagnóstico do órgão e explicita os objetivos de contribuição e o portfólio de ações, com as respectivas iniciativas e projetos.

O trabalho, portanto, está apoiado no conceito de gestão estratégica, razão pela qual é sustentado por três pilares: planejamento, implementação e mensuração. Por ser instrumento de planejamento tático, o Plano Diretor traduz o diagnóstico do cenário atual da UNCMP, produzido com esteio na Matriz SWOT, e desenha, a partir do plano de ações, o caminho a ser percorrido pela Unidade, para a consecução de seus objetivos de contribuição.

Os projetos que compõem este Plano Diretor estão desdobrados em tarefas definidoras de metas, vinculadas a indicadores de desempenho, o que possibilita o acompanhamento e monitoramento contínuo de sua execução.

Não é de somenos importância ressaltar que o documento foi construído coletivamente, da lavra da Conselheira Fernanda Marinela de Sousa Santos, concebido com a participação ativa do membro auxiliar e servidores da unidade, amparados pelo apoio técnico da Secretaria de Gestão Estratégica do CNMP, cujas conclusões estão embasadas em cinco pilares: resolutividade, ética, transparência, eficiência e inovação.

Desta forma, este Plano Diretor sumariza as ações concebidas pela Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público (UNCMP), para os anos de 2020 e 2021, bem como visa organizar os trabalhos, de modo sistematizado, com maior eficiência, para concretizar a missão conferida ao presente órgão de execução.

2.1 Metodologia de elaboração

A metodologia para elaboração do Plano iniciou-se com a etapa de diagnóstico da SGE,

suportada por uma análise de cenário do tipo SWOT¹. Após, passou-se para a definição dos objetivos de contribuição e do portfólio de ações, iniciativas e projetos, levando-se em consideração os resultados da SWOT e o conteúdo do PE-CNMP.

Sendo assim, os produtos que compõem este plano são:

Figura 1 - Produtos do PDGE



Destaca-se ainda que, assim como todo planejamento, o PDUNCMP 2020-2021 constitui um processo dinâmico e, portanto, sujeito a mudanças, tanto de seu escopo quanto do prazo de execução de suas ações. Nesse sentido, estabeleceu-se que, no último trimestre do primeiro ano de execução, o plano será revisado, oportunidade na qual se avaliará o já executado no exercício findo e se possibilitará a adequação do plano de ações à realidade apresentada para o ano vindouro. O Plano também poderá ser revisado de forma extraordinária, quando surgirem novos cenários que impactem decisivamente a sua execução.

Ressalta-se, ainda, que para conferir-lhe validade e legitimidade, o presente documento foi apreciado pela Secretaria-Geral e aprovado pela Conselheira Presidente da UNCMP, nos termos do art. 9º, inciso I, do Regimento Interno da UNCMP (Resolução nº 187/2018). Eventuais alterações realizadas ao longo da sua vigência também deverão ser submetidas às mesmas instâncias. Ademais, a execução do PDCSP será monitorada nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT).

3. DO 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.

¹ SWOT - Sigla oriunda do idioma inglês e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

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 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.

A partir de sua atuação pautada pelo controle, fiscalização, proteção, integração e aperfeiçoamento do Ministério Público brasileiro, o CNMP detém todo o ferramental necessário para atuar: a) como protetor das funções constitucionais e institucionais, prerrogativas e atribuições do Ministério Público; b) como verdadeiro vetor de legalidade, moralidade e probidade das atuações funcionais de membros e servidores; c) como órgão importante de integração e aperfeiçoamento jurídico, institucional e técnico do Ministério Público Brasileiro, com atuação precípua no incremento de sua eficiência.

3.1. Planejamento Estratégico do CNMP

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 2 - 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, nove estão direta ou indiretamente ligados à UNCMP, quais sejam:

Tabela 2 – Objetivos estratégicos relacionados à UNCMP

Objetivo	Descrição do objetivo
Resguardar a unidade e autonomia do Ministério Público	Assegurar a autonomia funcional, administrativa e financeira do Ministério Público e promover a uniformização de sua atuação, buscando uma visão de unidade nacional.
Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP	Fomentar a atuação das Comissões do CNMP na promoção de ações que incentivem iniciativas conjuntas com o compartilhamento de informações e recursos.
Fomentar práticas inovadoras de gestão	Incentivar o desenvolvimento de ações criativas e proativas, facilmente aplicáveis e replicáveis, a problemas complexos e sistêmicos, visando a alavancar a eficiência e a efetividade no alcance dos resultados.
Promover atuação em rede	Fomentar a atuação do CNMP em sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de benefícios comuns.
Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público	Promover a melhoria contínua dos processos de trabalho sendo reconhecido pelo alcance de níveis de excelência nos resultados institucionais com foco no cidadão.
Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público	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.
Fomentar a gestão do conhecimento	Estabelecer diretrizes e métodos para armazenar, aplicar, distribuir e gerar o conhecimento organizacional.
Promover sinergia e qualidade de vida no trabalho	Aprimorar o clima organizacional e a integração entre todos os colaboradores do CNMP, a fim de alcançar o bem-estar e a qualidade nas esferas física, mental e espiritual.
Aperfeiçoar a gestão por competências	Desenvolver profissionalmente os integrantes do CNMP, com base nas lacunas de competências identificadas, alocá-los adequadamente à necessidade do órgão, avaliá-los e recompensá-los pelo desempenho individual e institucional.

4. UNIDADE NACIONAL DE CAPACITAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO (UNCMP)

4.1. Estrutura e atribuições da UNCMP

A Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público foi criada no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público, na data de 21 de junho de 2016, por meio da Resolução CNMP nº 146, de 21 de junho de 2016, e seu Regimento Interno foi criado em 04 de maio de 2018, através da Resolução CNMP nº 187.

A referida unidade é órgão integrante da estrutura do Conselho Nacional do Ministério Público, conforme previsão no art. 1º do Regimento Interno da UNCMP.

As atribuições precípua da Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público, de acordo com art. 2º da Resolução 146/2016 e art. 5º da Resolução 187/2018, são basicamente as seguintes: I- regulamentar, por meio de diretrizes gerais, os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento dos membros e dos servidores do Ministério Público, respeitadas a autonomia pedagógica das escolas institucionais de cada ramo do Ministério Público brasileiro, bem

como as peculiaridades a nortear as atividades e necessidades específicas de cada ramo ministerial; II- organizar cursos, seminários, pesquisas e similares, diretamente ou em parceria e convênio com instituições e órgãos da mesma natureza.

Assim, o papel da Unidade de Capacitação é a promoção da evolução contínua dos processos de admissão, capacitação e atualização de membros e servidores dos Ministérios Públicos, seja por meio de atividades regulamentares e normativas, seja por meio de atividades de fiscalização e controle, seja por meio de atividades de treinamento, capacitação, atualização e compartilhamento de conhecimentos e experiências desenvolvidas pelas unidades e ramos do Ministério Público brasileiro.

Do mesmo modo, não há que se olvidar, ainda, da identidade atribuída à UNCMP, estampada por meio das definições de MISSÃO, VISÃO e VALORES do órgão, definições estas que foram estabelecidas no Projeto Político Pedagógico, finalizado em setembro de 2019, com vigência até setembro de 2021, cujo documento também serve de prisma orientador do presente Plano Diretor.

A MISSÃO da UNCMP é de promover, de forma contínua, a efetiva capacitação e aperfeiçoamento dos membros e servidores do Ministério Público, além de fomentar e disseminar a produção de conhecimento de interesse institucional, com elevação dos padrões técnicos, científicos e culturais dos serviços prestados pela instituição em prol da sociedade.

A VISÃO Institucional da UNCMP, qual seja, a imagem futura que se deseja alcançar, é ser uma unidade articuladora de ideias e boas práticas, com excelência no desenvolvimento intelectual e na educação continuada dos membros e servidores do Ministério Público, além de vir a ser um centro facilitador de intercâmbio e troca de experiências entre o Ministério Público e os Ministérios Públicos de outros países, universidades nacionais e estrangeiras e outros órgãos públicos e entidades privadas que venham somar conhecimento aos membros e servidores ministeriais.

Por sua vez, os VALORES da UNCMP resumem-se a: profissionalização dos membros e servidores ministeriais; qualidade dos resultados públicos; difusão do conhecimento; disseminação das melhores práticas; incentivo à reflexão crítica, criatividade e inovação; compromisso com o diálogo e o respeito à independência das Escolas Superiores e Centros de Aperfeiçoamento Funcional dos Ministérios Públicos.

A estrutura orgânica está prevista no art.7º da Resolução 187/18 CNMP, da seguinte forma:

- Presidência;
- Comitê Consultivo;
- Secretaria Executiva.

A Presidência da UNCMP é composta pelo Presidente e Vice-Presidente, ambos Conselheiros do Conselho Nacional do Ministério Público. Ao Presidente compete gerir as atividades administrativas e técnicas da UNCMP, inclusive indicar os integrantes do Comitê Consultivo e demais funções específicas elencadas no art. 9º da Resolução 187/18 CNMP.

Ao Vice-Presidente compete substituir o Presidente em suas ausências ou impedimentos, colaborar com a administração da UNCMP e ser ouvido na indicação dos membros do Comitê Consultivo (art.10 Resolução 187/18 CNMP).

O Comitê Consultivo é composto pelo Presidente da UNCMP, Vice-Presidente, Corregedor Nacional do Ministério Público e por 09 (nove) membros do Ministério Público Brasileiro.

Compete ao Comitê Consultivo formular as diretrizes gerais de ensino, o planejamento anual e supervisionar, de forma permanente, as atividades acadêmicas e administrativas (art. 11 da Resolução 187/18 CNMP). A atuação dos membros do Comitê Consultivo da UNCMP é pro bono, ou seja, em caráter voluntário.

A Secretaria Executiva da UNCMP é dirigida pelo Secretário Executivo, membro auxiliar do Ministério Público, indicado por ato do Presidente, bem como pode contar com auxílio de membro colaborador para o desenvolvimento de atividades específicas, também indicado por ato do Presidente.

Compete à Secretaria Executiva exercer, em nome do Conselheiro Presidente, a gestão e fiscalização das atividades da UNCMP; coordenar e supervisionar as unidades que compõem seu quadro administrativo; assegurar apoio técnico e assessoramento direto ao Comitê Consultivo e à Presidência, além de exercer a interlocução com o Ministério Público brasileiro e demais instituições governamentais (art.22 da Resolução 187/18 CNMP).

Desta feita, a UNCMP é composta:

- pelo Presidente e Vice-Presidente, ambos Conselheiros do Conselho Nacional do Ministério Público;
- por 01 (um) membro do Ministério Público, nominado como Secretário Executivo;
- por 01 (um) membro do Ministério Público, nominado como membro auxiliar ou colaborador;
- no que tange aos serviços auxiliares, por 01 (um) técnico administrativo, 01 (um) analista jurídico e 01 (um) posto de auxiliar administrativo (serviço terceirizado);

- em caráter voluntário, a UNCMP conta com a colaboração eventual do Corregedor Nacional e de 09 (nove) membros do Ministério Público brasileiro, de cada ramo do MPU e de cada região do país, no caso do MPE, os quais integram o Comitê Consultivo da UNCMP, sem dedicação exclusiva e sem lotação específica na unidade.

O orçamento da UNCMP é definido no último trimestre do ano anterior, em reunião entre a Secretaria Geral do Conselho Nacional do Ministério Público e a Presidência da Unidade Nacional de Capacitação, bem como é fixado e instrumentalizado por meio de Portaria contendo os valores do orçamento validado da UNCMP, juntamente com o Plano de Gestão do respectivo ano.

Constituem receitas da UNCMP as dotações que lhe forem consignadas em orçamento próprio e doações ou quaisquer outros valores que lhe sejam atribuídos, conforme art.24 da Resolução 178/18.

Em que pese a UNCMP possuir autonomia financeira, as despesas que podem ser custeadas com os valores destinados à unidade são adstritas às suas atribuições e estão fixadas no art.25 do Regimento 187/18, sendo as seguintes: custos relativos à promoção de cursos e eventos; despesas referentes ao desenvolvimento de cursos presenciais e a distância; remuneração de professores e outros prestadores de serviço, além de diárias, passagens e ajudas de custo para deslocamentos dos integrantes do Comitê Consultivo, membros do Ministério Público Brasileiro e colaboradores.

Convém lembrar que uma das Diretrizes da Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público, prevista no art.2º, III, da Resolução nº 187/2018 CNMP, é o da racionalização e otimização dos recursos em formação e capacitação, com ênfase no ensino à distância.

Desta forma, a Unidade Nacional de Capacitação, por possuir modesto orçamento anual, deve priorizar as ações a serem desenvolvidas ao longo do período. É possível, inclusive, rateio de despesas entre a UNCMP e unidades ou ramos do Ministério Público, como, por exemplo, nos casos de Grupos de Trabalho constituídos com finalidade de elaborar estudos, pesquisas e propostas sobre temas do Ministério Público Brasileiro, nos termos do art.26 c.c art.6º, XIII, todos da Resolução 187/2018.

Os orçamentos validados em prol da UNCMP, referentes aos anos de 2017 a 2020 foram os seguintes:

- Em 2017: R\$ 103.444,21;
- Em 2018: R\$ 150.301,00;
- Em 2019: R\$ 148.500,00;
- Em 2020: R\$ 89.084,00 (iniciativas extra limite, estimativa de gastos: R\$ 48.922,97).

4.2.Diagnóstico da UNCMP

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

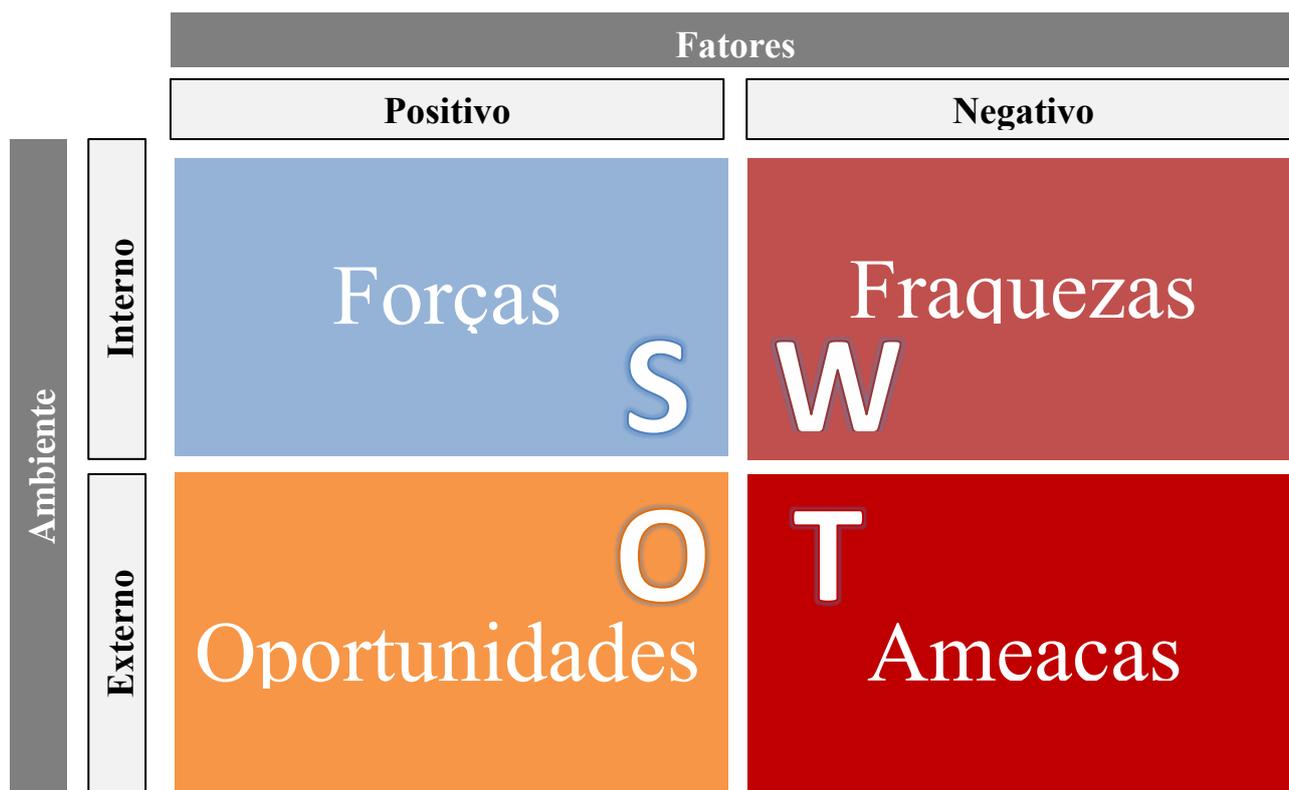
Sob esse prisma, a etapa de diagnóstico deste PDUNCMP buscou compreender a situação atual da Unidade para, em consonância com esse quadro, identificar os pontos passíveis de melhoria e as oportunidades a serem aproveitadas.

Como metodologia, utilizou-se a SWOT – abreviação em inglês das palavras *Strenghts*, *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 obtém quatro estratégias possíveis:

- **Desenvolvimento** – *Strenghts* (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** - *Strenghts* (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, defrontar 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 UNCMP, como, por exemplo, as demais unidades do Conselho.

Para construção da matriz, realizou-se uma oficina que contou com a participação dos servidores Olga Oliveira Bandeira Diniz, Analista Jurídica, e Vladimir da Matta Gonçalves Borges, técnico administrativo, do membro auxiliar Caroline Ianhez, promotora de Justiça do Estado de Goiás, e da colaboradora terceirizada Aline Poliane dos Santos Oliveira, ocupante do posto de auxiliar administrativo da UNCMP. 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, correlacionado a SWOT da UNCMP, encontra-se representado abaixo, em ordem decrescente de prioridade das assertivas:

Tabela 4 – Assertivas da SWOT por ordem de relevância

AMBIENTE INTERNO	
Forças	
Acesso à equipe pela chefia	4,75
Capacidade de articulação dos membros	4,75
Criatividade na composição de recursos na elaboração de eventos em parceria	4,75
Ambiente de trabalho	4,5
Capacidade de articulação dos servidores e do apoio	4,5
Credibilidade da UNCMP para formação de parcerias	4,5
Experiência dos servidores e do apoio	4,5
Membro auxiliar com dedicação exclusiva e presença constante na sala	4,5
Capacidade técnica dos servidores	4,25
Capacidade técnica temática dos membros	4,25
Comunicação interna	4,25
Engajamento da equipe	4,25
Entrosamento da equipe	4,25
Experiência dos membros	4,25
Gestão participativa, abertura a novas ideias	4,25
Proatividade da equipe	4,25
Qualidade dos produtos e serviços	4
Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	4
Visão atual da conselheira voltada para o planejamento	4
Definição e distribuição de tarefas na equipe	3,75
Eficácia dos produtos e serviços	3,75
Possibilidade de influência nacional da UNCMP em todos os Ramos e unidades do MP brasileiro	3,75
Plataforma EAD moodle instalada e funcional com possibilidade de utilização em eventos EAD e presenciais	3,5
Fraquezas	
Alinhamento da comunicação da equipe com a conselheira para execução de atividades interdependentes	4,25
Divulgação indireta das ações	4,25
Planejamento das iniciativas - prazos, metas, distribuição de tempo e orçamento	4,25
Abertura da escuta da liderança para considerar a experiência e conhecimentos da equipe na definição de ações	4
Capacidade de articular de forma padronizada as ações da UNCMP com as comissões do CNMP em função das convergências temáticas	4
Falta de autonomia e representatividade dos membros da UNCMP	3,75

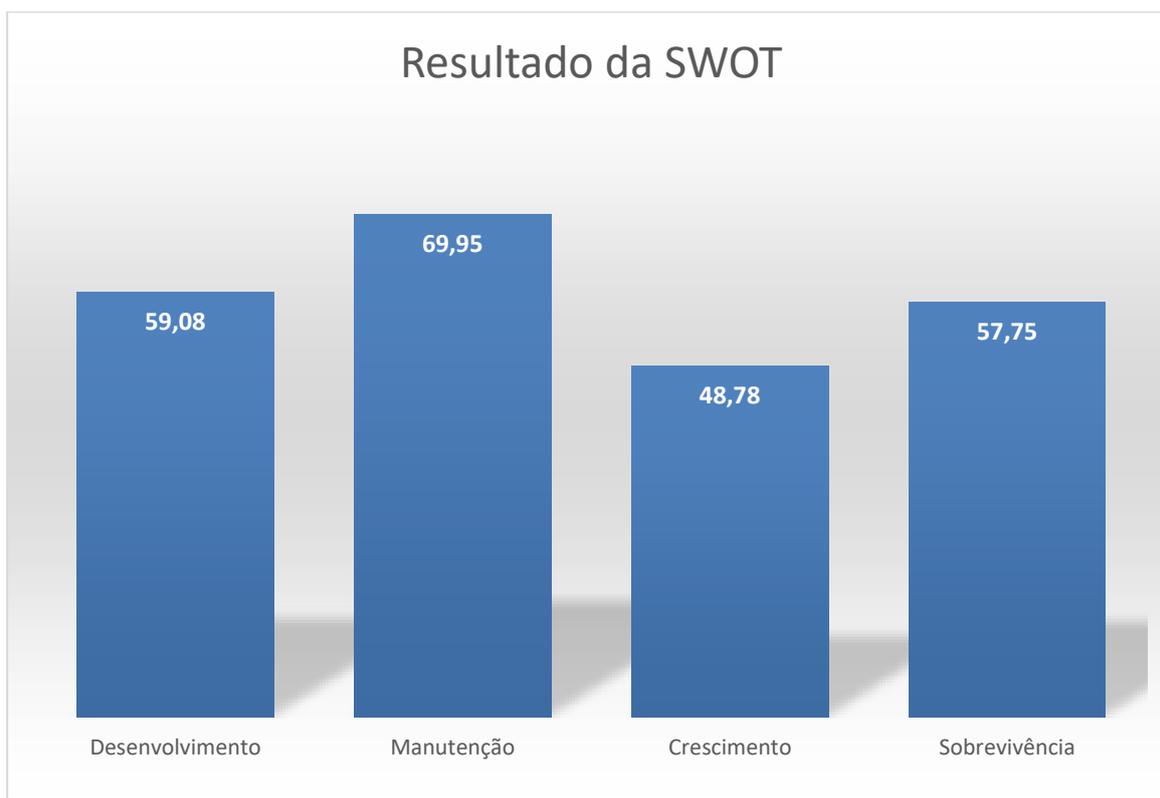
Ausência de plataforma avançada para cursos a distância	3,5
Ausência efetiva de ênfase orçamentária e estratégica no ensino a distância	3,5
Autonomia na tomada de decisão	3,5
Falta de ferramentas que garantam publicidade eficaz dos cursos, convênios, acordos de cooperação realizados e firmados pela UNCMP, ao público alvo da unidade	3,5
Ausência de capacitação da equipe em tecnologia da informação para gerir o EAD	3,25
Padronização das atividades	3,25
Falta de continuidade das ações anteriores	3
Falta de planejamento e logística suficiente para levar capacitação e treinamento a todos os integrantes do MP brasileiro	3
Memória institucional da unidade, organização dos documentos e bancos de dados	3
Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e serviços	3
Falta de planejamento para reuniões com órgãos ou entidades	2,5
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Valor
Diálogo com as unidades e ramos do MP	4
Abertura do CDEMP para realizar parceria com a UNCMP	3,5
Apoio de unidades intervenientes	3
Difusão, pela UNCMP, de cursos a distância já existentes nas escolas superiores e CEAFs pela unidade	4,5
Disponibilidade de recursos tecnológicos para construir ações a distância com unidades e ramos do MP	3,25
Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Comissão	2,25
Momento propício para estabelecer comunicação efetiva com as comissões do CNMP para realização de ações em parceria	3,25
Necessidade de atualização e aprendizado constante de membros e servidores	3,25
Parceria com a ESMPU	3,5
Possibilidade de criar mecanismos concretos de estímulo à membros e servidores voltados para o aperfeiçoamento da carreira	3,75
Possibilidade de editar atos regulamentares com alcance nacional, nas áreas educacionais, de cursos de ingresso e formação de membros e servidores	3,5
Possibilidade de firmar acordos e parcerias com outros órgãos e entidades, inclusive instituições de ensino superior, para capacitação do público alvo	3,5
Quadro de servidores e membros do MP brasileiro com potencial para compartilhar experiências e conhecimentos relevantes	4,25
Reconhecimento e cooperação das unidades e ramos do MP	3,75
Relevância da área educacional e da necessidade de capacitação e atualização de membros e servidores para o MP	3,25

Valorização do EAD como ferramenta de economia de recursos e ampliação do público	3,25
Ameaças	
Amplitude de temas demandados pelas unidades e ramos do MP em relação à capacitação	4
Baixo orçamento, tendo em vista o alcance nacional da UNCMP	5
Concorrência de eventos realizados pelo CNMP que impacta na disponibilidade dos membros e servidores para virem ao CNMP	3,25
Corte orçamentário nas unidades e ramos do MP, impactando na realização de eventos em parceria e na participação nos eventos	4,5
Estrutura física e equipamentos da Unidade	4
Falta de integração suficiente com as escolas superiores e CEAFs	3,75
Impossibilidade de disseminar, por meio eficaz, ações educacionais e de treinamento ao público alvo (barreiras tecnológicas de outros órgãos)	4,25
Influência política nas atividades da Unidade	4
Quantitativo de funções e cargos para a equipe e ausência de perspectiva para redistribuição	4,25
Reconhecimento e apoio da Alta Administração	4,25
Surgimento de demandas não previstas	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.

Assim, verificou-se que a maior pontuação foi atribuída à combinação de *forças e ameaças*. Logo, com fulcro na metodologia SWOT, a estratégia de **Manutenção** é a mais adequada, de modo que a unidade deve concentrar-se em suas forças para minorar os impactos das ameaças verificadas.

Figura 5 – Resultado da SWOT da UNCMP



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

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

5 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

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

Propõem-se três objetivos de contribuição, quais sejam:

I. Identificar e integrar as necessidades e os recursos de capacitação do Ministério Público brasileiro:

Com esse objetivo, busca-se proporcionar o levantamento de necessidades de treinamento e de recursos disponíveis, para otimizar a capacitação do MP brasileiro, apoiando, valorizando e integrando as unidades e ramos ministeriais.

II. Promover o alinhamento e a padronização da atuação dos CEAFs e das Escolas do Ministério Público, mantendo sua autonomia político-pedagógica e as especificidades locais:

Com esse objetivo, busca-se construir e estabelecer um alinhamento entre as unidades e ramos do MP brasileiro, no sentido de aprimorar e estimular o aperfeiçoamento constante de das Escolas e CEAFs, respeitando a autonomia político-pedagógica e as especificidades locais.

III. Fomentar o desenvolvimento das competências profissionais e pessoais dos membros e servidores do Ministério Público:

Com esse objetivo, busca-se aprimorar os padrões de qualidade na prestação do serviço público com a promoção do desenvolvimento de competências profissionais e pessoais dos membros e servidores, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, das relações interpessoais e institucionais, de forma a aumentar o sucesso do resultado dos seus trabalhos.

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

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

PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO DA UNCMP COM A ESTRATÉGIA DO CNMP				
Objetivos estratégicos do CNMP X Objetivos de contribuição da UNCMP	Objetivos de contribuição da UNCMP			
	1 - Identificar e integrar as necessidades e os recursos de capacitação do Ministério Público brasileiro	2 - Promover o alinhamento e a padronização da atuação dos CEAFs e das Escolas do Ministério Público, mantendo sua autonomia político-pedagógica e as especificidades locais	3 - Fomentar o desenvolvimento das competências profissionais e pessoais dos membros e servidores do Ministério Público	
Objetivos estratégicos do CNMP	4 - Resguardar a unidade e autonomia do Ministério Público		✓	
	5 - Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP	✓		
	6 - Fomentar práticas inovadoras de gestão		✓	
	9 - Promover atuação em rede	✓	✓	
	10 - Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público			✓
	11 - Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público	✓	✓	
	13 - Fomentar a gestão do conhecimento			✓
	14 - Promover sinergia e qualidade de vida no trabalho			✓
16 - Aperfeiçoar a gestão por competências	✓		✓	

6 PORTFÓLIO DE AÇÕES E INICIATIVAS/PROJETOS

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

Importante destacar que as ações poderão ser pormenorizadas em iniciativas e/ou projetos, que constarão dos planos de gestão da UNCMP dos anos de 2020 e 2021. Logo, as ações trazidas neste PDUNCMP são abrangentes e serão posteriormente detalhadas nos planos de gestão anuais.

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 UNCMP já estão elencados no Plano de Gestão 2020, conforme Portaria CNMP-PRESI N°1, de 29 de janeiro de 2020.

No PD-UNCMP foram listadas 24 (vinte e quatro) iniciativas/projetos, conforme demonstrado na Tabela 6, vinculados aos objetivos de contribuição e às ações da unidade, com o respectivo prazo de conclusão.

As ações foram construídas por objetivo e, posteriormente, foram priorizadas levando em consideração a necessidade de atendimento de todos os objetivos táticos definidos e a capacidade operacional da UNCMP, além de alguns compromissos institucionais já previamente definidos, chegou-se à elaboração do seguinte portfólio de ações, por objetivo de contribuição:

Tabela 6 – Portfólio de ações, iniciativas/projetos 2020/2021

Objetivos de Contribuição	Ações	Iniciativas/projetos	Prazo de Conclusão
Identificar e integrar as necessidades e recursos de capacitação do Ministério Público brasileiro	Diagnóstico de necessidades e recursos de capacitação	Realização de pesquisa com todas as unidades ministeriais sobre suas necessidades e recursos (produção de relatório e plano)	De Fev/2021 à Dez/2021
		Realização de pesquisa sobre o perfil de capacitação dos membros (doutorados, mestrados, cursos de aperfeiçoamento)	De Março/2020 à Agosto/2020

		Mapeamento das competências dos membros e servidores do MP	De Fev/2021 à Dez/2021
		Priorização de competências com a participação dos membros e servidores do MP	De Agosto/2021 à Dez/2021
	Disponibilização e divulgação de necessidades e recursos de capacitação	Realização de seminário com a participação de todas as escolas e CEAFs para validar e integrar necessidades e recursos de capacitação	De Agosto/2021 à Dez/2021
		Implementação da Biblioteca virtual	De Fev/2021 à Dez/2021
		Criação de espaço virtual (moodle ou site do CNMP) para disponibilizar as informações relativas ao mapeamento de necessidades e recursos de capacitação	De Fev/2021 à Agosto/2021
Promover o alinhamento e a padronização da atuação dos CEAFs e das Escolas do Minsitério Público, mantendo sua autonomia político-pedagógica e as especificidades locais	Regulamentação da atuação dos CEAFs e Escolas do MP para fomentar a padronização, respeitando as especificidades locais.	Regulamentação de tabela de preços para remuneração mínima de professores por hora-aula.	De Março/2020 à Dez/2020
		Criação de mecanismos concretos para estimular membros e servidores a participarem de cursos de aperfeiçoamento.	De Agosto/2020 à Abril/2021
		Uniformização dos cursos de ingresso na carreira.	De Fev/2020 à Agosto/2020
	Diagnóstico de regulamentação sobre capacitação de membros	Diagnóstico das normas regulamentares dos CEAFs e Escolas do MP	De Abril/2020 à Dez/2020
		Levantamento dos MPs que possuem normas considerando os cursos de aperfeiçoamento na carreira para promoção por merecimento.	De Abril/2020 à Dez/2020
	Fomentar o desenvolvimento das competências profissionais e pessoais	Parcerias	Universidades

dos membros e servidores do Ministério Público		Órgãos públicos de investigação e inteligência cível e criminal	De Março/2020 à Dez/2020
		Escolas e CEAFs	De Fev/2020 à Agosto/2020
		Carta de parceria da UNCMP intra e interinstitucional no apoio a eventos.	De Março/2020 à Agosto/2020
Mapeamento e difusão de ações de capacitação		Chamamento e reconhecimento de projetos em andamento na área, para replicação em todas as unidades ministeriais.	De Fev/2021 à Dez/2021
		Publicação de revistas.	De Março/2020 à Dez/2020
		Formação de multiplicadores em gestão de promotorias do MP.	De Março/2020 à Dez/2020
		Disponibilização dos cursos das escolas e CEAFs na plataforma EaD.	De Fev/2021 à Agosto/2021
Promoção de cursos e grupos de estudos e práticas, priorizando ações de capacitação e o ensino a distância		Realização de eventos ao vivo transmitidos para as unidades do MP com a criação de evento local e atividades práticas no tema	De Março/2020 à Dez/2020
		Estímulo à criação de grupos de estudo e prática nas competências priorizadas (modelo de criação e manutenção do grupo).	De Fev/2021 à Dez/2021
		Realização de cursos presenciais no CNMP, convidando todos os MPs e disponibilizando os vídeos no moodle ou no youtube do CNMP.	De Março/2020 à Dez/2020
		Realização de ações de capacitação e integração temáticas (seminários, encontros e atividades a distância).	De Março/2020 à Dez/2020

7 CONCLUSÕES

A construção deste Plano Diretor envolveu todos os membros e servidores da Unidade Nacional de Capacitação, a fim de refletir seu contexto atual e indicar o cenário desejado e embasou-se nas Resoluções 146/16 e 187/2018, do CNMP, no Projeto Político Pedagógico, no Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público e no diagnóstico realizado pelos membros e servidores da UNCMP.

A partir da definição dos objetivos de contribuição e das ações, foram definidas, dentro das ações, aquelas que serão executadas com prioridade.

Foram evidenciados pontos positivos e oportunidades de melhoria de planejamento como um todo, que servirão para nortear os caminhos da UNCMP enquanto órgão integrante do CNMP destinado a primordialmente promover, incentivar, estimular e regulamentar a contínua capacitação de membros e servidores do Ministério Público brasileiro.

No biênio 2020-2021 a Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público balizará sua atuação nos objetivos e ações aqui explicitadas, sem, no entanto, olvidar as conquistas realizadas pelos anteriores Presidentes e sem olvidar que as tendências, pensamentos, ideias e as inovações legislativas que impactam na atividade-fim do Ministério Público, por serem contínuas, exigirão da UNCMP atuação eficiente.

Desta forma, o intuito primordial deste Plano Diretor é tornar perene o ciclo de mudança iniciado a partir das noções de diagnóstico, planejamento e execução, além de se tornar ferramenta de identificação e memória para as próximas administrações da UNCMP.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Resolução nº 146, de 21 de junho de 2016. [Versão compilada.](#)

Resolução nº 187, de 4 de maio de 2018. [Íntegra.](#)

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.