



# Plano Diretor

Comissão de Controle  
Administrativo e Financeiro



CONSELHO  
NACIONAL DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO

# PLANO DIRETOR

## COMISSÃO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Data de aprovação: fevereiro, 2020

Vigência: 2020/2021

Brasília-DF

## **PRESIDENTE**

Antônio Augusto Brandão de Aras  
Procurador-Geral da República

## **SECRETÁRIO-GERAL**

Mauricio Andreiuolo Rodrigues  
Procurador Regional da República

## **PRESIDENTE DA COMISSÃO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO**

Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior

## **MEMBROS**

Fernanda Marinela (Conselheira)  
Luciano Nunes Maia Freire (Conselheiro)  
Oswaldo D'Albuquerque Lima Neto (Ouvidor Nacional)  
Rinaldo Reis Lima (Corregedor Nacional)  
Sandra Krieger (Conselheira)  
Sebastião Vieira Caixeta (Conselheiro)

## **SERVIDORES**

Bruna Machado Damacena Ribeiro  
Felipe Rocha Portela  
Igor Vidal Araújo  
Vanize de Freitas Guimarães

## SUMÁRIO

1. ABREVIATURAS E TERMOS .....	5
2. APRESENTAÇÃO .....	6
3. DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO .....	7
4. DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO.....	7
4.1 MAPA ESTRATÉGICO DO CNMP .....	9
4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CNMP .....	10
5. DA COMISSÃO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO .....	12
5.1 ATRIBUIÇÕES .....	12
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CNMP RELACIONADOS À ATUAÇÃO DA CCAF .....	13
5.3 COMPOSIÇÃO.....	13
6. DOS PRODUTOS DO PLANO DIRETOR DA COMISSÃO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO .....	13
6.1 MATRIZ SWOT.....	14
6.2. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO .....	18
6.3 PORTFÓLIO DE AÇÕES, PROGRAMAS, INICIATIVAS E PROJETOS .....	20
7. ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO DIRETOR .....	22
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	24

## 1. ABREVIATURAS E TERMOS

Tabela 1 – Definição das abreviaturas e termos

Abreviatura	Definição
CGCE	Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia.
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público.
CCAF	Comissão de Controle Administrativo e Financeiro.
PD/CCAF	Plano Diretor da Comissão de Controle Administrativo e Financeiro.
PE/CNMP	Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público.
PEN/MP	Plano Estratégico Nacional do Ministério Público.
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (tradução livre: forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).
RAT	Reuniões de Acompanhamento Tático
Termo	Definição
Ameaças	Variáveis externas e não controláveis que podem criar condições desfavoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização <sup>1</sup> .
Oportunidades	Variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias favoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização <sup>2</sup> .
Forças	Variáveis internas e controláveis que propiciam condições positivas à organização <sup>3</sup> .
Fraquezas	Variáveis internas e controláveis que provocam condições desfavoráveis ao ambiente institucional. <sup>4</sup>
Desenvolvimento	Estratégia organizacional adotada em ambiente que prevalecem as oportunidades e pontos fortes. <sup>5</sup>
Crescimento	Estratégia organizacional adotada em ambiente que prevalecem as oportunidades e pontos fracos. <sup>6</sup>
Manutenção	Estratégia organizacional adotada em ambiente que prevalecem as ameaças e pontos fortes <sup>7</sup> .
Sobrevivência	Estratégia organizacional adotada em ambiente que prevalecem fraquezas e ameaças <sup>8</sup> .
Indicador	Instrumento de mensuração de alcance de um objetivo.
Gestão de riscos	Conjunto de atividades coordenadas para subsidiar a tomada de decisão no que se refere a riscos.
Meta	Nível de desempenho pretendido para um determinado tempo, traduzindo quantitativa ou qualitativamente um objetivo estratégico.
Objetivo de contribuição	Fim perseguido pela unidade para contribuir com o alcance do objetivo estratégico a ela relacionado.
Objetivo estratégico	Resultado que a instituição pretende alcançar para, ao final, atingir o futuro almejado.
Planejamento estratégico	Processo que resulta na definição da estratégia da instituição.
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.
Plano estratégico	Representação concreta da estratégia da instituição.
Risco	Possibilidade de que um evento, iminente ou futuro, ocorra e afete negativamente a realização dos objetivos.

<sup>1</sup> Oliveira (2013, p. 69).

<sup>2</sup> Oliveira (2013, p. 69).

<sup>3</sup> Oliveira (2013, p. 69).

<sup>4</sup> Oliveira (2011, p. 69).

<sup>5</sup> Oliveira (2013, p. 199).

<sup>6</sup> Oliveira (2013, p. 197).

<sup>7</sup> Oliveira (2013, p. 196).

<sup>8</sup> Oliveira (2013, p. 195).

## 2. APRESENTAÇÃO

O planejamento estratégico, na administração pública, deve assegurar que o uso dos recursos públicos seja racional, eficiente e passível de *accountability*, processo pelo qual entidades e servidores públicos são responsáveis por decisões e ações inerentes à forma como são geridos os recursos, bem como por todos os aspectos relativos ao desempenho e aos resultados correspondentes.

Fundada na relevância da implementação de ações de governança no setor público e em consonância com as diretrizes de planejamento estratégico contidas no Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia do Conselho Nacional do Ministério Público – MGGIE, publicado pela Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22/2/2018, a Comissão de Controle Administrativo e Financeiro – CCAF estabelece seu Plano Diretor setorial, com vigência para os anos de 2020 a 2021.

O Plano Diretor é instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos táticos, para o fim de alavancar a eficiência e a efetividade no alcance dos resultados e contribuir, a médio prazo, com a materialização da estratégia institucional, fundamentado no atendimento do efetivo interesse público e do princípio da transparência.

Considerados, ainda, (1) os objetivos estratégicos do CNMP, dentre os quais aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público, fomentar práticas inovadoras de gestão, promover a atuação em rede e aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público; (2) a Resolução CNMP nº 118/2014, a prever a necessidade de se consolidar, no âmbito do Ministério Público, política permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos de autocomposição; e (3) a Recomendação CNMP nº 54/2017, a indicar o princípio da resolutividade na atuação do Ministério Público, é que a CCAF, ao indicar seus objetivos de contribuição, prioriza atuação preventiva, orientadora e fomentadora de boas práticas administrativo-financeiras em todo o Ministério Público.

Expostas tais premissas, este Plano Diretor da CCAF resume a essência dos propósitos da Comissão para o próximo biênio, com a pretensão de não apenas indicar transparência às ações e projetos precípuos, relativos ao controle administrativo e financeiro, mas, sobretudo, contribuir decisivamente para a concretização dos objetivos estratégicos do Conselho Nacional do Ministério Público.

SILVIO ROBERTO OLIVEIRA DE AMORIM JUNIOR  
Presidente da Comissão de Controle Administrativo e Financeiro

### **3. DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

O Conselho Nacional do Ministério Público foi instituído pela Emenda Constitucional nº 45 e instalado no dia 21 de junho de 2005. É presidido pelo Procurador-Geral da República, que também o integra, e composto 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.

O art. 130-A, § 2º, da Constituição Federal de 1988 (CF/88), aponta que o CNMP possui a dupla missão de atuar na fiscalização administrativa, financeira e disciplinar e de promover a integração e desenvolvimento do Ministério Público Brasileiro, competindo-lhe zelar pela autonomia funcional e administrativa do Parquet e pela observância dos princípios que regem a Administração Pública, bem como controlar a atuação administrativa e financeira de todos os ramos e as unidades do Ministério Público da União e dos Estados, e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros.

### **4. DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

O planejamento, positivado no art. 6º, do Decreto Lei nº 200/67, é um dos mais relevantes princípios que orientam a atuação da Administração Pública. Constitui-se em um processo racional para a tomada de decisão, com vistas a selecionar e executar um conjunto de ações que possibilitarão, a partir de uma situação atual existente, alcançar um cenário futuro desejado.

À vista disso, o CNMP iniciou o movimento em direção a uma gestão estratégica e ao fomento da cultura de planejamento, ao elaborar o Plano Estratégico – PE/CNMP, com vigência inicial de 2010 a 2015 e prorrogado até 31/12/2017, compromisso esse que foi reafirmado no processo de construção do seu novo Plano Estratégico, cuja vigência será de 2018 a 2023.

Outrossim, o CNMP desenvolveu, nesse íterim, uma cultura de planejamento, monitoramento e comunicação da sua estratégia, com a elaboração de uma metodologia que abrange a aplicação de diversas ferramentas – a exemplo de planos diretores setoriais e planos de gestão anuais –, a realização de reuniões periódicas de acompanhamento e o fomento da gestão por processos, projetos e a do conhecimento.

Ademais, os procedimentos afetos ao planejamento estratégico do CNMP e a seus respectivos planos, instâncias de governança e gestão, instrumentos e desdobramentos foram consolidados, ante o nível de maturidade já alcançado pela Instituição, em atos normativos específicos, quais sejam, Resolução CNMP nº 147, de 21/6/2016, e Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018.

Para além dos citados mecanismos de planejamento e monitoramento, a Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018 prevê, em seu artigo 15, II, o desdobramento do PE/CNMP em planos diretores setoriais, com vigência mínima de 2 (dois) anos, afetos a áreas de atuação de atividade-fim deste Conselho Nacional, dentre elas, as Comissões Permanentes.

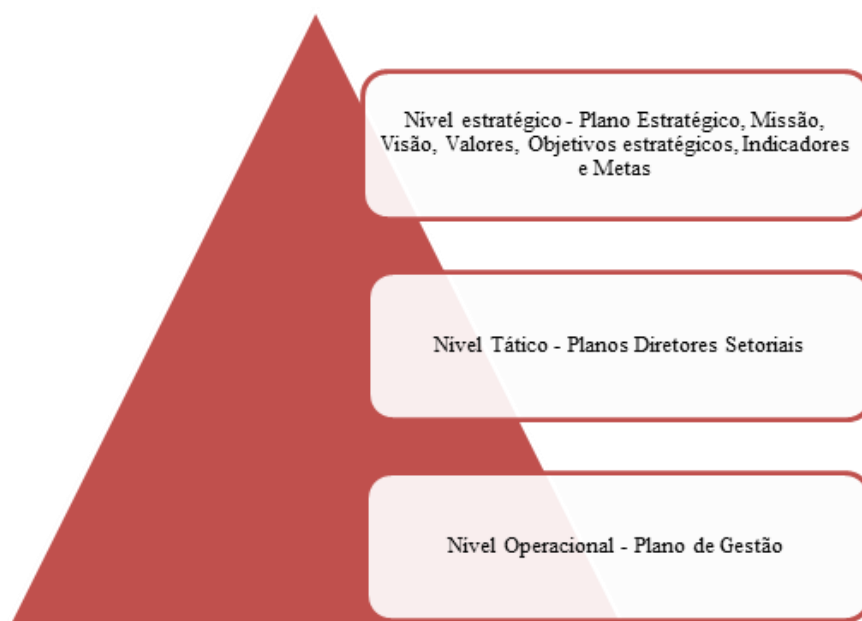
O ano de 2010 marca o referencial do planejamento estratégico do CNMP, com a adoção do primeiro plano estratégico, que buscou implementar a cultura de planejamento e monitoramento. Posteriormente, com a edição da Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016, revogada pela Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018, fortaleceu esse viés ao exteriorizar o 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 –, o MGGIE estabeleceu, quanto à primeira diretriz, as instâncias de governança do CNMP, quais sejam: i) Plenário; ii) Presidência; iii) Secretaria-Geral; iv) Corregedoria Nacional; v) Comissões permanentes; vi) Ouvidoria Nacional; vii) Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE); viii) Auditoria Interna; e ix) Secretaria de Gestão Estratégica (SGE). 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, idealizada para contemplar todas as atividades do CNMP, sejam as finalísticas, sejam os macroprocessos de apoio, desdobra-se nos níveis estratégico, tático e operacional, conforme figura abaixo:



Figura 1 – Desdobramento da estratégia no CNMP e seus níveis



Os objetivos estratégicos são desdobrados para o nível tático por meio de planos diretores setoriais – instrumentos de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos táticos. A partir do plano diretor setorial, a unidade elabora seu diagnóstico e define seus objetivos de contribuição – fins que buscará alcançar para contribuir com a realização de um objetivo estratégico.

No nível operacional, inclui-se 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.

Considerando ser o planejamento estratégico um processo dinâmico e em constante movimento, o CNMP, atualmente, direciona-se por meio do Planejamento Estratégico 2018/2023. Como importante resultado desse processo, destaca-se o novo mapa estratégico do CNMP e a definição de novos objetivos para a Instituição.

#### 4.1 Mapa estratégico do CNMP

O mapa estratégico é uma representação gráfica que facilita a visualização da estratégia organizacional. Ele traz a missão, os valores e a visão do CNMP e descreve os objetivos estratégicos que estão inter-relacionados e distribuídos, de forma equilibrada, em suas perspectivas – Sociedade,

Fortalecimento Institucional do MP, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, conforme mapa abaixo:

Figura 2 - Mapa Estratégico do CNMP 2018-2023



De acordo com o mapa, constitui missão do CNMP “fortalecer, fiscalizar e aprimorar o Ministério Público, zelando pela unidade e autonomia funcional e administrativa, para uma atuação sustentável e socialmente efetiva”. Para concretizá-la e alcançar sua visão de futuro de “ser reconhecido como instituição ética, ágil e essencial à efetividade e ao fortalecimento do Ministério Público em favor da sociedade”, foram estabelecidos 17 (dezessete) objetivos estratégicos.

#### 4.2 Objetivos estratégicos do CNMP

Os objetivos estratégicos indicam os fins perseguidos pela organização que direcionarão todos os seus esforços e recursos rumo ao cumprimento de sua missão institucional e ao alcance de sua visão de futuro.

São objetivos estratégicos do CNMP:

Tabela 2 – Objetivos estratégicos do CNMP

<b>SOCIEDADE</b>		
01	Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito.	Estimular a atuação do Ministério Público na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.
02	Promover a transparência ativa como instrumento de controle social.	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>FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DO MP</b>		
03	Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público.	Aperfeiçoar qualitativamente os mecanismos de controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros.
04	Resguardar a unidade e a 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.
05	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.
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>		
06	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.
07	Fortalecer a imagem e a identidade institucional.	Aprimorar a divulgação da atuação e missão do CNMP em busca do reconhecimento pela sociedade.
08	Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP.	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.
09	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.
10	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.
11	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.
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>		
12	Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos.	Desenvolver ações voltadas para a sustentabilidade englobando os aspectos ambiental, econômico e social na busca do uso adequado dos recursos públicos.
13	Fomentar a gestão do conhecimento.	Estabelecer diretrizes e métodos para armazenar, aplicar, distribuir e gerar o conhecimento organizacional.
14	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.
15	Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia.	Promover a evolução contínua do modelo de governança e gestão do CNMP, fortalecer as instâncias de governança e disse-

		minar as boas práticas de gestão pública com fomento às culturas de gestão por projetos, gestão por processos e gestão de riscos.
16	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.
17	Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio.	Promover ações de aprimoramento da gestão da tecnologia da informação a fim de fomentar o uso adequado dos recursos tecnológicos como instrumentos de suporte aos processos de negócio.

## **5. DA COMISSÃO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

### **5.1 Atribuições**

Nos termos do art. 3º, do Regimento Interno - RICNMP, as Comissões são órgãos do CNMP 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.

A Comissão de Controle Administrativo e Financeiro - CCAF, cujas atribuições foram estabelecidas no artigo 30 do Regimento Interno do CNMP, de modo comum a todas as Comissões permanentes do CNMP, destina-se a promover o estudo de temas e atividades específicas de interesse do Conselho ou relacionados com suas competências.

Devido à pertinência temática, a CCAF também atua como instância preliminar de apuração de fatos que possam ensejar a instauração de procedimentos de competência do Plenário, agregando aos seus predicados regimentais estudos voltados às normatizações de caráter genérico. Busca, ainda, promover ações voltadas à correção e à prevenção de eventuais falhas no gerenciamento dos recursos financeiros, materiais e humanos, visando ao alcance de uma gestão pública de excelência no âmbito do Ministério Público.

Em acréscimo, para o biênio 2020-2021, a CCAF buscou ampliar seu escopo de atuação para além das frentes repressiva e fiscalizatória, e, para tanto, priorizará ações preventivas, de orientação e fomentadoras de boas práticas, em todas as Unidades e Ramos do Ministério Público, de modo que seu plano de atuação fundamentar-se-á, também, em ações que busquem aumentar a efetividade e a confiabilidade na gestão da Instituição.

## **5.2 Objetivos Estratégicos do CNMP relacionados à atuação da CCAF**

Dos dezessete objetivos do mapa estratégico do CNMP<sup>9</sup>, 9 (nove) estão direta ou indiretamente relacionados à atuação da Comissão de Controle Administrativo e Financeiro, quais sejam: Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito; promover a transparência ativa como instrumento de controle social; aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público; fomentar práticas inovadoras de gestão; fortalecer a imagem e a identidade institucional; assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP; promover atuação em rede; aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público; e aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público.

## **5.3 Composição**

Em seu nível decisório, a Comissão é composta, atualmente, por um Conselheiro Presidente, pelo Corregedor Nacional, pelo Ouvidor Nacional e por 4 (quatro) conselheiros que manifestaram, oportunamente, interesse em participar do referido colegiado temático.

No que tange, especificamente, à força de trabalho atual da CCAF, tem-se 1 (um) analista de controle interno, 1 (um) analista jurídico e 2 (dois) técnicos administrativos.

## **6. DOS PRODUTOS DO PLANO DIRETOR DA COMISSÃO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO**

A elaboração de um adequado planejamento requer o conhecimento aprofundado da unidade analisada, bem como do contexto em que está inserida.

Nesse aspecto, a elaboração do Plano Diretor da CCAF envolveu toda a unidade e também contou com a assessoria técnica da Secretaria de Gestão Estratégica - SGE, com o propósito de refletir, de forma fidedigna, o seu cenário atual e indicar aquele desejado para o alcance dos objetivos institucionais do Conselho Nacional do Ministério Público, sem prejuízo de suas metas e objetivos serem revistos pelo Conselheiro que a preside, sempre que achar necessário, pertinente e adequado ao desenvolvimento dos trabalhos.

---

<sup>9</sup>Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/visao-360/estrategia/mapa-estrategico>. Acesso em 5 de fev. de 2020.

O processo de construção do Plano Diretor iniciou-se com o levantamento dos aspectos internos e externos do ambiente organizacional, mediante aplicação da Metodologia SWOT. A partir do diagnóstico obtido, os objetivos de contribuição e o portfólio de ações, iniciativas e projetos foram definidos, à luz do Planejamento Estratégico do CNMP.

Assim, os produtos que compõem este plano são:

*Figura 3 - Produtos do PD/CCAF*



## 6.1 Matriz SWOT

A SWOT é ferramenta utilizada na etapa do diagnóstico organizacional que proporciona o autoconhecimento e a avaliação contextual. Ela consiste, basicamente, na análise do ambiente interno<sup>10</sup> (forças e fraquezas) e do ambiente externo<sup>11</sup> (ameaças e oportunidades), buscando compatibilizar os aspectos do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros, que possam influenciar no alcance dos objetivos organizacionais, neste caso, da CCAF.

<sup>10</sup> O ambiente interno é aquele que está dentro da organização e, em geral, é mais perceptível e controlável, cita-se a estrutura organizacional, as políticas/regras e as práticas de gestão de pessoas, que, conforme estado de maturidade refletirão em forças ou fraquezas.

<sup>11</sup> O ambiente externo é formado por componentes sobre os quais a organização não tem nenhum controle, relacionados aos aspectos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos que refletem em oportunidades ou ameaças, a depender do ambiente interno organizacional.

Figura 4 - Modelo da Matriz SWOT



O entrelaçamento dos fatores internos com os externos da análise SWOT resulta em quatro estratégias possíveis, quais sejam (Oliveira, 2007 apud Júnior e Oliveira 2011):

- i. Estratégia do desenvolvimento – ocorre quando os fatores que se destacam são as forças e as oportunidades, de modo que, neste cenário, a instituição deve adotar medidas que possibilitem explorar, ao máximo, os pontos fortes para melhor aproveitamento das oportunidades detectadas;
- ii. Estratégia do crescimento – ocorre quando os fatores que se destacam são as fraquezas e as oportunidades, de maneira, que neste contexto, a instituição deve adotar medidas que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e, simultaneamente, aproveitem as oportunidades detectadas.
- iii. Estratégia da manutenção – ocorre quando se desvelam notoriamente as forças e as ameaças, devendo, nesse limiar, a instituição utilizar seus pontos fortes de tal maneira que minimizem os efeitos das ameaças detectadas.
- iv. Estratégia da sobrevivência – ocorre quando se avultam as fraquezas e as ameaças, sendo, portanto, o pior cenário possível, conquanto demonstre que a instituição está em situação extremamente vulnerável e evidencie a necessidade de adoção de medidas que minimizem ou ultrapassem os pontos fracos e, tanto quanto possível, façam face às ameaças.

O diagnóstico da unidade, já se disse, foi realizado por meio da aplicação da metodologia de análise de cenário SWOT onde, inicialmente, foram apresentados fatores pré-definidos pela SGE,



relativos a cada um dos aspectos da matriz SWOT e, na sequência, o grupo debateu os itens apresentados e consolidou os textos das assertivas.

Em seguida, 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”.

Registre-se que o levantamento considerou como ambiente externo todas as instâncias alheias ao controle e à governança da CCAF, como, por exemplo, as demais unidades do próprio CNMP.

O resultado do levantamento correlacionado à SWOT da CCAF encontra-se representado abaixo, em ordem decrescente de prioridade das assertivas:

*Tabela 3 – Assertivas da SWOT por ordem de relevância*

<b>Ambiente Interno</b>			
<b>Forças</b>	<b>Fator</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Fator</b>
Entrosamento da equipe	5	Planejamento das iniciativas extraorçamentárias (prazos, tempo e orçamento)	3,75
Comunicação interna	5		
Engajamento da equipe	5		
Proatividade	5		
Ambiente de trabalho	5		
Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição)	5		
Definição e distribuição de tarefas na equipe	5	Autonomia na tomada de decisão da equipe em relação ao Conselheiro	2,25
Liderança motivadora	5		
Qualidade dos produtos e serviços	5		
Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	5		
Planejamento das iniciativas orçamentárias em relação aos prazos e metas	5		
Acesso à equipe pela chefia	4,75		
Capacidade técnica dos servidores	4,75		
Capacidade de articulação dos servidores	4,75		
Capacidade de articulação dos membros	4,75		
Experiência dos servidores	4,75		
Eficácia dos produtos e serviços (tempo e orçamento de execução em relação ao resultado agregado)	4,75		
Mudança do escopo de atuação da comissão, para atuar de forma preventiva, orientadora e fomentadora de boas práticas	4,75		
Acesso à chefia pela equipe	4,5		
Gestão participativa, abertura a novas ideias	4,5		
Padronização das atividades	4,25		
Divulgação interna e externa dos resultados	4,25		
Capacidade técnica temática do Conselheiro	4,25		

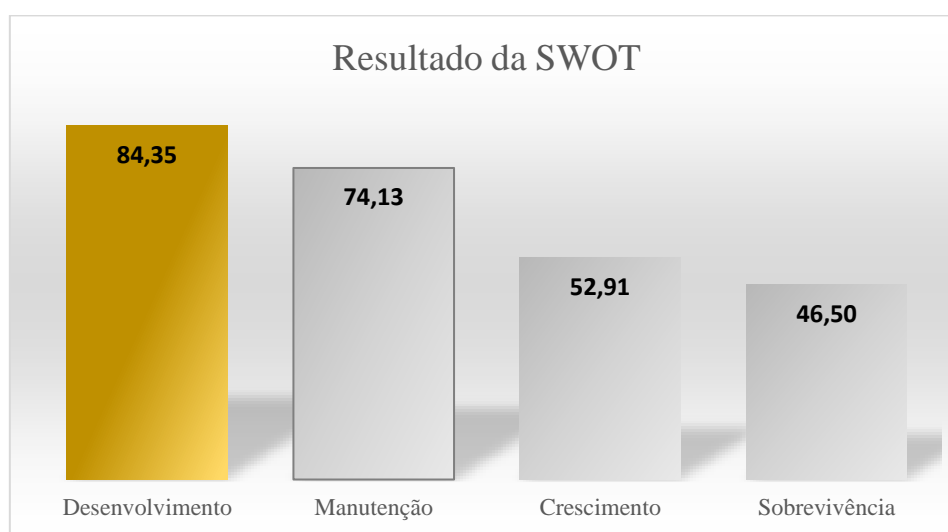


Ambiente Externo			
Oportunidades	Fator	Ameaças	Fator
Reconhecimento e cooperação das unidades e ramos do MP	5	Disponibilidade orçamentária para o ano	3,75
Diálogo com as unidades e ramos do MP	5		
Força de trabalho total disponível	4,75		
Aceitação dos MPs Estaduais em relação à mudança de escopo de atuação da comissão	4,75		
Diálogo com a Alta Administração	4,5		
Quantitativo de funções e cargos para a equipe	4,25		
Reconhecimento e apoio da Alta Administração	4,25		
Reconhecimento e cooperação dos órgãos externos ao MP	4,25		
Diálogo com os órgãos externos ao MP	4,25		
Estrutura física e equipamentos da Unidade	3,75		
Apoio de unidades intervenientes	3,75		

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 Comissão e, assim, verificar a estratégia metodológica que mais se ajustasse ao contexto atual.

Percebe-se, por meio da figura abaixo, que a maior pontuação foi atribuída à combinação de pontos fortes e oportunidades. Logo, com fulcro na metodologia SWOT, a estratégia de **Desenvolvimento** é a mais adequada, de modo que a CCAF deve concentrar-se na utilização dos seus pontos fortes como instrumentos de potencialização das oportunidades percebidas.

Figura 5 – Resultado da SWOT da CCAF



Destaca-se, ainda, que os resultados da matriz são inter-relacionados, uma vez que impactam diretamente e influenciam a atuação global do CNMP. Por isso, a importância do alinhamento deste Plano Diretor com o planejamento estratégico da Instituição.

## **6.2. Objetivos de Contribuição**

Com o desiderato de complementar e conferir efetividade ao Planejamento Estratégico Institucional, este Plano Diretor visa definir os objetivos de contribuição e o portfólio de ações especificamente atrelados à CCAF.

No que atine aos objetivos de contribuição, eles, como o próprio nome indica, constituem os objetivos a serem perseguidos pela unidade, com o intuito de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos do CNMP. É dizer, por meio dos objetivos de contribuição, a Comissão expõe e publicita como pretende atuar para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais.

Desse modo, os objetivos de contribuição foram construídos a partir de dois insumos principais, a saber: i) análise dos resultados da matriz SWOT e ii) novo mapa estratégico do CNMP.

À vista disso, considerando os objetivos estratégicos do CNMP, dentre os quais destacam-se aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público, fomentar práticas inovadoras de gestão, promover a atuação em rede e aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público; considerando, ainda, o disposto na Resolução CNMP nº 118/2014, que prevê a necessidade de se consolidar, no âmbito do Ministério Público, política permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos de autocomposição; considerando, também, o disposto da Recomendação CNMP nº 54/2017, ao indicar o princípio da resolutividade na atuação do Ministério Público, a CCAF propõe, 2 (dois) objetivos de contribuição:

i. Fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento de controle interno, governança e gestão administrativa-financeira;

ii. Aperfeiçoar o controle e a fiscalização dos atos administrativos e financeiros do MP.

Quanto ao objetivo i, a Comissão, para o biênio 2020-2021, buscou ampliar seu escopo de atuação para além das frentes repressiva e fiscalizatória, e, para tanto, priorizará uma atuação preventiva, de orientação e fomentadora de boas práticas, em todas as Unidades e Ramos do Ministério Público. É dizer, a CCAF terá como eixo principal enaltecer, no âmbito do Ministério Público, a gestão pública moderna, participativa e transparente, de modo que seu plano de atuação fundamentar-

se-á, prioritariamente, em ações que busquem aumentar a efetividade e a confiabilidade na gestão da Instituição.

Quanto ao objetivo ii, considerando que, nos termos das Resoluções nº 86/2012 e nº 89/2012, a CCAF é responsável por verificar o cumprimento da Lei de Acesso à Informação, pelo CNMP e pelos ramos e unidades do Ministério Público brasileiro, mediante disponibilização de informações no Portal da Transparência do Ministério Público, a CCAF tenciona aperfeiçoar a transparência e o controle social no MP, com o intuito de fornecer subsídios aos membros do Ministério Público brasileiro e à sociedade em geral para a consecução de ações aptas a aprimorar o controle e a fiscalização dos atos administrativos e financeiros do MP.

Tabela 4 – Relação entre os objetivos estratégicos e os táticos (de contribuição)

Objetivos de contribuição da CCAF			
	i. Fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento de controle interno, governança e gestão administrativa-financeira	ii. Aperfeiçoar o controle e a fiscalização dos atos administrativos e financeiros do MP	
Objetivos estratégicos do CNMP	1. Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito.	✓	✓
	2. Promover a transparência ativa como instrumento de controle social.		✓
	3. Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público.	✓	✓
	6. Fomentar práticas inovadoras de gestão.	✓	✓
	7. Fortalecer a imagem e a identidade institucional.	✓	
	8. Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP.		✓
	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	✓	

### **6.3 Portfólio de Ações, programas, iniciativas e projetos**

A partir da definição dos objetivos de contribuição, foram estabelecidas as ações a serem realizadas no biênio 2020-2021, pela Comissão, a fim de que possa efetivamente contribuir para a realização dos objetivos estratégicos do CNMP.

Urge registrar que as ações expostas neste PD/CCAF são abrangentes e serão posteriormente detalhadas nos planos de gestão anuais, a critério do Conselheiro que a preside e sempre de acordo com as necessidades e urgências que encontrar ao longo do desenvolvimento dos trabalhos.

Ações são o conjunto de projetos, iniciativas e processos necessários ao alcance dos objetivos de contribuição, e revelam como os objetivos de contribuição serão perseguidos.

Nessa linha, no que tange ao objetivo de fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento de controle interno, governança e gestão administrativo-financeira, a CCAF tenciona realizar encontros institucionais com os Ministérios Públicos e as Procuradorias da República nos Estados, com o desiderato de fomentar o intercâmbio de boas práticas de governança e gestão administrativo-financeira nas unidades ministeriais. Ademais, todas as boas práticas apresentadas por ocasião dos encontros serão compiladas e organizadas em Procedimento Interno de Comissão – PIC, para ulterior conhecimento pelo Plenário do CNMP e divulgação nacional, com a especial intenção de que sejam replicadas, resguardadas as especificidades e particularidades locais e a autonomia institucional.

Ainda no que se refere à persecução desse objetivo, com o propósito de empreender estudos tendentes a subsidiar a atuação deste Conselho Nacional do Ministério Público, nos limites de sua competência institucional, foi instituído, no âmbito da CCAF, o Grupo de Trabalho - GT de Fomento ao Aprimoramento da Governança, Controles Internos e Transparência nos Municípios, que tem por escopo propor boas práticas de atuação do Ministério Público quanto ao objeto de sua criação e elaborar um modelo nacional para fomento e fortalecimento dos controles internos e transparência dos municípios, sem prejuízo de outras iniciativas que venham a se considerar correlatas. A fim de acompanhar e documentar os trabalhos a serem realizados pelo GT, foi instaurado Procedimento Interno de Comissão – PIC.

Quanto ao objetivo de aperfeiçoar o controle e a fiscalização dos atos administrativos e financeiros do MP a Comissão, para além do monitoramento dos Portais da Transparência e divulgação do Ranking do Transparentômetro, objetiva desenvolver estudos e implementar ações voltadas à correção e prevenção de deficiências no gerenciamento de recursos, objeto de estudo do Grupo de

Trabalho para regulamentação da destinação de valores oriundos de condenações por danos aos direitos difusos.

Tabela 5 – Correlação entre os objetivos de contribuição, ações e iniciativas/projetos da CCAF.

Objetivos de Contribuição	Ações (programas)	Iniciativas/ projetos	Data de início	Data de fim	Possíveis Unidades parceiras
Fomentar e apoiar estratégias de aperfeiçoamento de controle interno, governança e gestão administrativa-financeira	Intercâmbio de boas práticas de governança e de gestão administrativo-financeira	Levantamento e organização de boas práticas de governança e de gestão administrativo-financeira	Janeiro/2020	Dezembro/2021	CEC, CPE, UNCMP
		Divulgação nacional das boas práticas levantadas	Dezembro/2020	Dezembro/2021	CEC, CPE, UNCMP
	Aperfeiçoamento dos controles internos e transparência dos gestores estaduais e municipais	Elaboração de um modelo nacional para fomento e fortalecimento dos controles internos e transparência dos municípios	Janeiro/2020	Dezembro/2021	CEC, CPE
Aperfeiçoar o controle e a fiscalização dos atos administrativos e financeiros do MP	Aprimoramento da transparência e do controle social no MP	Monitoramento do Portal da Transparência dos MPs	Ação permanente		
		Divulgação do Transparentômetro	Março e setembro / 2020 e 2021		
	Desenvolvimento de estudos e implementação de ações voltadas à correção e prevenção de deficiência no gerenciamento de recursos	Regulamentação da destinação de valores oriundos de condenações por danos aos direitos difusos	Janeiro/2020	Dezembro/2021	

## **7. ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO DIRETOR**

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

Assim como todo planejamento, o PD/CCAF constitui-se de um processo dinâmico e, portanto, sujeito a mudanças, tanto de seu escopo quanto do prazo de execução de suas ações, à medida que o Conselheiro que preside a Comissão assim o detectar.

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 que possibilitará a adequação do portfólio de ações à realidade apresentada para o ano posterior.

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

## 8. CONCLUSÕES

O planejamento estratégico é uma ferramenta que permite realizar o levantamento da situação real e conjecturar uma situação ideal. Nesse processo, a compreensão dos objetivos institucionais e o alinhamento de todos os atores com a missão, os objetivos estratégicos, os valores e as metas organizacionais são fatores preponderantes para garantir a concretização dos objetivos estratégicos da Instituição.

Nessa linha, a participação de todos os servidores e Membros da Comissão na elaboração do Plano Diretor da Comissão de Controle Administrativo e Financeiro foi imprescindível para que, a partir de diagnóstico fidedigno, fosse possível traçar factuais objetivos de contribuição e ações a serem priorizadas no biênio 2020-2021, para o atingimento dos objetivos Institucionais.

Por essa razão, a construção coletiva do Plano Diretor setorial é importante para que este documento corresponda à realidade fática, de modo que tende a propiciar maior eficácia em sua aplicação tornando-se apto, a partir de sua elaboração, a cumprir seu papel de nortear os trabalhos da Comissão na persecução dos objetivos estabelecidos.

Além disso, a elaboração deste documento representa o registro daquilo que será continuamente acompanhado, uma vez que a mensuração de sua execução será assistida nas Reuniões de Acompanhamento Tático. Ademais, por não se tratar de uma ferramenta estanque, o Plano Diretor poderá ser alterado, caso surjam novos cenários que impactem decisivamente a sua execução, sempre a critério do Conselheiro que a preside.

Em suma, o presente Plano Diretor consolida o conjunto de ações a serem executadas pela CCAF, com objetivo de complementar e conferir efetividade ao Planejamento Estratégico Institucional, além de dar visibilidade às contribuições e resultados logrados, assegurando transparência e, conseqüentemente, o acompanhamento pela sociedade e pelas Unidades e Ramos do Ministério Público.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução nº 92, de 13 de março de 2013: Regimento Interno do CNMP.

Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público. Estratégia Institucional. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/o-cnmp/estrategia-institucional>. Acesso em: 28 de jan. de 2020.

Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público. Planejamento Estratégico do CNMP: 2018/2023. Brasília: CNMP, 2019. Disponível em: [https://www.cnmp.mp.br/portal/images/vi-sao\\_360/estrategia/PLANEJAMENTO\\_SGE\\_WEB.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/vi-sao_360/estrategia/PLANEJAMENTO_SGE_WEB.pdf). Acesso em: 31 de jan. de 2020.

Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público. Relatório anual sobre as atividades do Conselho e a situação do Ministério Público no país. Brasília: CNMP, 2020. Disponível em: [https://cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2019/Relatório\\_Atividades\\_2019.pdf](https://cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2019/Relatório_Atividades_2019.pdf). Acesso em: 31 de jan. de 2020.

MANUAL DE REFERÊNCIA DE ELABORAÇÃO DOS PLANOS DIRETORES DO CNMP. Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 31º ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração. 3º ed. São Paulo: Manole, 2014.

CERTO, Samuel C. Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias. 3º ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010.