



# Plano Diretor

Comissão de Enfrentamento  
da Corrupção

# **PLANO DIRETOR**

## **COMISSÃO DE ENFRENTAMENTO DA CORRUPÇÃO**

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 ENFRENTAMENTO DA CORRUPÇÃO**

Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior

## **MEMBROS**

Fernanda Marinela (Conselheira)  
Luciano Nunes Maia Freire (Conselheiro)  
Otávio Luiz Rodrigues Jr. (Conselheiro)  
Oswaldo D'Albuquerque Lima Neto (Ouvidor Nacional)  
Rinaldo Reis Lima (Corregedor Nacional)  
Sandra Krieger (Conselheira)  
Sebastião Vieira Caixeta (Conselheiro)  
Valter Shuenquener de Araújo (Conselheiro)

## **MEMBRO AUXILIAR**

Luciana Asper y Valdés  
Promotora de Justiça do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

## **MEMBRO COLABORADOR**

Octávio Celso Gondim Paulo Neto  
Promotor de Justiça do Ministério Público da Paraíba

## **SERVIDORES**

Bruna Machado Damacena Ribeiro  
Larissa Melo de Souza Abreu

## 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 ENFRENTAMENTO DA CORRUPÇÃO .....	12
5.1 ATRIBUIÇÕES.....	12
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CNMP RELACIONADOS À ATUAÇÃO DA CEC .	13
5.3 COMPOSIÇÃO .....	13
6. DOS PRODUTOS DO PLANO DIRETOR DA COMISSÃO DE ENFRENTAMENTO DA CORRUPÇÃO .....	13
6.1 MATRIZ SWOT .....	14
6.2. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO.....	17
6.3 PORTFÓLIO DE AÇÕES, PROGRAMAS, INICIATIVAS E PROJETOS.....	20
7. ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO DIRETOR .....	24
8. CONCLUSÕES .....	25
9. CONSULTAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

## 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
CEC	Comissão de Enfrentamento da Corrupção
PD/CEC	Plano Diretor da Comissão de Enfrentamento da Corrupção
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 é o processo utilizado para formular estratégia organizacional de longo prazo, com o desiderato de conferir maior racionalidade às ações da instituição no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

Aplicado de forma isolada, o planejamento estratégico é insuficiente, pois, em regra, não contempla ações imediatas e operacionais. Assim, é preciso que sejam considerados, de maneira integrada e articulada, os planos estratégicos, táticos e operacionais, de modo que a sua formulação não seja apenas evento pontual, mas verdadeiro guia para a visão de futuro da organização.

Nessa esteira, para que haja total alinhamento das ações realizadas pela Comissão de Enfrentamento da Corrupção - CEC com o Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público – PE/CNMP, em consonância com as diretrizes de planejamento estratégico estabelecidas no Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia do Conselho Nacional do Ministério Público – MGGIE, publicado mediante Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22/2/2018, a CEC estabelece, neste documento, 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.

Nessa contextura, considerando os objetivos estratégicos do CNMP, dentre os quais se destacam fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito; fomentar práticas inovadoras de gestão; e aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público; e considerando os desafios cada vez maiores para o enfrentamento da corrupção, a CEC, ao estabelecer seus objetivos de contribuição e seu portfólio de ações iniciativas e projetos, buscou fortalecer os três pilares do combate à corrupção, quais sejam, prevenção, controle e repressão.

Expostas tais premissas, este Plano Diretor da CEC 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 enfrentamento da corrupção, 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 Enfrentamento da Corrupção

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

O Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP 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, 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 ínterim, 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 CNMPPRESI 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.

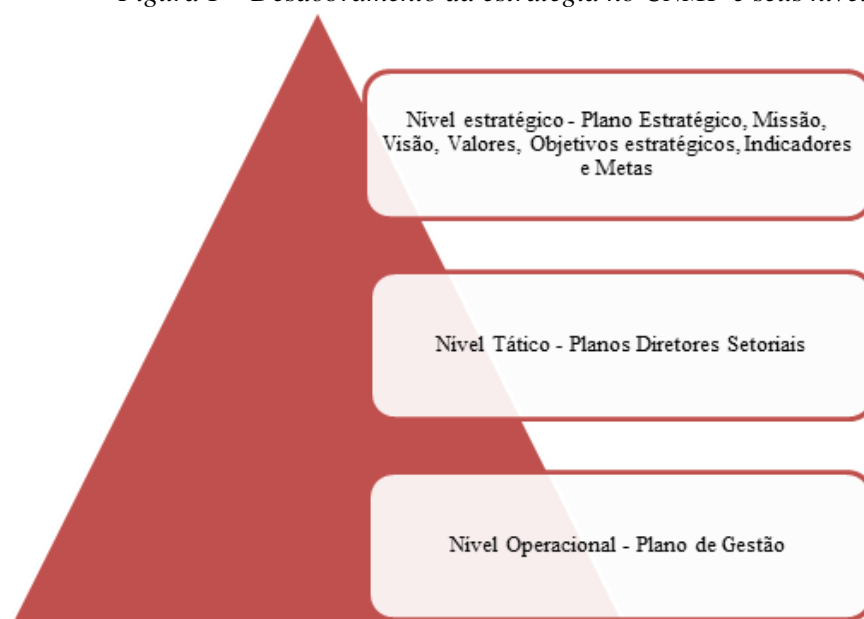
O ano de 2010 marca o referencial do planejamento estratégico do CNMP, com a adoção do primeiro plano estratégico, que buscou implementar a cultura de planejamento e monitoramento. Posteriormente, com a edição da Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016, revogada pela Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018, fortaleceu 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 (dezesete) 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>FORTELECIMENTO 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 disseminar 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 ENFRENTAMENTO DA CORRUPÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

A Comissão de Enfrentamento da Corrupção – CEC foi instituída no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público, mediante Resolução nº 185, de 2/3/2018, destinada a fortalecer as políticas públicas de enfrentamento da corrupção e a tornar ainda mais eficiente a articulação voltada ao desenvolvimento de estratégias direcionadas ao aprimoramento da atuação do Ministério Público na temática.

Na criação, a comissão, inicialmente de natureza temporária, foi prevista para funcionar pelo período de dois anos. Não obstante, por proposta do Conselheiro Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior, o CNMP aprovou, no dia 10/12/2019 e de maneira unânime, Emenda Regimental que torna definitiva a Comissão de Enfrentamento da Corrupção (CEC).

### 5.1 Atribuições

A CEC tem como objetivos principais:

I – Fomentar a integração entre os ramos e as unidades do Ministério Público e entre esses e outros órgãos públicos e entidades da sociedade civil essenciais ao enfrentamento da corrupção;

II – Promover estudos, coordenar atividades e sugerir medidas para o aperfeiçoamento da atuação do Ministério Público no combate à corrupção, fomentando a atuação extrajudicial resolutiva e a otimização da atuação judicial, inclusive;

III – Estabelecer articulação institucional com outros órgãos e instituições de controle e gestores das políticas públicas de enfrentamento da corrupção, a fim de buscar e consolidar informações que favoreçam a atuação coordenada do Ministério Público;

IV – Propor ao Plenário medidas normativas, ações e projetos, de âmbito nacional ou regional, voltados à consecução de seus objetivos;

V – Praticar outros atos necessários ao cumprimento dos seus objetivos e compatíveis com suas atribuições.

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

Dos dezessete objetivos do mapa estratégico do CNMP<sup>9</sup>, 5 (cinco) estão direta ou indiretamente relacionados à atuação da Comissão de Enfrentamento da Corrupção, quais sejam: fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito; fomentar práticas inovadoras de gestão; 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 5 (cinco) conselheiros que manifestaram, oportunamente, interesse em participar do referido colegiado temático.

No que tange especificamente à força de trabalho atual da CEC, tem-se 1 (um) Membro Auxiliar e 2 (dois) técnicos administrativos.

## **6. DOS PRODUTOS DO PLANO DIRETOR DA COMISSÃO DE ENFRENTAMENTO DA CORRUPÇÃO**

A elaboração do Plano Diretor da CEC 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 o compõem são:

*Figura 3 - Produtos do PD/CEC*



## 6.1 Matriz SWOT

A SWOT é uma 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 CEC.

*Figura 4 - Modelo da Matriz SWOT*



<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.

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 CEC, como, por exemplo, as demais unidades do Conselho Nacional.

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

Tabela 3. Assertivas da Matriz SWOT por ordem de relevância

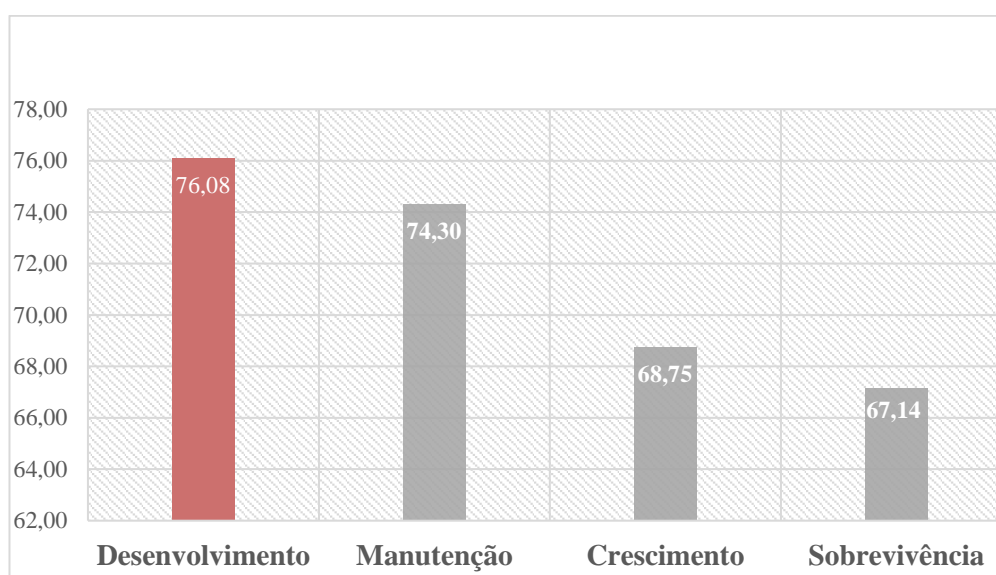
Ambiente Interno			
Forças	Valor	Fraquezas	Valor
Proatividade	5	Divulgação interna e externa dos resultados	4,333333
Qualidade dos produtos e serviços	5	Autonomia na tomada de decisão da equipe em relação ao	4
Eficácia dos produtos e serviços (tempo e orçamento de execução em relação ao resultado agregado)	5	Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos	4
Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	5	Experiência dos servidores	2,666667
Comunicação interna	4,666667		
Engajamento da equipe	4,666667		
Definição e distribuição de tarefas na equipe	4,666667		
Gestão participativa, abertura a novas ideias	4,666667		
Entrosamento da equipe	4		
Acesso à equipe pela chefia	4		
Capacidade de articulação dos servidores	4		
Padronização das atividades	4		
Capacidade técnica temática dos membros	3,666667		
Capacidade de articulação dos membros	3,666667		
Experiência dos membros	3,666667		
Autonomia na tomada de decisão dos servidores em relação a	3,666667		
Memória institucional da unidade, organização dos documentos	3,666667		
Liderança motivadora	3,666667		
Ambiente de trabalho	3,3		
Capacidade técnica dos servidores	3		
Ambiente Externo			
Oportunidades	Valor	Ameaças	Valor
Reconhecimento e apoio da Alta Administração	5	Relevância e interesse político nos temas da Comissão	5
Diálogo com a Alta Administração	5	Força de trabalho total disponível	4,666667
Reconhecimento e cooperação das unidades e ramos do	5	Quantitativo de funções e cargos para a equipe	4,666667
Diálogo com as unidades e ramos do MP	5	Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Comissão	4,666667
Reconhecimento e cooperação dos órgãos externos ao	5	Transição de Conselheiros e da Gestão	4,666667
Diálogo com os órgãos externos ao MP	5	Surgimento de demandas não previstas	3
Delimitação da atividade da Comissão (ausência de s	4,666667		
Estrutura física e equipamentos da Unidade	2		



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 CEC deve concentrar-se na utilização dos seus pontos fortes como instrumentos de potencialização das oportunidades percebidas.

*Figura 5. Resultado da Matriz SWOT da CEC*



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 CEC.

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, e considerando os desafios cada vez maiores para o enfrentamento da corrupção, a qual deve ser percebida em sua complexidade e multidimensionalidade, a CEC propõe 3 (três) objetivos de contribuição, quais sejam:

**i. Fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento da prevenção primária à corrupção**

Como medida de enfrentamento da corrupção, visa fomentar, identificar e socializar metodologias pedagógicas que contribuam para a formação de sociedade íntegra, resistente à corrupção e comprometida com a honestidade e com o coletivo, e que seja capaz de reduzir, a longo prazo, o número de casos de agentes corruptos no setor público e privado, por meio da formação sólida do caráter intransigente à corrupção promovida em todos os ambientes.

**ii. Fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento do controle e detecção da corrupção**

Este objetivo tem por escopo difundir uma cultura organizacional propícia à inovação tecnológica, de processos e ferramentas, capaz de ampliar a capacidade de monitoramento da gestão pública e das relações entre o particular e o poder público. O aprimoramento desse campo de atuação representará a nova fronteira de eficiência a ser buscada pelo Ministério Público e, de igual maneira, favorecerá a efetivação da Recomendação nº 42/2016-CNMP, notadamente quanto ao aparelhamento técnico e humano a que se refere o artigo 6º<sup>12</sup>.

**iii. Fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento da repressão à corrupção**

Visa aprimorar os processos e ferramentas de investigação relacionados a ilícitos contra a Administração Pública e propor soluções analíticas que elevem a resolutividade das investigações

---

<sup>12</sup> “Os ramos dos Ministérios Públicos elaborem e implementem, com a brevidade possível, um plano de aparelhamento técnico e humano capaz de dar suporte às atividades necessárias à realização das atividades tratadas nesta recomendação, notadamente para desenvolver trabalhos periciais e multidisciplinares, análises e cruzamentos de informações – inclusive bancárias e fiscais –, adotar ferramentas de big data e para acessar banco de dados para a realização de levantamentos e subsidiar medidas de bloqueio patrimonial que garantam o ressarcimento dos danos causados ao patrimônio público”.

de corrupção, reduzindo o desperdício de elevado número horas de trabalho das equipes técnicas e dos membros do Ministério Público.

Nesse sentir, os objetivos ii e iii, de forma interligada, refletem a premente preocupação deste Conselho Nacional quanto à eficiência da atuação ministerial, e, nesse liame, visam contribuir para superação de obstáculos encontrados pelos Ministérios Públicos nos processos investigativos, como aqueles relacionados à dificuldade de obtenção de acesso a bases de dados prioritárias; ao restrito compartilhamento de conhecimento estratégico entre os diferentes Ministérios Públicos; à dificuldade de desenvolvimento de soluções analíticas que auxiliem concretamente os membros do MP nas investigações de corrupção; entre outros, que serão objeto de ações específicas, a seguir explicitadas no Portfólio de Ações.

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

Objetivos de contribuição da CEC				
		i. Fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento da prevenção primária à corrupção	ii. Fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento do controle e detecção da corrupção	iii. Fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento da repressão à corrupção
Objetivos estratégicos do CNMP	1. Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito.	✓	✓	✓
	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	✓	✓	✓

### **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 possam efetivamente contribuir para a realização dos objetivos estratégicos do CNMP.

Urge registrar que as ações expostas neste PD/CEC 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 i, de fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento da prevenção primária à corrupção, a CEC visa criar e implementar a Rede Ação Íntegra, com o escopo de promover uma cultura de integridade no setor público e na sociedade, reduzindo a tolerância à corrupção e fortalecendo a cidadania por meio da mobilização e articulação institucional.

A instituição da Rede se dará por meio do estabelecimento de parcerias com o setor público, privado, sociedade civil, educação básica e superior, e será alcançado por meio de quatro pilares: I) rede colaborativa; II) campanhas; III) bancos de propostas (Prêmio); IV) boas práticas, programas, projetos e atividades próprios da Rede.

Para esta finalidade, foi instituído, no âmbito da CEC, o Grupo de Trabalho – GT - Rede Ação Íntegra, que terá a incumbência de desenvolver e propor, também no prazo de 1 (um ano), a “Estratégia Nacional de Prevenção Primária à Corrupção”.

Quanto ao objetivo ii, de fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento do controle, detecção e repressão da corrupção, a atuação da CEC está pautada em ações de fomento ao uso de tecnologia da informação e uso de bases de dados, a fim de superar dificuldades encontradas pelos Ministérios Públicos nos processos que visam garantir a probidade administrativa, dentre os quais se destacam:

#### **i. Dificuldade de obtenção de acesso a bases de dados prioritárias**

Considerando que diversas bases de dados de elevado valor estratégico para a persecução dos crimes contra a Administração Pública não estão hoje disponíveis para a maior parte das unidades e ramos do Ministério Públicos, a CEC atuará para que o CNMP possa centralizar a celebração de outras parcerias institucionais relevantes com foco no acesso às bases de dados. Essa medida confere maior eficiência às relações interinstitucionais, diminuindo os custos e tempo investidos pelas diferentes unidades e ramos do Ministério Público, quando da persecução dos mesmos objetivos.

## **ii. Restrito compartilhamento de conhecimento estratégico entre os diferentes Ministérios Públicos**

A CEC atuará para institucionalizar o compartilhamento dos sistemas e bases de dados, recursos tecnológicos, boas práticas e informações desenvolvidos pelas diversas Unidades e Ramos do MP.

Hoje o conhecimento gerado por cada MP ainda é, em larga medida, autorreferenciado. É dizer, frequentemente não se estendem para muito além de sua própria unidade. Não obstante as diversas iniciativas multisetoriais de capacitação e troca de conhecimento, como o GNCOC e a EN-CCLA, a CEC anseia contribuir para aprimorar os mecanismos institucionais de troca de conhecimento útil para o enfrentamento da corrupção.

Para contribuir para a concretização dos objetivos i e ii, foi instituído, no âmbito da CEC o Grupo de Trabalho GT- Inovação no Enfrentamento da Corrupção por meio da Tecnologia da Informação.

## **iii. Dificuldade de desenvolvimento de soluções analíticas que auxiliem concretamente os membros do MP nas investigações de corrupção**

Com o fito de aprimorar os processos e ferramentas de investigação e atuação extrajudicial relacionados a ilícitos contra a Administração Pública, foi instituído, no âmbito da CEC, o Grupo de Trabalho - GT de Roteirização e Fluxograma de Atuação das Diversas Tipologias de Corrupção e Improbidade Administrativa, que tem por escopo a criação de uma ferramenta de planejamento automatizado de investigações relacionadas a ilícitos contra a Administração Pública e a elaboração de um manual de atuação funcional de investigação de ilícitos contra a Administração Pública.

Ainda para a realização deste objetivo, também foi instituído, no âmbito da CEC, o Grupo de Trabalho – GT - Articulação de Atuação Colaborativa entre o Ministério Público Brasileiro para otimização de Instrumentos Inovadores de Negociação na atuação do Ministério Público no combate à corrupção e à improbidade administrativa, com a finalidade de empreender estudos tendentes a subsidiar a atuação deste Conselho Nacional, nos limites de sua competência institucional.

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

Objetivos de Contribuição	Ações (programas)	Iniciativas/projetos	Data de início	Data de conclusão	Possíveis Unidades parceiras
Fomento e apoio às estratégias de aperfeiçoamento de prevenção primária à corrupção	Criação e implementação da Rede Ação Íntegra	Instituição da rede colaborativa, mediante o estabelecimento de parcerias com setor público, privado, educação básica e superior e sociedade civil	Janeiro/2020	Janeiro/2021	CPE, CMA, CIJ
		Estruturação do plano de comunicação e da plataforma da rede	Janeiro/2020	Janeiro/2021	
		Promoção do Chamamento Público e do prêmio Ação Íntegra	Janeiro/2020	Janeiro/2021	CPE, Ouvidoria
		Realização de evento de fomento às ações íntegras selecionadas	Janeiro/2020	Janeiro/2021	CPE, UNCOMP
		Levantamento de possíveis parcerias	Janeiro/2020	Janeiro/2021	CPE, CIJ
		Formalização das ações a serem realizadas por cada colaborador	Janeiro/2020	Janeiro/2021	CPE, CIJ
		Reunião conjunta para exposição das ações e integração entre os colaboradores	Janeiro/2020	Janeiro/2021	CPE, CIJ
	Fomento às boas práticas de educação para a integridade nos MPs	Mapeamento de programas ou projetos de educação para a integridade desenvolvidos pelo MP brasileiro	Janeiro/2020	Dezembro/2020	CIJ

		Compartilhamento dessas iniciativas por meio de eventos e outras atividades a fim de nacionalizar as boas práticas	Janeiro/2020	Dezembro/2020	CPE, CIJ, UNCMP, Ouvidoria
Fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento do controle e detecção da corrupção	Fomento ao uso de inovação e tecnologia da informação para o aprimoramento dos controles e detecção de ilícitos contra a Administração Pública	Mapeamento de convênios que garantem o acesso do MP a sistemas e bases de dados e promoção da universalização desses acessos	Janeiro/2020	Dezembro/2020	CPE
		Institucionalização do compartilhamento dos sistemas e bases de dados, recursos tecnológicos, boas práticas e informações desenvolvidos pelas diversas unidades e ramos do MP	Janeiro/2020	Dezembro/2020	CPE
		Incentivo à criação de laboratórios de inovação	Janeiro/2020	Dezembro/2020	CPE
		Realização e apoio a eventos para disseminação de ferramentas de inovação aberta	Janeiro/2020	Dezembro/2020	CPE
Fomentar e apoiar as estratégias de aperfeiçoamento da repressão à corrupção	Aprimoramento dos processos e ferramentas de investigação e atuação judicial e extrajudicial relacionados a ilícitos contra a Administração Pública	Criação de ferramenta de planejamento automatizado de investigações relacionadas a ilícitos contra a Administração Pública	Janeiro/2020	Dezembro/2020	
		Elaboração de manual de atuação funcional de investigação de ilícitos contra a Administração Pública	Janeiro/2020	Dezembro/2020	CPE
		Estudos relacionados à otimização dos instrumentos inovadores de negociação do MP no combate à corrupção e à improbidade administrativa	Janeiro/2020	Dezembro/2020	

## **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/CEC constitui-se de 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 em que 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

A divergência entre a ambição de uma estratégia e o seu correlato desempenho está na ausência de vínculos entre a formulação da estratégia e a sua execução. Nesse sentido, o alinhamento organizacional apresenta-se como fator determinante para o alcance das prioridades institucionais definidas no plano estratégico.

No âmbito do CNMP, no nível tático, os objetivos constantes do Plano Estratégico do CNMP (PE/CNMP) desdobram-se em planos diretores setoriais. A decomposição da estratégia por meio de planos táticos tem por escopo organizar e coordenar ações setoriais, a fim de que todas as unidades se mantenham coesas e integradas à visão e à estratégia da Instituição.

À vista disso, a construção do Plano Diretor da Comissão de Enfrentamento da Corrupção é de grande relevo para garantir alinhamento ao Planejamento Estratégico do CNMP, porquanto a sua elaboração cria um referencial comum e torna elucidativa a compreensão de como os objetivos de contribuição e as ações da unidade estão conectadas aos objetivos gerais do CNMP, possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e à maximização dos resultados, sempre a critério do Conselheiro que a preside.

O presente Plano Diretor consolida, portanto, o conjunto de ações a serem executadas pela CEC 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. CONSULTAS 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/view/360/estrategia/PLANEJAMENTO\\_SGE\\_WEB.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/view/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), 2019.

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.