

Plano Diretor da Comissão
de Preservação da
Autonomia do Ministério
Público (CPAMP)

2020/2021



Presidente

Antônio Augusto Brandão de Aras

Corregedor Nacional

Rinaldo Reis Lima

Conselheiros

Marcelo Weitzel Rabello de Souza

Rinaldo Reis Lima

Valter Shuenquener de Araújo

Luciano Nunes Maia Freire

Sebastião Vieira Caixeta

Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior

Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho

Otavio Luiz Rodrigues Jr.

Oswaldo D'Albuquerque

Sandra Krieger

Fernanda Marinela

Secretário-Geral

Mauricio Andreiuolo Rodrigues

Auditor Chefe

Antônio Gomes Ferreira

Secretário de Administração

Mateus Willig Araújo

Secretária de Comunicação Social

Lenita Violato

Secretário de Gestão Estratégica

Leonardo Rodrigo Ferreira

Secretária de Planejamento Orçamentário

Taíssa Couto Rosa Dagher

Secretária Processual

Daniela Nunes Faria Teixeira

Secretário de Tecnologia da Informação

Paulo Célio Soares da Silva Júnior

Secretário de Gestão de Pessoas

Lelio Siroli Ribeiro

Elaboração

Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público

Revisão

Secretaria de Gestão Estratégica

Sumário

1. TERMOS E ABREVIATURAS	4
2. INTRODUÇÃO	6
3 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO.....	8
4. CPAMP	13
5. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO.....	19
6. PORTFÓLIO DE AÇÕES COM AS RESPECTIVAS INICIATIVAS E PROJETOS	22
7. INICIATIVAS E PROJETOS.....	23
8. CONCLUSÃO	25
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

1. TERMOS E ABREVIATURAS

Tabela 1 – Definição de abreviaturas e termos

Abreviatura	Definição
CPAMP	Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público.
SESI	Secretaria Executiva de Segurança Institucional.
CPSI	Comitê de Políticas de Segurança Institucional.
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.
PDCPAMP	Plano Diretor da Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público.
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 Ameças).
RAT	Reunião de Acompanhamento Tático.
SGE	Secretaria de Gestão Estratégica
Termo	Definição
Ameaças	Condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias desfavoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização, conforme preleciona Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2011, p. 68)
Forças	Competências mais fortes de uma organização, que estão sob sua influência e controle, como prediz Oliveira (2011, p. 68).
Fraquezas	Fatores que estão sob a influência da organização, mas que, de alguma forma, atrapalham ou não geram vantagem no ambiente institucional, nos termos da inteligência de Oliveira (2011, p. 68).
Oportunidades	Condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias favoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização, sendo assim aspectos positivos capazes de melhorar o desempenho da organização, quando devidamente aproveitados, conforme prediz Oliveira (2011, p. 68).
Planejamento estratégico	Todo processo que resulta na definição da estratégia da Instituição (Portaria CNMP-PRESI n. 25/2018, art. 2º, I).
Plano estratégico	Representação concreta da estratégia da Instituição (Portaria CNMP-PRESI n. 25/2018, art. 2º, II).
Mapa estratégico	Representação gráfica e estruturada dos principais elementos do plano estratégico (visão, missão e objetivos estratégicos) (Portaria CNMP-PRESI n. 25/2018, art. 2º, III).
Indicador	Instrumento de mensuração do alcance de um objetivo estratégico (Portaria CNMP-PRESI n. 25/2018, art. 2º, VIII).
Objetivo de contribuição	Fim perseguido pela unidade para contribuir com o alcance do objetivo estratégico a ela relacionado (Portaria CNMP-PRESI n. 25/2018, art. 2º, X).

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 n. 25/2018, art. 2º, XI).
Plano de gestão anual	Instrumento de planejamento e gestão operacional que consolida as ações, com ou sem impacto orçamentário, a serem executadas a curto prazo pelas unidades da Instituição (Portaria CNMP-PRESI n. 25/2018, art. 2º, XII).
Ação	Conjunto de iniciativas, projetos ou processos executados buscando um benefício alinhado à estratégia da Instituição (Portaria CNMP-PRESI n. 25/2018, art. 2º, XIII).
Iniciativa	Ação temporária de baixa complexidade com início, meio e fim determinados, empreendida para criar um produto ou serviço para a Instituição (Portaria CNMP-PRESI n. 25/2018, art. 2º, XIV).
Projeto	Ação de maior complexidade, duração e transversalidade – que enseja um maior monitoramento e detalhamento -, empreendida para criar um produto ou serviço para a Instituição (Portaria CNMP-PRESI n. 25/2018, art. 2º, XV).

2. INTRODUÇÃO

O planejamento constitui princípio fundamental da realização das atividades da Administração Federal, conforme previsto no inciso I do artigo 6º do Decreto-lei n. 200/1967.

Referida norma estipula, ainda, que ação governamental deverá pautar-se por planejamento com vistas a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas (art. 7º).

O planejamento configura, inquestionavelmente, importante instrumento para a realização dos princípios da publicidade e eficiência, previstos no *caput* do artigo 37 do texto constitucional e merece, portanto, especial atenção do Administrador Público.

Segundo Paludo (2011) *“o planejamento é um processo racional para a tomada de decisão, com vistas a selecionar e executar um conjunto de ações, necessárias e suficientes, que possibilitarão partir de uma situação atual existente e alcançar uma situação futura desejada”*.

Nesse sentido, o Conselho Nacional do Ministério Público iniciou, em 2010, o processo de implementação de uma gestão estratégica e o fomento à cultura de planejamento, mediante a elaboração do seu primeiro Plano Estratégico (PE-CNMP), cuja vigência se encerrou em 31 de dezembro de 2017.

Elaborado o PE-CNMP para o período de 2018 a 2023, as unidades deste Conselho iniciam o trabalho de criação de seus respectivos Planos Diretores, mediante o auxílio dos servidores da SGE.

Eis o desafio traçado para a Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público – CPAMP.

O presente instrumento busca, portanto, estabelecer propostas de ações para a Comissão, nos exercícios de 2020 e 2021, que estejam em consonância com os objetivos estratégicos do CNMP.

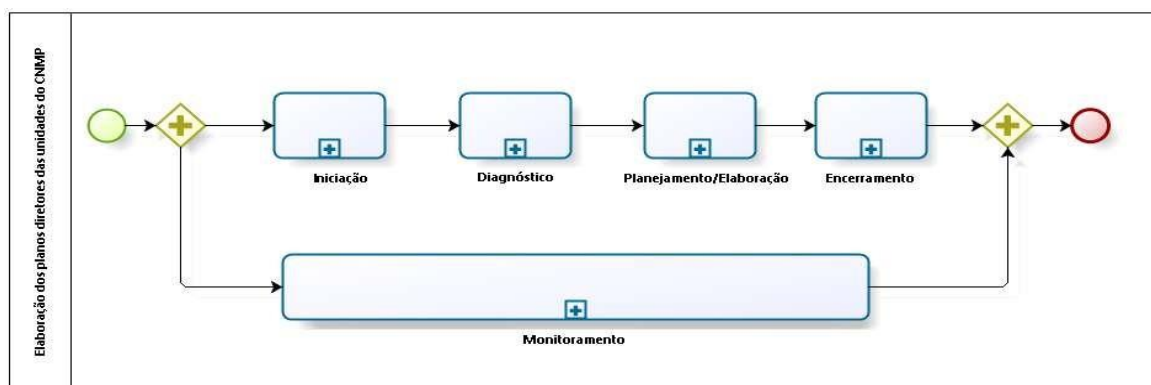
Além disso, conta-se com o auxílio da matriz SWOT elaborada para unidade, de modo a franquear ao gestor o conhecimento acerca do exato cenário em que se encontra a CPAMP, mediante o mapeamento de suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

2.1. Metodologia de elaboração

A elaboração do Plano Diretor da CPAMP foi inscrita como projeto no Plano de Gestão 2020 (CNMP-PRESI N° 1, de 29 de janeiro de 2020) sob o código PG_20_CPAMP_008, visando ao melhor monitoramento de sua execução.

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

Figura 1 – Fluxo do processo de elaboração dos planos diretores



Na fase de iniciação, a CPAMP formalizou o pedido de consultoria à SGE para a execução do projeto de elaboração do plano, por meio do Processo SEI 19.00.4008.0000109/2020-07, oportunidade em que indicou o ponto focal para a elaboração do projeto.

O diagnóstico da CPAMP, detalhado no ponto 4.2, foi suportado por uma análise de cenário do tipo SWOT, sigla oriunda do idioma inglês, que é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

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

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

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

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

A execução do PDCPAMP será monitorada no decorrer da sua vigência por ocasião das Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT).

Destaca-se, por fim, que o PDCPAMP 2020-2021 constitui um processo dinâmico e, portanto, sujeito a mudanças, seja no tocante ao seu escopo, seja quanto ao prazo de execução de suas ações.

Assim, estabeleceu-se que, no último trimestre do primeiro ano de execução, o plano será revisado, oportunidade na qual se avaliará sua execução no decorrer do exercício findo, ao tempo em que tornará possível a sua adequação à realidade configurada para o exercício subsequente.

Na eventualidade de se configurar repentina mudança no cenário, com significativo impacto à execução do PDCAMP, caberá a sua revisão extraordinária.

3 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

O Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP foi criado em 30 de dezembro de 2004, pela Emenda Constitucional nº 45, sediado em Brasília, Distrito Federal, e com atuação em todo o território nacional.

É presidido pelo Procurador-Geral da República, que também o integra. Em sua composição, conta com integrantes indicados pelos ramos do Ministério Público Brasileiro - sendo quatro do Ministério Público da União e três dos Estados -, conta, ainda, com representantes do Poder Judiciário, da Ordem dos advogados do Brasil, da Câmara dos Deputados e do Senado Federal¹.

¹ Art. 130-A. O Conselho Nacional do Ministério Público compõe-se de quatorze membros nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal, para um mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo: [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

I o Procurador-Geral da República, que o preside;

II quatro membros do Ministério Público da União, assegurada a representação de cada uma de suas carreiras;

III três membros do Ministério Público dos Estados;

IV dois juízes, indicados um pelo Supremo Tribunal Federal e outro pelo Superior Tribunal de Justiça;

V dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil;

VI dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal.

Segundo o texto da Constituição Federal de 1988, compete ao Conselho Nacional do Ministério Público a fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público brasileiro, e promover a sua integração e desenvolvimento (art. 130-A, §2º).

Preceitua, ainda, serem atribuições do Conselho:

I Zelar pela autonomia funcional e administrativa do Ministério Público, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II 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;

III Receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Ministério Público da União ou dos Estados, inclusive contra seus serviços auxiliares, sem prejuízo da competência disciplinar e correccional da Instituição, podendo avocar processos disciplinares em curso, determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada a ampla defesa;

IV 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

V Elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias sobre a situação do Ministério Público no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar a mensagem prevista no art. 84, XI da CF/88.

Pautado pela transparência administrativa do Ministério Público, o CNMP é um órgão aberto ao cidadão, entidades e instituições brasileiras, os quais podem auxiliar nesta atividade de controle com o envio de reclamações formuladas em razão da atividade de membros e órgãos ministeriais.

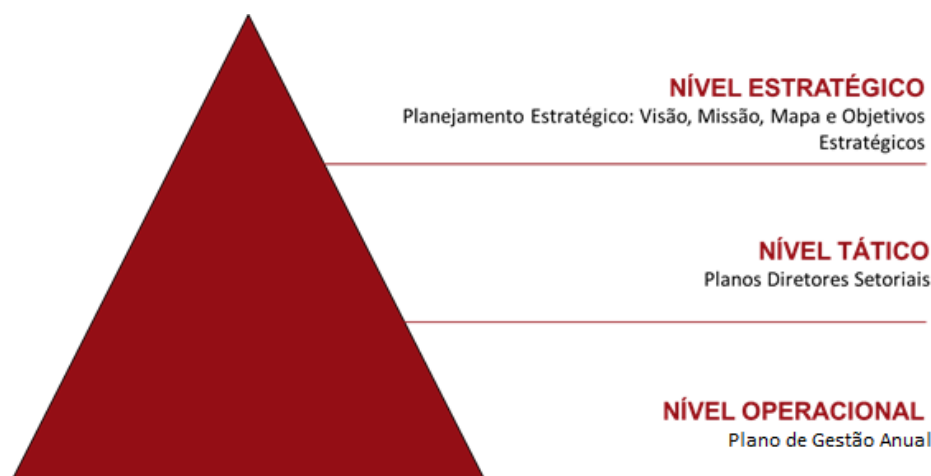
3.1. Planejamento estratégico do CNMP

O Conselho Nacional do Ministério Público, em abril de 2016, normatizou seu modelo de governo e gestão, intitulado “Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia” (MGGIE), com alicerce em dois grandes eixos – Governança e Gestão².

O eixo da gestão, por sua vez, tem como fundamento 3 (três) grandes dimensões: *i*) Estrutural; *ii*) Processos de Governança; e *iii*) Maturidade.

A dimensão **Estrutural** volta-se ao planejamento do Conselho e pauta-se pela metodologia de *Balanced Scorecard* (BSC), desdobrando-se nos níveis estratégico, tático e operacional, conforme mostra a figura abaixo:

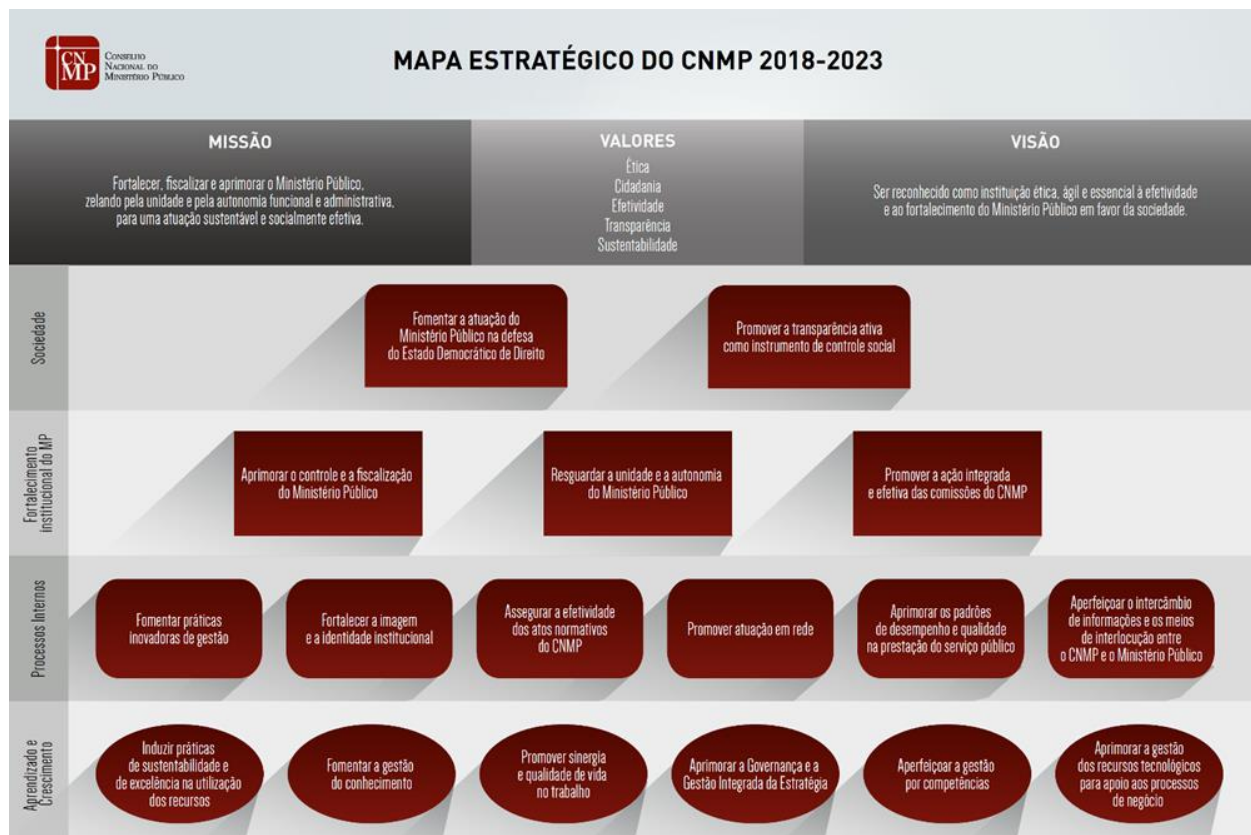
Figura 2 – Desdobramento da estratégia no CNMP e seus níveis



Em 2017 o CNMP iniciou o processo de elaboração de sua nova estratégia para o período 2018 a 2023, logrando como importante resultado a elaboração Plano Estratégico (PE-CNMP), do qual consta, dentre outros instrumentos, o mapa estratégico do CNMP, conforme demonstrado na figura abaixo:

² Mediante a publicação da Portaria CNMP-PRESI nº 36, revogada pela Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018.

Figura 2 - Mapa Estratégico do CNMP



Durante a segunda reunião para a elaboração do Plano Diretor da CPAMP, concomitantemente à identificação dos objetivos de contribuição da unidade e das respectivas ações, programas, iniciativas e projetos, envidaram-se esforços no sentido de alinhá-los aos objetivos estratégicos da Instituição, demonstrados no referido quadro.

Diante disso, constatou-se que as atividades desenvolvidas no âmbito da Comissão vão ao encontro de 09 (nove) objetivos estratégicos do CNMP, consoante descrito no quadro abaixo:

Tabela 2 – Objetivos estratégicos relacionados à CPAMP

Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público	
Perspectiva	Fortalecimento institucional do MP
Descrição	Implemento de ações voltadas ao estímulo e difusão do conhecimento em matéria de segurança institucional, bem como para a disseminação de uma cultura de segurança entre membros e servidores do Ministério Público.
Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP	
Perspectiva	Processos internos

Descrição	Propõe-se elaborar e aprimorar a produção de conteúdo a respeito de segurança institucional, seja mediante o incentivo à celebração de convênios, publicação de livros e criação de cartilhas sobre o assunto.
Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público	
Perspectiva	Processos internos
Descrição	A busca por qualificação de servidores e membros ministeriais, bem como a formação de grupos de trabalho com o objetivo de estudar assunto determinado, consubstanciam importantes instrumentos voltados a alcançar a eficiência no serviço público.
Fomentar a Gestão do Conhecimento	
Perspectiva	Aprendizado e crescimento
Descrição	Mediante a celebração de convênios e atos congêneres com instituições que tenham por escopo o estudo da segurança institucional, inteligência e contrainteligência.
Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio	
Perspectiva	Aprendizado e crescimento
Descrição	Utilização de recursos de tecnologia da informação para a coleta e tratamento de dados compilados pela CPAMP.
Fomentar práticas inovadoras de gestão	
Perspectiva	Processos internos
Descrição	Ações direcionadas à maior interlocução com outros órgãos do Sistema de Justiça para elaboração de atos normativos conjuntos.
Fortalecer a imagem e a identidade institucional	
Perspectiva	Processos internos
Descrição	Incentivo ao compartilhamento de informações referentes às campanhas desenvolvidas pelos ramos com o objetivo de informar a população quanto à importante atribuição constitucionalmente atribuída ao Ministério Público.
Promover a atuação em rede	
Perspectiva	Processos internos
Descrição	Organização e coordenação de encontro dos coordenadores de segurança com atuação no Ministério Público Brasileiro, bem como mediante o compartilhamento de boas práticas entres os ramos.
Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público	

Perspectiva	Processos internos
Descrição	Incentivo ao uso de sistema de informática desenvolvido para o compartilhamento de informações entre membros e servidores do Ministério Público.

4. CPAMP

A autonomia do Ministério Público da União e dos Estados, sob os aspectos administrativo, funcional e financeiro, está consagrada no artigo 127, parágrafos 2º e 3º, da Constituição Federal e representa o substrato de independência da Instituição, predicado inarredável para o desempenho, com êxito, de suas relevantes atribuições constitucionais.

Nessa perspectiva, a Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público (CPAMP), cuja existência está prevista no artigo 31, inciso III, do Regimento Interno do Conselho Nacional do Ministério Público, tem por finalidade a elaboração de estudos, a apresentação de manifestações ou o desenvolvimento de atividades específicas que visem subsidiar a atuação do Plenário em questões relacionadas ao tema.

Tal atuação decorre de um imperativo constitucional que atribuiu ao Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), paralelamente às atividades de controle, o dever de intervir sempre que haja investidas, internas ou externas à Instituição, capazes de comprometer a autonomia do MP Brasileiro (artigo 130-A, parágrafo 2º, inciso I, da Constituição Federal).

Nesse sentido, em 14 de fevereiro de 2017, publicou-se a Resolução CNMP n. 156, que institui a Política de Segurança Institucional e o Sistema Nacional de Segurança Institucional do Ministério Público - SNS/MP, com a finalidade de integrar as ações de planejamento e de execução das atividades de segurança institucional no âmbito do Ministério Público e de garantir o pleno exercício de suas atividades (artigo 1º da norma citada).

Compete à Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público (CPAMP), pelo seu presidente, a gestão e coordenação estratégica do Sistema Nacional de Segurança Institucional do Ministério Público - SNS/MP, o qual apresenta a seguinte composição (artigo 18):

- I - Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público (CPAMP);*
- II - Secretaria Executiva de Segurança Institucional (SESI);*
- III - Comitê de Políticas de Segurança Institucional (CPSI);*
- IV - membros e coordenadores de segurança institucional dos ramos do Ministério Público da União e Ministério Público dos Estados.*

Referida norma instituiu, também, a Secretaria Executiva de Segurança Institucional - SESI, órgão preponderantemente executivo e vinculado à Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público (CPAMP), destinado a tratar das questões de segurança institucional no âmbito do Ministério Público Brasileiro (artigo 19).

4.1. Recursos humanos

Para alcançar os objetivos traçados pelo texto constitucional, bem como as atribuições estipuladas na Resolução CNMP n. 156/2017, a Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público dispõe, atualmente, da seguinte força de trabalho: 01 (um) membro auxiliar com dedicação exclusiva, 05 (cinco) membros colaboradores, 03 (três) servidores, sendo dois analistas jurídicos e um técnico administrativo.

4.2. Diagnóstico da CPAMP

A elaboração de um planejamento estratégico tem como premissa o correto diagnóstico da unidade. A correta mensuração da força de trabalho, a definição das atribuições, bem como a identificação do contexto no qual a unidade está inserida compreendem requisitos essenciais para um diagnóstico de qualidade.

Nesse sentido, durante o processo de elaboração do diagnóstico do presente PDCPAMP, utilizou-se a metodologia adotada para a criação de uma matriz 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 relacionadas ao ambiente interno, as duas últimas ocasionadas por fatores externos.

Do cruzamento dos fatores internos e externos, extraem-se quatro estratégias possíveis, quais sejam:

Desenvolvimento: ocorre quando prevalece o cruzamento das forças com as oportunidades. Nesse caso, a organização deve melhor gerir suas forças para potencializar as oportunidades e desenvolver suas vantagens competitivas.

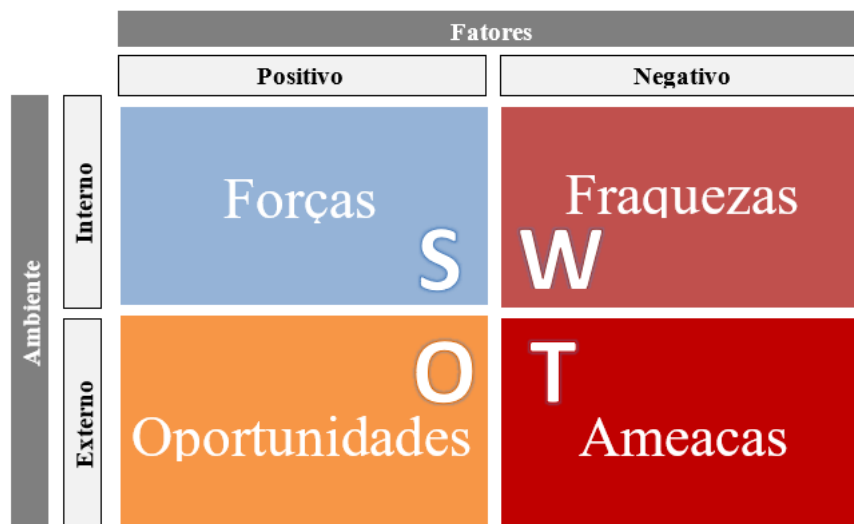
Manutenção: ocorre quando prevalece o cruzamento das forças com as ameaças. Nesse caso, a organização deve aproveitar os pontos fortes para identificar modos de diminuir as vulnerabilidades.

Crescimento: ocorre quando prevalece o cruzamento das fraquezas com as oportunidades. Nesse caso, a organização deve procurar neutralizar os pontos fracos de modo a melhor aproveitar as oportunidades.

Sobrevivência: ocorre quando prevalece o cruzamento das fraquezas com as ameaças. Nesse caso, deve estabelecer um plano defensivo para evitar que as ameaças externas sejam potencializadas pelos pontos fracos.

Referidas estratégias podem ser ilustradas, ainda, conforme a figura abaixo:

Figura 3 – Modelo da Matriz SWOT



4.3. Construção da Matriz SWOT para a CPAMP

A análise SWOT auxilia na escolha de uma estratégia adequada aos objetivos³. Tendo esse conceito como premissa e, a partir das conceituações apresentadas, realizou-se o diagnóstico da CPAMP, mediante a identificação e mensuração dos fatores que interferem diretamente nas atividades da unidade.

A tabela abaixo consolida o diagnóstico produzido pelos servidores da SGE para a CPAMP, após reunião desses com integrantes da Comissão:

Tabela 3 – Assertivas da SWOT em ordem de relevância.

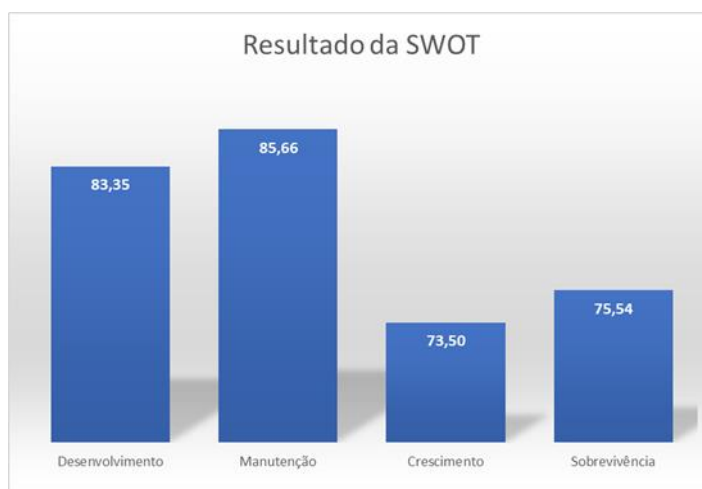
AMBIENTE INTERNO	
Forças	
Acesso à chefia pela equipe	5
Ambiente de trabalho	5
Entrosamento da equipe	5
Liderança motivadora	5
Memória institucional da unidade, organização dos documentos	5
Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	5
Comunicação interna	4,75
Engajamento da equipe	4,75
Capacidade técnica dos servidores	4,75
Experiência dos membros	4,75
Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição de	4,75
Acesso à equipe pela chefia	4,5
Proatividade	4,5
Capacidade de articulação dos membros	4,5
Capacidade técnica temática dos membros	4,5
Gestão participativa, abertura a novas ideias	4,5
Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e se	4,5
Eficácia dos produtos e serviços (tempo e orçamento de execução)	4,5
Qualidade dos produtos e serviços	4,5
Capacidade de articulação dos servidores	4,25
Experiência dos servidores	4,25
Padronização das atividades	4,25
Autonomia da comissão para a execução das atividades	4
Fraquezas	
Definição e distribuição de tarefas na equipe	4,25
Divulgação interna e externa dos resultados	4
Autonomia da Comissão no planejamento das atividades	4
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	
Diálogo com as unidades e ramos do MP	5
Reconhecimento e cooperação das unidades e ramos do M	5

³ Fernando A. Ribeiro Serra et al., *Gestão Estratégica das Organizações Públicas* (São José: Editorial Conceito, 2010), p. 76.

Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Comissão	5
Diálogo com a Alta Administração	4,75
Reconhecimento e cooperação dos órgãos externos ao MP	4,75
Diálogo com os órgãos externos ao MP	4,5
Reconhecimento e apoio da Alta Administração	4,5
Relevância e interesse político nos temas da Comissão	4,5
Força de trabalho total disponível	4,25
Apoio de unidades intervenientes	4,25
Surgimento de demandas não previstas	3,75
Influência política nas atividades da Unidade	3,75
Ameaças	
Disponibilidade orçamentária para o ano	5
Transição de Conselheiros e da Gestão	5
Estrutura física e equipamentos da Unidade	4,5
Quantitativo de funções e cargos para a equipe	4,5
Delimitação da atividade da Comissão (ausência de sobreposição)	4

A partir dos referidos dados, formulou-se o primeiro diagnóstico da unidade, consoante ilustrado abaixo:

Figura 3 - Diagnóstico da CPAMP. Realizado por servidores da SGE em fevereiro de 2020.



Extraí-se que a CPAMP se insere, neste momento, em um cenário de **manutenção** e deve, por esse motivo, *aproveitar seus pontos fortes para identificar modos de diminuir as vulnerabilidades*. Faz-se necessária, portanto, a busca pelo aprimoramento dos recursos identificados como **forças** com o objetivo de se minimizar as fraquezas.

Visando à melhor compreensão do panorama em que se insere a Comissão e, com isso, se obter a otimização dos recursos disponíveis com vistas à obtenção do

melhor resultado, faz-se, neste momento, a contraposição das ameaças ao agrupamento das forças que, na concepção desta Comissão, lhes são contrárias. Vejamos.

Tabela 3 – Contraposição das forças da CPAMP às suas ameaças.

Ameaças	Forças
Disponibilidade orçamentária para o ano	Engajamento da equipe Experiência dos membros Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição de atividades) Capacidade de articulação dos membros Experiência dos servidores Gestão participativa, abertura a novas ideias
Transição de Conselheiros e da Gestão	Memória institucional da unidade, organização dos documentos Capacidade técnica dos servidores Qualidade dos produtos e serviços Padronização das atividades
Estrutura física e equipamentos da Unidade	Ambiente de trabalho Entrosamento da equipe Liderança motivadora Comunicação interna
Quantitativo de funções e cargos para a equipe	Acesso à chefia pela equipe Ambiente de trabalho Entrosamento da equipe Liderança motivadora Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos Autonomia da comissão para a execução das atividades
	Memória institucional da unidade, organização dos documentos Engajamento da equipe Experiência dos membros Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição de atividades) Proatividade

Delimitação da atividade da Comissão (ausência de sobreposição)	Capacidade de articulação dos membros Capacidade técnica temática dos membros Gestão participativa, abertura a novas ideias Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e serviços Capacidade de articulação dos servidores Experiência dos servidores Autonomia da comissão para a execução das atividades
--	---

5. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

Realizado o diagnóstico da CPAMP, importa-nos a definição de seus objetivos de contribuição, isto é, a identificação dos fins por ela perseguidos para a consecução dos objetivos estratégicos do CNMP com os quais possui alinhamento.

Nessa linha, identificaram-se três objetivos de contribuição:

I- Estimular e difundir o conhecimento em matéria de segurança institucional: a *segurança institucional, a inteligência e contraineligência* consubstanciam importantes fundamentos para a garantia da autonomia ministerial e compete ao CNMP intervir sempre que houver investidas à instituição capazes de comprometer essa autonomia.

Conforme definido pelo parágrafo único do artigo 18 da Resolução CNMP n. 156/2017, *compete à CPAMP, pelo seu Presidente, a gestão e a coordenação estratégica do Sistema Nacional de Segurança Institucional do MP.*

Nessa linha, a CPAMP dedica-se continuamente a implementar mecanismos que incentivem a produção e a disseminação do conhecimento sobre o tema.

II - Disseminar a cultura de segurança institucional do MP: a proteção integral dos ramos do Ministério Público, de seus integrantes ativos e inativos, incluindo familiares, resulta não apenas do empenho da Instituição em criar mecanismos passíveis de prevenir, detectar, obstruir e neutralizar ações de qualquer natureza que constituam ameaça.

O sucesso da atividade de segurança está associado, ainda, ao comportamento dos integrantes da Instituição, membros, servidores, estagiários e terceirizados, os quais lidam diariamente com informações, materiais áreas e instalações

que se pretende resguardar, além de serem, também, os destinatários da proteção institucional.

Por tais motivos, é imprescindível que tais agentes possuam conhecimento sobre o tema e incorporem práticas de segurança na sua conduta profissional e pessoal.

A difusão do conhecimento, atividades de orientação, tais como palestras e seminários constituem importantes instrumentos para a disseminação de uma cultura de segurança institucional no Ministério Público Brasileiro.

No mesmo sentido, a CPAMP tem buscado o constante aprimoramento do assunto, mediante a elaboração de estudos que poderão subsidiar o posicionamento do Plenário em aprovação de atos normativos acerca do tema.

O incentivo a boas práticas mediante o compartilhamento de materiais produzidos pelos diversos ramos ministeriais, além da aproximação dos coordenadores de segurança institucional, componentes do Comitê de Políticas de Segurança Institucional – CPSI, contribuem sobremaneira para a difusão de uma cultura de segurança institucional.

III - Promover mecanismos para garantir a autonomia ministerial: para cumprir a missão de defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis⁴, o Constituinte pátrio conferiu ao Ministério Público a autonomia funcional e administrativa.

Por outro lado, o texto constitucional atribui ao Conselho Nacional do Ministério Público a atribuição de zelar pela autonomia funcional e administrativa do MP, competindo à CPAMP promover estudos acerca desse tema.

Assim, esta unidade, mediante a intermediação da Presidência do CNMP, tem envidado esforços no sentido de promover a interlocução com outros órgãos do Sistema de Justiça para a elaboração de atos normativos conjuntos, para posterior encaminhamento ao Plenário, com o objetivo de afastar possíveis ingerências à autonomia ministerial.

Além disso, o desenvolvimento de relatórios de *business intelligence* – *bi* associados ao uso de sistemas informatizados contribui decisivamente para a geração de informações que irão subsidiar estudos sobre a criação de mecanismos de preservação da autonomia ministerial.

⁴ Consoante disposto no artigo 217, *caput* da Constituição Federal.

Na planilha abaixo, demonstra-se a correlação dos objetivos de contribuição da CPAMP com os objetivos estratégicos do CNMP:

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

PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO DA CPAMP COM A ESTRATÉGIA DO CNMP				
Objetivos estratégicos do CNMP X Objetivos de contribuição da CPAMP		Objetivos de contribuição da CPAMP		
		Estimular e difundir o conhecimento em matéria de segurança institucional	Disseminar a cultura de segurança institucional do MP	Promover mecanismos para garantir a autonomia ministerial
Objetivos estratégicos do CNMP	Resguardar a unidade e a autonomia do MP	✓		
	Fomentar práticas inovadoras de gestão			✓
	Fortalecer a imagem institucional			✓
	Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP	✓		
	Promover a atuação em rede			✓
	Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público	✓	✓	
	Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução			✓

	entre o CNMP e o MP			
	Fomentar a gestão do conhecimento	✓		
	Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio		✓	

6. PORTFÓLIO DE AÇÕES COM AS RESPECTIVAS INICIATIVAS E PROJETOS

Ultrapassada a atividade de definição dos objetivos de contribuição, importa especificar como esses serão alcançados e, para tanto, foram fixadas **ações**, pormenorizadas no Plano de Gestão da CPAMP, com estreita relação com aqueles, conforme consignado no quadro a seguir.

Tabela 5 – Portfólio de ações 2020/2021

Objetivos de contribuição	Ações	Data prevista de conclusão
1. Estimular e difundir o conhecimento em matéria de segurança institucional	1.1. Celebração de convênios para realização de cursos.	30/06/2020
	1.2. Edição e publicação de obras acadêmicas sobre segurança institucional, inteligência e contrainteligência.	30/11/2020
	1.3. Produção e compartilhamento de cartilhas e vídeos	30/11/2020
	1.4. Constituição de grupos de trabalho para estudo de matérias voltadas à área de atuação da unidade.	31/12/2020
	1.5. Lançamento do livro “Estudos de Segurança Institucional e Contrainteligência no Âmbito do Ministério Público Brasileiro”.	28/02/2020
	1.6. Estudo das implicações práticas acerca da implementação da LGPD no âmbito do MP.	1º/08/2020
2. Disseminar a cultura de	2.1. Realização de atividades no âmbito do MP brasileiro no mês da Segurança Institucional.	31/08/2020
	2.2. Realização de eventos e seminários voltados para a cultura de segurança institucional.	19/12/2020

segurança institucional no MP	2.3. Elaboração de propostas de atos normativos para deliberação do Plenário do CNMP.	31/12/2020
	2.4 Estímulo ao acesso à utilização da página do CPSI.	31/12/2020
	2.5. Compartilhamento de boas práticas em matéria de segurança institucional.	31/12/2020
3. Promover mecanismos para garantir a autonomia ministerial	3.1. Interlocução com outros órgãos para elaboração de ato normativo conjunto.	31/12/2020
	3.2. Desenvolvimento de sistema para acompanhamento de casos de membros ameaçados.	19/12/2020
	3.3. Desenvolvimento de sistema para acompanhamento da Resolução CNMP n. 156/2017.	19/12/2020
	3.4. Aprimoramento do relatório de <i>business intelligence</i> referente ao acompanhamento dos casos de membros ameaçados.	19/12/2020
	3.5. Aprimoramento do relatório de <i>business intelligence</i> referente à implementação das medidas previstas na Resolução CNMP n. 156/2017.	19/12/2020

7. INICIATIVAS E PROJETOS

Conforme definido no artigo 2º, inciso XIV, da Portaria CNMP-PRESI N°25/2018, a iniciativa consubstancia *uma ação temporária de baixa complexidade, com início, meio e fim determinados, empreendida para criar um produto ou serviço para a Instituição.*

Ainda de acordo com a norma citada (art. 2º, XV), projeto constitui *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.*

Nesse sentido, as iniciativas e projetos da CPAMP para o exercício de 2020 foram publicizadas por meio da publicação da Portaria CNMP-PRESI n. 1, de 29 de janeiro de 2020, a qual divulga o Plano de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.

Ao todo, inserem-se no planejamento da CPAMP 10 (dez) iniciativas e projetos, os quais, por sua vez, encontram-se alinhados com os objetivos de contribuição da Comissão, conforme ilustrado no quadro abaixo:

Objetivos de contribuição	Ações/ programas	Iniciativas/ projetos	Data prevista de início	Data prevista de conclusão
Estimular e difundir o conhecimento em matéria de segurança institucional	Pesquisa e produção de conteúdo	Estudo das implicações práticas acerca da implementação da LGPD no âmbito do MP	12/02/2020	30/06/2020
		Lançamento do livro "Estudos de Segurança Institucional e Contraineligência no Âmbito do MP Brasileiro"	12/02/2020	31/05/2020
		Produção e compartilhamento de cartilhas e vídeos	12/02/2020	31/12/2020
		Constituição de grupos de trabalho para estudo de matérias voltadas à área de atuação da unidade	12/02/2020	31/12/2020
		Edição e publicação de obras acadêmicas sobre segurança institucional, inteligência e contraineligência.	17/03/2020	31/12/2020
	Articulação Interinstitucional	Celebração de convênios para realização de cursos	12/02/2020	31/12/2020
Disseminar a cultura de segurança institucional no MP	Incentivo a boas práticas	Estímulo ao acesso e à utilização da página do CPSI	06/01/2020	31/08/2020
		Compartilhamento de boas práticas em matéria de segurança institucional	06/01/2020	31/12/2020
	Eventos e Seminários	Realização de atividades no âmbito do MP brasileiro no mês da Segurança Institucional.	12/02/2020	31/08/2020
	Atos Normativos	Elaboração de propostas de atos normativos para deliberação do Plenário	1 2/02/2020	31/12/2020
		Aprimoramento do relatório de <i>Business Intelligence</i> referente ao acompanhamento dos casos de membros ameaçados.	12/02/2020	19/12/2020

Promover mecanismos para garantir a autonomia ministerial	Aperfeiçoamento da gestão	Aprimoramento do relatório de <i>Business Intelligence</i> referente à implementação da segurança institucional.	12/02/2020	19/12/2020
	Desenvolvimento de sistemas	Desenvolvimento de sistema para acompanhamento de casos de membros ameaçados.	06/01/2020	19/12/2020
		Desenvolvimento de sistema para acompanhamento da Resolução 156/2017.	06/01/2020	19/12/2020
	Articulação interinstitucional	Interlocação com outros órgãos para elaboração de ato normativo conjunto	06/01/2020	19/12/2020

8. CONCLUSÃO

O comprometimento de toda a equipe da CPAMP associado à orientação dos servidores da SGE foram determinantes para a elaboração do presente Plano Diretor.

A criação da matriz SWOT da Comissão com a consequente definição do cenário em que esta se encontra, mediante a identificação dos elementos que favorecem suas atividades, bem como a definição dos pontos que obstaculizam seu desempenho, constitui importante ferramenta no processo de planejamento das ações que se desenvolverão nos próximos dois anos.

A identificação e a mensuração dos desafios são primordiais para a consecução dos resultados no tempo aprazado, além de proporcionar ao gestor as informações necessárias para que este possa antecipar soluções de futuras dificuldades.

Além disso, as Comissões do CNMP, enquanto unidades destinadas ao estudo de matérias afetas à sua área de atuação, desempenham uma função primordial para o alcance dos objetivos insertos no Mapa Estratégico Nacional, motivo pelo qual a elaboração dos objetivos de contribuição da CPAMP teve como premissa o Planejamento estratégico do CNMP.

Não se deve olvidar, entretanto, que fatores supervenientes podem impactar diretamente na realização das atividades propostas. Por esse motivo, o acompanhamento da execução do presente Plano Diretor se fará trimestralmente, durante as Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT), prevista, ainda, a revisão ordinária

anual, que ocorrerá no último trimestre do primeiro ano de execução, sem prejuízo de revisões extraordinárias, sempre que necessário, com a ressalva de que eventuais mudanças devem ser submetidas ao CGCE e pela Secretaria Geral do CNMP.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018.

Mapa Estratégico do CNMP (2018-2023).

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