



Plano Diretor

Comissão da Infância
e Juventude

Presidente

Antônio Augusto Brandão de Aras

Corregedor Nacional

Rinaldo Reis Lima

Conselheiros

Rinaldo Reis Lima

Valter Shuenquener de Araújo

Luciano Nunes Maia Freire

Sebastião Vieira Caixeta

Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior

Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho

Otavio Luiz Rodrigues Jr.

Oswaldo D'Albuquerque

Sandra Krieger

Fernanda Marinela

Secretário-Geral

Mauricio Andreiuolo Rodrigues

Auditor Chefe

Antônio Gomes Ferreira

Secretária de Comunicação Social

Lenita Violato

Secretário de Administração

Mateus Willig Araujo

Secretário de Gestão Estratégica Interino

Leonardo Rodrigo Ferreira

Secretária de Planejamento Orçamentário

Taíssa Couto Rosa Dagher

Secretária Processual

Daniela Nunes Faria Teixeira

Secretário de Tecnologia da Informação

Paulo Célio Soares da Silva Júnior

Secretário de Gestão de Pessoas

Lelio Siroli Ribeiro

Elaboração

Comissão da Infância e Juventude

Revisão

Secretaria de Gestão Estratégica

SUMÁRIO

1. TERMOS E ABREVIATURAS.....	3
2. INTRODUÇÃO.....	4
2.1. Metodologia de elaboração.....	5
3. CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO	6
3.1. Planejamento Estratégico do CNMP	7
4. COMISSÃO DA INFÂNCIA E JUVENTUDE (CIJ).....	10
4.1. Atribuições da CIJ	10
4.2. Recursos humanos	12
4.3. Diagnóstico da CIJ	13
4.3.1 Construção da matriz SWOT.....	14
5. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO	18
6. PORTFÓLIO DE AÇÕES/PROGRAMAS.....	20
7. INICIATIVAS E PROJETOS	21
8. CONCLUSÕES	24
9. REFERÊNCIAS CONSULTADAS	25

1. TERMOS E ABREVIATURAS

Tabela 1 – Definição dos termos e das abreviaturas

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

2. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

I - atividade-meio:

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

II - atividade finalística:

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

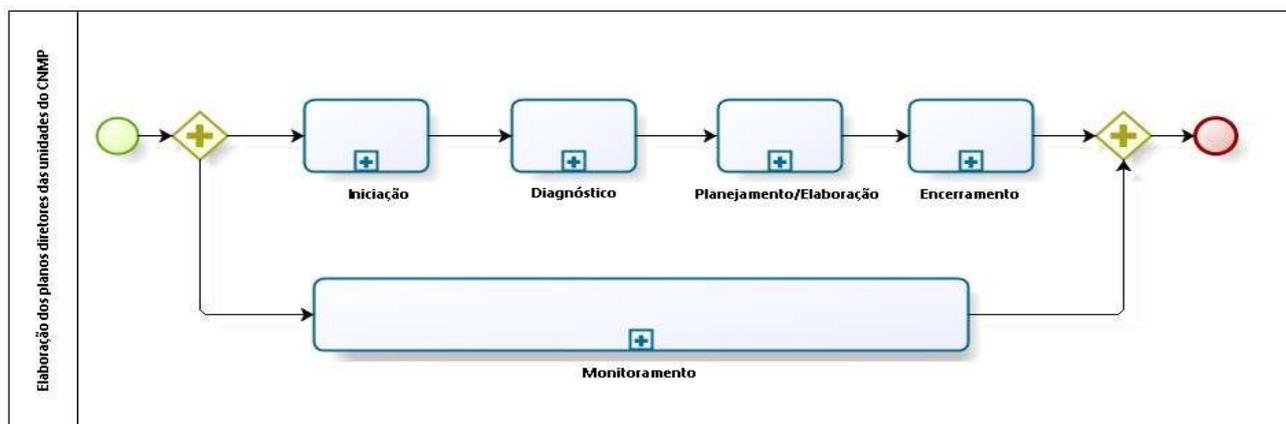
À vista disso, este documento apresenta o Plano Diretor da Comissão da Infância e Juventude (PD-CIJ) do CNMP para o biênio 2020-2021, constituindo-se como instrumento complementar para o cumprimento dos objetivos estratégicos do PE-CNMP.

2.1. Metodologia de elaboração

A elaboração do Plano Diretor da CIJ foi inscrita como projeto no Plano de Gestão 2020, conforme Portaria CNMP-PRESI N° 1, de 29 de janeiro de 2020, sob o código PG_20_CIJ_011, com vistas ao melhor monitoramento de sua execução.

Seguindo a orientação e contando com a consultoria da Secretaria de Gestão Estratégica (SGE/CNMP), o desenvolvimento do PD-CIJ 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 CIJ formalizou o pedido de consultoria à SGE para a execução do projeto de elaboração do plano, por meio do Processo SEI 19.00.4007.0011143/2019-91. Ainda nessa fase, foi elaborado o cronograma do projeto e definido o seu gerente (ponto focal).

O diagnóstico da CIJ, detalhado no ponto 4.3, foi suportado por uma análise de cenário do tipo SWOT, sigla oriunda do idioma inglês, que é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

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

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

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

Para conferir validade e legitimidade, o Plano foi submetido à apreciação da Secretaria Geral. Eventuais alterações realizadas ao longo da sua vigência também deverão ser apreciadas pela mesma instância.

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

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

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

3. CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

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

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

Os referidos integrantes são nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovadas suas indicações pela maioria absoluta do Senado Federal.

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

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

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

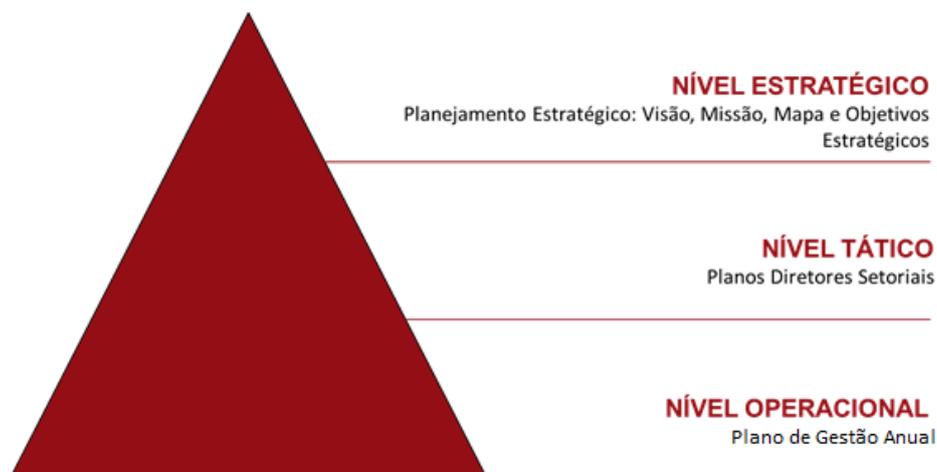
Pautado pelo controle, pela transparência e pelo desenvolvimento do Ministério Público brasileiro, o CNMP é uma Instituição aberta ao cidadão, que pode encaminhar representações contra membros ou órgãos do *Parquet* ou sugestões para o incremento de sua eficiência.

3.1. Planejamento Estratégico do CNMP

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

Quanto ao eixo da gestão, o modelo se fundamenta em 3 (três) grandes dimensões: *i*) Estrutural; *ii*) Processos de Governança; e *iii*) Maturidade. A dimensão estrutural, por sua vez, trabalha o planejamento do Conselho, com base na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), desdobrando-se nos níveis estratégico, tático e operacional, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 2 – Desdobramento da estratégia no CNMP e seus níveis



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

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

Figura 3 - Mapa Estratégico do CNMP



De acordo com o mapa, depreende-se que o CNMP possui dezessete objetivos estratégicos, com vistas a consolidar sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro. Desse total, 10 (dez) estão direta ou indiretamente ligados à CIJ, quais sejam:

Tabela 2 – Objetivos estratégicos relacionados à CIJ

Objetivo	Descrição do objetivo
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.
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.
Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP	Fomentar a atuação das Comissões do CNMP na promoção de ações que incentivem iniciativas conjuntas com o compartilhamento de informações e recursos.
Fomentar práticas inovadoras de gestão	Incentivar o desenvolvimento de ações criativas e proativas, facilmente aplicáveis e replicáveis, a problemas complexos e sistêmicos, visando a alavancar a eficiência e a efetividade no alcance dos resultados.
Fortalecer a imagem e a identidade institucional	Aprimorar a divulgação da atuação e missão do CNMP em busca do reconhecimento pela sociedade.
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.
Promover atuação em rede	Fomentar a atuação do CNMP em sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de benefícios comuns.
Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público	Promover a melhoria contínua dos processos de trabalho sendo reconhecido pelo alcance de níveis de excelência nos resultados institucionais com foco no cidadão.
Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público	Tornar a comunicação e a relação institucionais entre o Conselho Nacional do Ministério Público e o Ministério Público fluidas para que ações sejam desenvolvidas de forma integrada com todas as unidades, considerando suas respectivas realidades.
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.

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

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

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

4. COMISSÃO DA INFÂNCIA E JUVENTUDE (CIJ)

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

Atualmente, o CNMP conta com 10 (dez) comissões permanentes, nos termos do art. 31 do Regimento Interno, quais sejam: I) Comissão de Controle Administrativo e Financeiro; II) Comissão da Infância e Juventude; III – Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público; IV – Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública; V – Comissão de Planejamento Estratégico; VI – Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência; VII – Comissão de Defesa dos Direitos Fundamentais; VIII – Comissão do Meio Ambiente; IX – Comissão da Saúde; X – Comissão de Enfrentamento da Corrupção.

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

4.1. Atribuições da CIJ

A Comissão da Infância e Juventude (CIJ) visa ao aperfeiçoamento da atuação do Ministério Público brasileiro na defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes, que, conforme previsão constitucional (art. 227), têm prioridade absoluta. Para realizar esse intento, a CIJ prioriza ações nos quatro eixos definidos na Carta de Constituição de Estratégias em Defesa da Proteção Integral dos Direitos da Criança e do Adolescente celebrada em 2012, tendo como signatários: Conselho Nacional

do Ministério Público; Conselho Nacional de Justiça; Conselho Nacional de Defensores Públicos Gerais; Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República; Ministério da Justiça, Ministério da Educação; Ministério do Trabalho e Emprego; Ministério do Desenvolvimento Social e Ministério da Saúde.

São quatro as estratégias nacionais:

- a) defesa da convivência familiar e comunitária de crianças e adolescentes;
- b) enfrentamento da violência sexual contra crianças e adolescentes;
- c) aperfeiçoamento do sistema socioeducativo e
- d) erradicação do trabalho infantil.

A CIJ não atua diretamente na apuração de atos infracionais praticados por adolescentes ou de crimes perpetrados em face de crianças e adolescentes. Esta é uma tarefa de incumbência de cada um dos Ministérios Públicos Estaduais. Esta comissão tem como premissa a tutela do melhor interesse de crianças e adolescentes e, para tanto, fiscaliza a atuação do Ministério Público, a fim de que esteja sempre diligente na proteção dos direitos das crianças e dos adolescentes.

Assim, as principais atribuições da CIJ são:

1. Instaurar procedimentos internos de comissão (PIC) e cobrar do Ministério Público atuação em relação a notícias de fato envolvendo possíveis violações aos direitos de crianças e adolescentes;
2. Realizar visitas técnicas em entidades de execução de medidas socioeducativas de internação e semiliberdade e entidades de acolhimento institucional, bem como, zelar para que tais instituições executem os programas conforme preceitua o Estatuto da Criança e do Adolescente;
3. Elaborar e incentivar campanhas e capacitações nas diversas matérias que envolvem a atuação ministerial referente à Infância e Adolescência, com intercâmbio de experiências trazidas por profissionais de outras áreas que integram o Sistema de Garantia de Direitos da Criança e Adolescentes;
4. Auxiliar os Corregedores e Promotores de Justiça dos Estados no cumprimento das exigências provenientes das Resoluções nº 67, de 16 de março de 2011 e da nº 71, de 15 de junho de 2011, as quais determinam que os membros dos Ministérios Públicos Estaduais encaminhem, via sistema de resoluções, dados relativos à situação das unidades de internação/semiliberdade e acolhimento institucional/familiar, na periodicidade prevista nas respectivas resoluções, sob pena de instauração de Procedimento Interno de Comissão e, em sendo o caso, encaminhamento à Corregedoria Nacional do Ministério Público a fim de apuração de responsabilidade do membro faltoso;
5. Coletar dados fornecidos pelos membros do Ministério Público com atuação na Infância e

- Juventude, minerar e interpretar as informações colhidas a fim de extrair e disseminar conhecimento acerca do cumprimento das normas previstas no Estatuto da Criança e do Adolescente e Lei do SINASE, para uma melhor compreensão do cenário brasileiro das unidades de internação e semiliberdade e entidades de acolhimento institucional fazendo com que o CNMP contribua na elaboração de diretrizes de atuação conjunta com os promotores de justiça;
6. Disponibilizar os dados referentes ao sistema socioeducativo e entidades de acolhimento institucional e familiar, colhidos conforme os termos das Resoluções CNMP nº 67/2011 e 71/2011;
 7. Participar da Comissão Interinstitucional do Sinase (Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo). A Comissão Intersetorial do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo - SINASE é uma instância colegiada que colabora com a formulação e gestão integrada de políticas públicas voltadas a política de socioeducação.
 8. Mediar e acompanhar termos e acordos de cooperação entre o CNMP e Ministérios ou Secretarias Nacionais, cujo objeto seja relativo à proteção de direitos de crianças e adolescentes;
 9. Acompanhar a implementação do disposto na Recomendação CNMP 33/2016 que visa a fortalecer a atuação dos membros na área da infância e juventude, não só no tocante a condições estruturais, como também, dotação de recursos humanos nas promotorias de justiça e centros de apoio operacional, além de capacitação técnica de membros e servidores;
 10. Acompanhar a implementação do disposto na Recomendação CNMP 26/2015 que dispõe sobre a uniformização da atuação do Ministério Público no processo de elaboração e implementação dos Sistemas Estaduais e Municipais de Atendimento Socioeducativo, conforme disposto nas Leis Federais nºs 8.069/1990 e 12.594/2012;
 11. Participar da Comissão Nacional de Erradicação do Trabalho Infantil – CONAETI;
 12. Apoiar os Grupos de Trabalho, criados pelo CNMP por solicitação da CIJ, mediando audiências e reuniões com Ministérios, Secretarias Nacionais e Tribunais Superiores.
 13. Participar de eventos, congressos, seminários e outras capacitações na área de atuação da CIJ e, após, multiplicar os conhecimentos com os grupos de trabalho e grupos nacionais de promotores de justiça da infância e juventude.

4.2. Recursos humanos

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

Desse modo, a CIJ, em seu nível decisório, é composta atualmente por um Conselheiro Presidente e por 3 (três) Conselheiros que manifestaram o interesse em participar da composição da referida comissão temática.

A força de trabalho atual da CIJ é composta por 1 (um) membro auxiliar, 3 (três) membros colaboradores e 4 (quatro) servidores, sendo três analistas jurídicas e uma técnica administrativa. Além disso, a unidade conta com o apoio administrativo de uma funcionária terceirizada.

A Tabela 3 apresenta o lotacionograma da CIJ.

Tabela 3 – Lotacionograma da CIJ

LOTAÇÃO	MEMBRO AUXILIAR	MEMBRO COLABORADOR	ANALISTA	TÉCNICO	ESTAGIÁRIO	TERCEIRIZADA	TOTAL
CIJ	2	3	2	1	-	1	9

4.3. Diagnóstico da CIJ

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

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

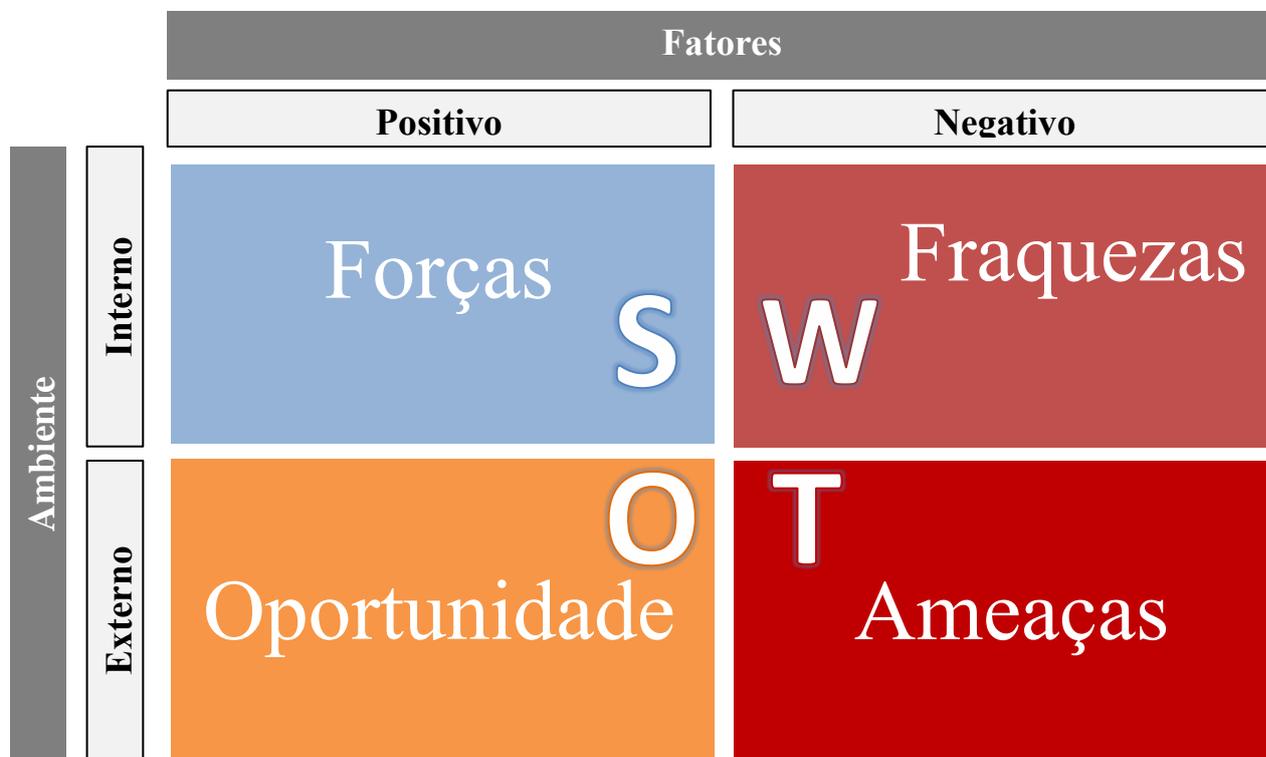
Como metodologia, utilizou-se a SWOT – abreviação em inglês das palavras *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* – o que, em tradução livre, significa respectivamente *Pontos fortes*, *Pontos fracos*, *Oportunidades* e *Ameaças*. As duas primeiras inserem-se no ambiente interno, ao passo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

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

- **Desenvolvimento** – *Strenghts* (pontos fortes) e *Opportunities* (oportunidades) são os fatores preponderantes. Caberá à instituição aproveitar-se, ao máximo, das suas forças, a fim de potencializar o desfrute das oportunidades identificadas.
- **Crescimento** – *Weaknesses* (pontos fracos) e *Opportunities* (oportunidades) são os fatores preponderantes. A instituição terá o condão de minorar os prejuízos advindos das suas fraquezas, ao mesmo tempo em que potencializa o desfrute das oportunidades identificadas.
- **Manutenção** - *Strenghts* (pontos fortes) e *Threats* (ameaças) são os fatores preponderantes. Nesse contexto, a instituição deve concentrar as suas forças para minorar os impactos das ameaças verificadas.
- **Sobrevivência** - *Weaknesses* (pontos fracos) e *Threats* (ameaças) são os fatores preponderantes. Tal conjuntura torna a instituição extremamente vulnerável, podendo ser

considerado como o pior dos contextos ora abordados. Nesse cenário adverso, o objetivo da instituição deve ser adotar providências que possam minorar as suas fraquezas e, ao mesmo tempo, defrontar as ameaças percebidas.

Figura 4 - Modelo da Matriz SWOT



4.3.1 Construção da matriz SWOT

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

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

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

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

Tabela 4 – Assertivas da SWOT por ordem de relevância

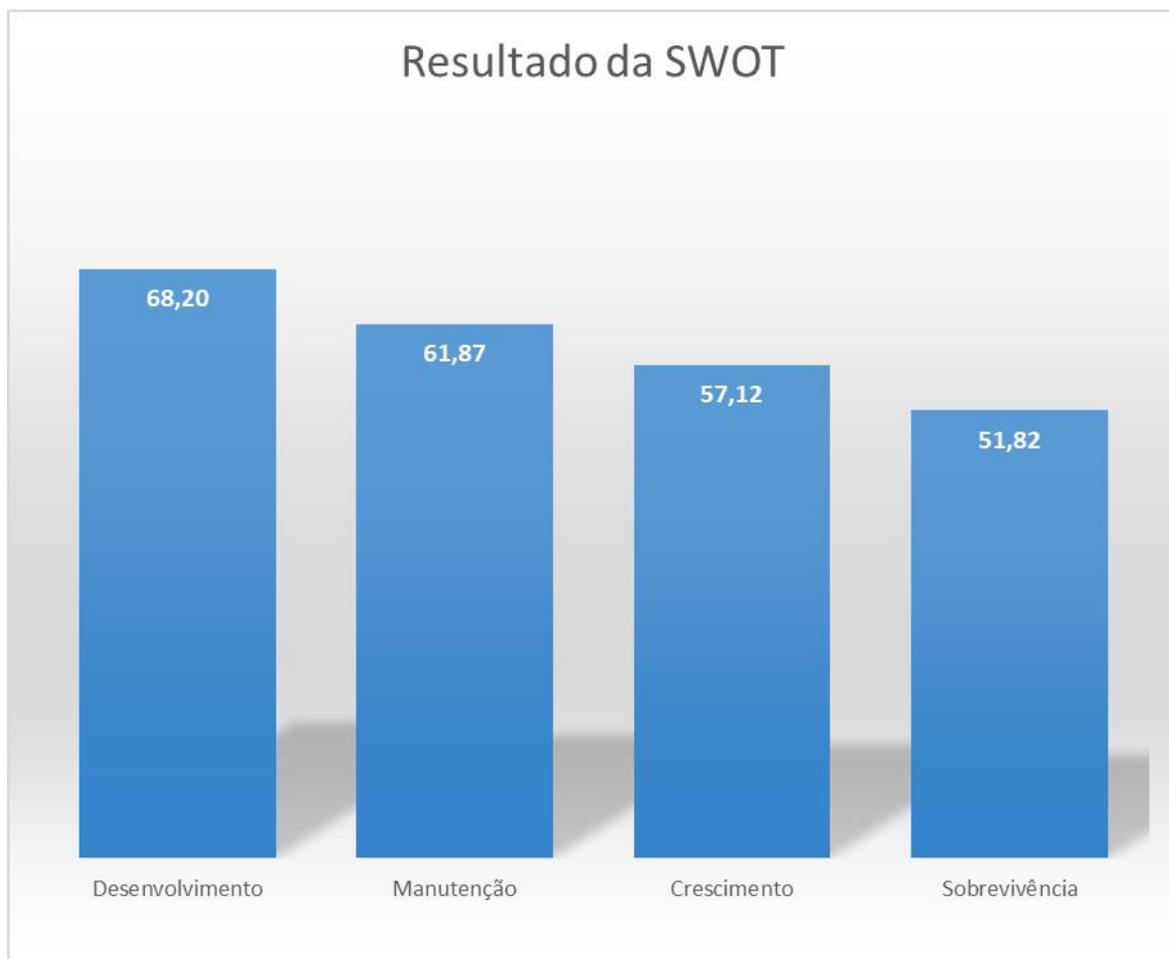
AMBIENTE INTERNO	
Forças	Fator
Existência de um banco de dados permanentemente atualizado referente às unidades socioeducativas de internação; semiliberdade e entidades de acolhimento institucional e familiar	5
Bom ambiente de trabalho	5
Equipe integrada com conhecimento técnico nas áreas de atuação da CIJ	4,666667
Roteiro de Visitas Técnicas realizadas pela CIJ às Unidades de Internação, Semiliberdade e Entidades de Acolhimento Institucional e Familiar em todo o Brasil já consolidado	4,666667
Capacidade de articulação dos servidores	4,666667
Capacidade de articulação dos membros	4,666667
Experiência dos servidores	4,666667
Realização de eventos com intercâmbio de experiências na área da Infância e Juventude e matérias relacionadas	4,333333
Gestão das informações obtidas a partir das visitas técnicas	4,333333
Utilização de revisitas como instrumentos de mensuração do impacto da atuação da CIJ	4,333333
Canal de diálogo constante com a Comissão Permanente da Infância e Juventude - COPEIJ, vinculada ao Grupo Nacional de Direitos Humanos - GNDH do Conselho Nacional dos Procuradores Gerais - CNPG	4,333333
Interlocução com o Ministério dos Direitos Humanos- MDH, Secretaria de Direitos Humanos-SDH, Ministério do Desenvolvimento Social- MDS, Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF, Conselho Nacional de Justiça -CNJ, Fórum Nacional de Secretários (as) de Estado da Assistência Social - FONSEAS e Colégio Nacional dos Defensores Públicos- CONDEGE e outras instituições voltadas para a defesa das políticas públicas de proteção à infância e adolescência	4,333333
Engajamento da equipe	4,333333
Acesso à equipe pela chefia	4,333333
Experiência dos membros	4,333333
Eficácia dos produtos e serviços (tempo e orçamento de execução em relação ao resultado agregado)	4,333333
Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	4,333333
Qualidade dos produtos e serviços	4,333333
Existência do sistema de Business Intelligence para o tratamento dos dados que permitem a formulação de políticas institucionais	4
Realização de um levantamento nacional sobre a existências de CREAS e CRAS nos municípios	4
Comunicação interna	4
Proatividade da equipe	4
Planejamento das iniciativas (prazo, metas, distribuição de tempo e orçamento)	4
Autonomia na tomada de decisão	3,666667
Memória institucional da unidade, organização de documentos e bancos de dados	3,666667
Gestão participativa e abertura para novas ideias	3,666667
Liderança motivadora	3,666667
Acesso à chefia pela equipe	3,333333
Padronização das atividades	3,333333
Fraquezas	Fator
Espaço físico reduzido e várias pessoas trabalhando muito próximas o que dificulta a concentração para execução das atividades	5
Divulgação interna e externa dos resultados	4

Ausência de projetos que aproveitem o banco de dados com as informações enviadas pelos membros	3,333333
Necessidade de criação de um plano de divisão de competências/organização interna	2,666667
Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e serviços	2,666667
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	
Fator	
Aproveitar o canal de diálogo estabelecido pelo CNMP e a CIJ com os membros dos MPs que atuam na matéria da infância e adolescência para projetos permanentes	4,666667
Elevados níveis de cumprimento das resoluções nº 67/2011 e nº 71/2011 do CNMP pelos membros dos MPs estaduais	4,666667
Ampliação do acesso de adolescentes e jovens a programas de aprendizagem e ensino profissionalizante	4,666667
Diálogo com as unidades e ramos do MP	4,666667
Possibilidade de divulgação de relatórios de Business Intelligence com os dados da atuação da CIJ	4,333333
Estímulo à implantação das salas de depoimento especial devidamente estruturadas conforme previsto na Lei nº 13.431 de 2017 (Lei da Escuta Protegida)	4,333333
Efetivação, a partir da implementação no sistema de resoluções do CNMP, das inspeções anuais às entidades que executam as medidas socioeducativas em meio aberto	4,333333
Possibilidade de publicação periódica de dados específicos em forma de pílulas no CNMP, na página da CIJ ou nas páginas sociais do CNMP	4
Reconhecimento e apoio da alta administração	4
Diálogo com a alta administração	4
Interlocução com os Coordenadores dos Centros de Apoio à Infância para levantamento das maiores necessidades referentes às políticas públicas da infância e adolescência em seus estados, com vistas à criação de projetos em âmbito nacional	4
Relevância e interesse político nos temas da Comissão	4
Possibilidade de criação de um repositório de boas práticas na área de atuação da CIJ	3,666667
Estímulo à implantação de CREAS, CRAS ou serviços equivalentes nos municípios que não dispõem dos referidos equipamentos de assistência social	3,666667
Possibilidade de ações concentradas em regiões que apresentem situações similares no que diz respeito à matéria da infância e adolescência	3,333333
Implementação de ranking nacional referente ao cumprimento do disposto nas Resoluções nº 67/2011 e nº 71/2011 do CNMP	2,333333
Ameaças	
Fator	
Espaço físico da CIJ insuficiente	5
Disponibilidade orçamentária para o ano	4,666667
Transição de Conselheiro e da gestão	4
Surgimento de demandas não previstas	3,333333
Não envio à CIJ de 100% dos relatórios previstos nas resoluções nº 67/2011 e nº 71/2011 do CNMP	3,333333
Capacidade limitada das demais unidades do CNMP para executar ações que as comissões, incluindo a CIJ, demandam	3,333333
Delimitação de atividades da Comissão (sobreposição ou competitividade com outras instâncias internas ao CNMP)	2,333333

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

- Verificou-se que, na CIJ, a maior pontuação foi atribuída à combinação de *Strengths* (pontos fortes) e *Opportunities* (oportunidades). Desse modo, com suporte da análise SWOT, conclui-se que a CIJ se encontra em estágio de **Desenvolvimento**, devendo a unidade, portanto, concentrar-se em suas forças para potencializar as oportunidades e desenvolver suas vantagens competitivas.

Figura 5 – Resultado da SWOT da CIJ



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

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

5. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

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

A CIJ propõe três objetivos de contribuição, quais sejam:

I. Aprimorar a fiscalização da execução de medidas socioeducativas aplicadas aos adolescentes e do serviço prestado pelas entidades de acolhimento:

Este objetivo de contribuição colabora com o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição, quais sejam: *Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático do Direito; Promover a transparência ativa como instrumento de controle social; Fomentar práticas inovadoras de gestão; Fortalecer a imagem e a identidade 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 Ministério Público; e Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio.*

II. Estimular o aprimoramento de políticas públicas voltadas para a proteção da criança e adolescência:

Os projetos abrangidos por esse objetivo de contribuição favorecem direta e indiretamente o alcance dos seguintes objetivos estratégicos do CNMP: *Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático do Direito; Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP; Fomentar práticas inovadoras de gestão; Fortalecer a imagem e a identidade 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; e Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público.*

III. Estimular o aprimoramento da atuação do Ministério Público em relação à proteção da criança e do adolescente:

Este objetivo de contribuição *colabora com o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição, quais sejam: Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático do Direito; Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP; Fomentar práticas inovadoras de gestão; Fortalecer a imagem e a identidade 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; e Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público..

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

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

Objetivos de contribuição da CIJ		1 - Aprimorar a fiscalização da execução de medidas socioeducativas aplicadas aos adolescentes e do serviço prestado pelas entidades de acolhimento	2 - Estimular o aprimoramento de políticas públicas voltadas para a proteção da criança e adolescência	3 - Estimular o aprimoramento da atuação do Ministério Público em relação à proteção da criança e do adolescente
Objetivos estratégicos do CNMP	1. Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático do Direito	✓	✓	✓
	2. Promover a transparência ativa como instrumento de controle social	✓		
	5. Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP		✓	✓
	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 a 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	✓	✓	✓

17. Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio	✓		
--	---	--	--

6. PORTFÓLIO DE AÇÕES/PROGRAMAS

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

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

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

Tabela 6 – Portfólio de ações 2020-2021

Objetivos de Contribuição	Ações/programas
1 - Aprimorar a fiscalização da execução de medidas socioeducativas aplicadas aos adolescentes e do serviço prestado pelas entidades de acolhimento	1.1- Acompanhamento das Resoluções
2 - Estimular o aprimoramento de políticas públicas voltadas para a proteção da criança e adolescência	2.1 - Instituição de Procedimentos Internos de Comissão - PIC
3 - Estimular o aprimoramento da atuação do Ministério Público em relação à proteção da criança e do adolescente	3.1 – Elaboração de fontes de aprimoramento de atuação

7. INICIATIVAS E PROJETOS

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

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

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

No PD-CIJ foram listadas 13 (treze) iniciativas e projetos, conforme demonstrado na Tabela 7, vinculados aos objetivos de contribuição e às ações da unidade, com as respectivas previsões de início e fim.

Tabela 7 – Projetos e iniciativas da CIJ 2020-2021

Objetivos de Contribuição	Ações/programas	Iniciativas/projetos	Data de início	Data de conclusão
Aprimorar a fiscalização da execução de medidas socioeducativas aplicadas aos adolescentes e do serviço prestado pelas entidades de acolhimento	Acompanhamento das Resoluções	Implementação da Resolução CNMP n° 204	jan,2020	Abr, 2020
		Atualização do <i>Business Intelligence (BI)</i> das Resoluções CNMP n°67 e n°71	jul, 2020	dez, 2021
		Implementação do <i>Business Intelligence (BI)</i> da Resoluções CNMP n°204	jan, 2021	dez, 2021
Estimular o aprimoramento de políticas públicas voltadas para a proteção da criança e adolescência	Instituição de Procedimentos Internos de Comissão - PIC	Procedimento Interno de Comissão para acompanhar a construção de novas unidades socioeducativas no Brasil	jul, 2020	dez, 2021
		Grupo de trabalho voltado para o aprimoramento do processo de escolha dos conselheiros tutelares	fev, 2020	dez, 2020
		Procedimento Interno de Comissão para acompanhar o fortalecimento da execução das medidas em meio aberto	jul, 2020	dez, 2021
		Procedimento Interno de Comissão para acompanhar a implementação da Lei de Escuta Protegida e Decreto que a regulamenta	jul, 2020	dez, 2021

Estimular o aprimoramento da atuação do Ministério Público em relação à proteção da criança e do adolescente	Elaboração de fontes de aprimoramento de atuação	Participação nas reuniões de grupos nacionais do Ministério Público que atuam na temática (COPEIJ/GNDH/CNPG e PROINFANCIA)	jan, 2020	dez, 2021
		Campanha institucional para a ampliação de vagas em creche	jul, 2021	dez, 2020
		Guia prático para auxiliar o acompanhamento do orçamento da criança e do adolescente pelos promotores de justiça	jan, 2021	dez, 2021
		Evento de capacitação para os membros do Ministério Público com atuação em matéria de infância e adolescência e correlatos	jun, 2021	dez, 2021
		Evento comemorativo dos 30 anos do Estatuto da Criança e do Adolescente	mar, 2020	mar, 2020
		Divulgação das orientações para a promoção do acesso a programas de aprendizagem e curso de qualificação profissional	Jun, 2020	Jun,2021

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

Tabela 8 – Matriz GUT

Priorização = G x U x T		
G	GRAVIDADE	<p>É analisada pela consideração da intensidade ou impacto que a não execução do projeto/iniciativa pode causar ao CNMP. A pontuação da gravidade varia de 1 a 5, de acordo com o seguinte critério:</p> <p>5. Extremamente grave 4. Muito grave 3. Grave 2. Pouco grave 1. Sem gravidade</p>
U	URGÊNCIA	<p>É analisada pela pressão do tempo que existe para executar determinado do projeto/iniciativa. A pontuação da urgência varia de 1 a 5, seguindo o seguinte critério:</p> <p>5. Precisa ser executada imediatamente 4. É urgente 3. O mais rápido possível 2. Pouco urgente 1. Pode esperar</p>
T	TENDÊNCIA	<p>É analisada pelo padrão ou tendência de evolução da situação, caso o do projeto/iniciativa não seja executada. Representa o potencial de crescimento de um problema, a probabilidade de ele se tornar maior com o passar do tempo. Os critérios de pontuação são os seguintes:</p> <p>5. Irá piorar rapidamente 4. Irá piorar em pouco tempo 3. Irá piorar 2. Irá piorar a longo prazo 1. Não irá mudar</p>

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

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

Iniciativas/projetos (por ordem de prioridade)	Matriz GUT			Resultado
	G	U	T	
Implementação da Resolução CNMP nº 204	5	5	4,66	116,66
Procedimento Interno de Comissão para acompanhar a construção de novas unidades socioeducativas no Brasil	4,33	4	4	69,33
Grupo de trabalho voltado para o aprimoramento do processo de escolha dos conselheiros tutelares	4	4	4	64
Campanha institucional para a ampliação de vagas em creche	4	4	4	64
Participação nas reuniões de grupos nacionais do Ministério Público que atuam na temática (COPEIJ/GNDH/CNPG e PROINFANCIA)	4	3,66	4	58,66
Procedimento Interno de Comissão para acompanhar o fortalecimento da execução das medidas em meio aberto	3,66	4	3,66	53,77

Procedimento Interno de Comissão para acompanhar a implementação da Lei de Escuta Protegida e Decreto que a regulamenta	3,66	3,66	3,66	49,29
Atualização do Business Intelligence (BI) das Resoluções CNMP nº67 e nº71	3,66	3,66	3	36,66
Guia prático para auxiliar o acompanhamento do orçamento da criança e do adolescente pelos promotores de justiça	3,33	3,33	3,33	37,03
Evento de capacitação para os membros do Ministério Público com atuação em matéria de infância e adolescência e correlatos	3,66	3	3,33	36,66
Evento comemorativo dos 30 anos do Estatuto da Criança e do Adolescente	3,33	4	2,66	35,55
Divulgação das orientações para a promoção do acesso a programas de aprendizagem e curso de qualificação profissional	3,33	3	3	30
Implementação do Business Intelligence (BI) da Resoluções CNMP nº204	3	3	2,66	24

8. CONCLUSÕES

A elaboração do Plano Diretor da Comissão da Infância e Juventude contou com a colaboração dos servidores e da membro auxiliar da unidade.

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

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

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

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

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

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

9. REFERÊNCIAS CONSULTADAS

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

https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Portarias_Presidencia_nova_versao/2018/2018.Portaria-CNMP-PRESI.25.pdf. Acesso em: 10/02/2020.

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

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

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

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

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