

Presidente

Antônio Augusto Brandão de Aras

Corregedor Nacional

Rinaldo Reis Lima

Conselheiros

Rinaldo Reis Lima

Valter Shuenquener de Araújo

Luciano Nunes Maia Freire

Marcelo Weitzel Rabello de Souza

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

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 Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência

Revisão

Secretaria de Gestão Estratégica

Sumário

1. TERMOS E ABREVIATURAS	3
2. APRESENTAÇÃO	4
3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	5
4. CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO	6
4.1. Planejamento Estratégico do CNMP	7
5. ESTRATÉGIA NACIONAL DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA (ENASP).....	10
5.1. Atribuições da ENASP	11
5.2. Recursos humanos	11
5.3. Diagnóstico da ENASP	12
5.3.1. Construção da matriz SWOT	13
6. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO	17
6.1. Produzir e difundir ferramentas e projetos relacionados à segurança pública...17	
6.2. Potencializar a atuação articulada interinstitucional e em redes.....17	
7. PORTFÓLIO DE AÇÕES/PROGRAMAS.....	18
8. INICIATIVAS E PROJETOS	19
9. CONCLUSÕES.....	25
10. REFERÊNCIAS CONSULTADAS	25

1. TERMOS E ABREVIATURAS

Tabela 1 – Definição dos termos e das abreviaturas

Abreviatura	
ENASP	Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
PE-CNMP	Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público
PD-ENASP	Plano Diretor da Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública
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>)
Termo	
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).
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. APRESENTAÇÃO

Este documento compila uma série de atividades realizadas para formulação do Plano Diretor da ENASP. Tendo em vista que a formulação do Plano Diretor é um modo de planejar na dimensão tática as ações de cada unidade, a ENASP busca por meio da apresentação deste documento prever de modo eficiente as ações que serão realizadas pelo período de dois anos.

O Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) tem como tradição a cultura do planejamento e monitoramento de suas estratégias. Sendo também característica dessa casa desenvolver metodologias que abrange a aplicação de diversas ferramentas de planejamento, a exemplo dos planos diretores e dos planos de gestão, da realização de reuniões periódicas de acompanhamento, do fomento da gestão por processos e projetos. A fim de seguir esse percurso iniciou-se um movimento institucional incentivando que todas as unidades possuam seus respectivos planos diretores.

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. 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.

Posto isso, o documento subsequente apresenta o Plano Diretor da Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública (ENASP) do CNMP para o biênio 2020-2021, constituindo-se como instrumento complementar para o cumprimento dos objetivos estratégicos do PE-CNMP.

3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Os arquivos abaixo mencionados foram utilizados como documentos de referência para produção deste Plano Diretor:

- Portaria CNMP-PRESI N° 25/2018;
- Carta de Constituição da Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública;
- Resolução CNMP n° 202/2019
- Manual de referência de elaboração dos planos diretores do CNMP;
- Planos Diretores disponíveis no Portal Visão 360%;
- Planilha de Análise SWOT da Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública.

A partir desses documentos a ENASP/CNMP, portanto, está elaborando este plano diretor visando definir seu diagnóstico, seus objetivos de contribuição, seu portfólio de ações setoriais e iniciativas e projetos para o biênio 2020 e 2021.

4. 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.

4.1. 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 1 – 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 2 - Mapa Estratégico do CNMP



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

Tabela 2 – Objetivos estratégicos relacionados à ENASP

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.
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.
Fomentar práticas inovadoras de gestão	Incentivar o desenvolvimento de ações criativas e proativas facilmente aplicáveis e replicáveis a problemas complexos e sistemáticos, 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.
Promover a 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.
Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público	Tornar a comunicação e a relação institucionais entre o Conselho Nacional do Ministério Público e o Ministério Público fluidas para que ações sejam desenvolvidas de forma integrada com todas as unidades, considerando suas respectivas realidades.
Fomentar a gestão do conhecimento	Estabelecer diretrizes e métodos para armazenar, aplicar, distribuir e gerar o conhecimento organizacional.

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 ENASP, portanto, está elaborando este plano diretor para estabelecer seu diagnóstico, seus objetivos de contribuição, portfólio de ações 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.

5. ESTRATÉGIA NACIONAL DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA (ENASP)

Criada em 22 de fevereiro de 2010 e fruto de iniciativa e trabalho conjuntos do Conselho Nacional do Ministério Público com o Ministério da Justiça e o Conselho Nacional de Justiça, a **ESTRATÉGIA NACIONAL DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA – ENASP** tem como

missão conferir maior eficácia aos programas de segurança pública por meio do diálogo e articulação transversal dos sujeitos atuantes no Sistema de Justiça.

A Resolução CNMP nº 202/2019, equiparou a ENASP às comissões permanentes do CNMP. 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

5.1. Atribuições da ENASP

A Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública (ENASP) tem por objetivo atuar de modo articulado com os demais órgãos do Sistema de Justiça visando ampliar a eficiência dos programas e políticas públicas sobre segurança pública. A unidade tem como compromisso promover o diálogo interseccional, de modo a contribuir com o aperfeiçoamento do Sistema de Justiça.

Atualmente, a unidade tem trabalhado com dois temas centrais que são: feminicídios e homicídios de comunicadores. A partir de linhas temáticas são desenvolvidas parcerias e produzidos produtos que entregam a sociedade informações oficiais e qualificadas. Em relação à temática do feminicídio está em funcionamento o Sistema Nacional de Cadastros de Feminicídios, que concentra dados nacionais sobre os casos. Bem como foi produzida uma cartilha para instruir promotores e procuradores a atuarem nesses casos específicos. Em relação à temática de homicídios de jornalistas foi produzido relatório denominado *Violência contra comunicadores no Brasil: um retrato da apuração nos últimos 20 anos*, que apresenta de modo inédito informações processuais detalhadas sobre comunicadores assassinados no país. Oferecendo a sociedade dados sobre o andamento processual desses casos que, em última instância, são violações à direitos fundamentais como a liberdade de expressão.

5.2. Recursos humanos

A força de trabalho atual da ENASP é composta por 1 membro auxiliar, 1 membro colaborador e 2 servidoras, sendo as duas técnicas administrativa. Além disso, a unidade conta com o apoio administrativo de um funcionário terceirizado.

A Tabela 3 apresenta o lotacionograma da ENASP.

Tabela 3 – Lotacionograma da ENASP

LOTAÇÃO	MEMBRO AUXILIAR	MEMBRO COLABORADOR	ANALISTA	TÉCNICO	ESTAGIÁRIO	TERCEIRIZADA	TOTAL
ENASP	1	1	0	2	-	1	5

5.3. Diagnóstico da ENASP

O diagnóstico é essencial para realização de qualquer planejamento. O conhecimento aprofundado da força de trabalho, das atribuições, também do contexto no qual a unidade está inserida compreende requisito essencial para um diagnóstico de qualidade. Sendo assim, a etapa de diagnóstico deste Plano Diretor da ENASP buscou compreender a situação atual, considerando as forças e fraquezas internas, assim como os cenários de oportunidades e ameaças externas, buscando identificar os pontos de melhoria.

Como metodologia, utilizou-se a SWOT – abreviação em inglês das palavras *Strengths*, *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:

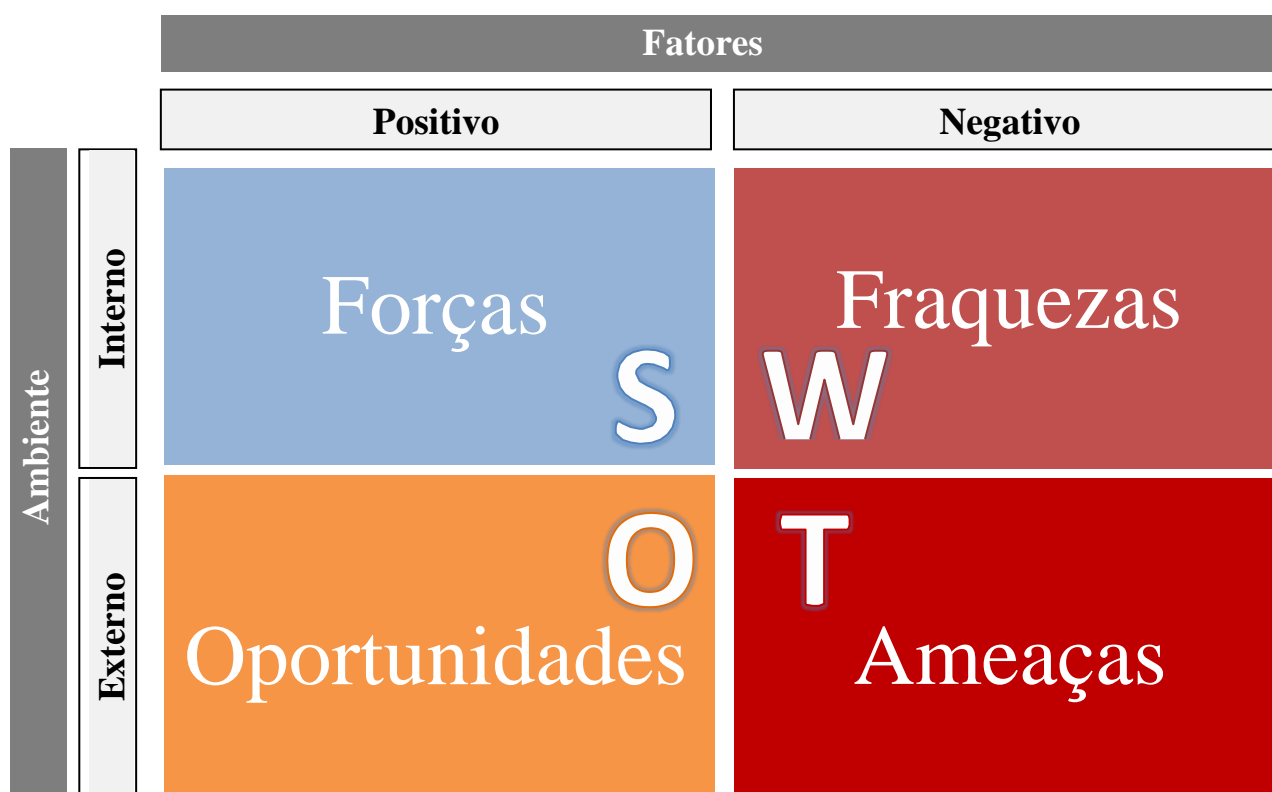
- **Desenvolvimento** – *Strengths* (pontos fortes) e *Opportunities* (oportunidades) são os fatores preponderantes. Caberá à instituição aproveitar-se, ao máximo, das suas forças, a fim de potencializar o desfrute das oportunidades identificadas.

- **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** - *Strengths* (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 3 - Modelo da Matriz SWOT



5.3.1. Construção da matriz SWOT

Orientados pela metodologia, foram levantadas *forças* e *fraquezas* do ambiente interno e *oportunidades* e *ameaças* do ambiente externo. Para construção da matriz, participamos de uma oficina, organizada pela SGE. 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 as ideias em frases.

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 ENASP, está logo abaixo, em ordem decrescente de prioridade das assertivas:

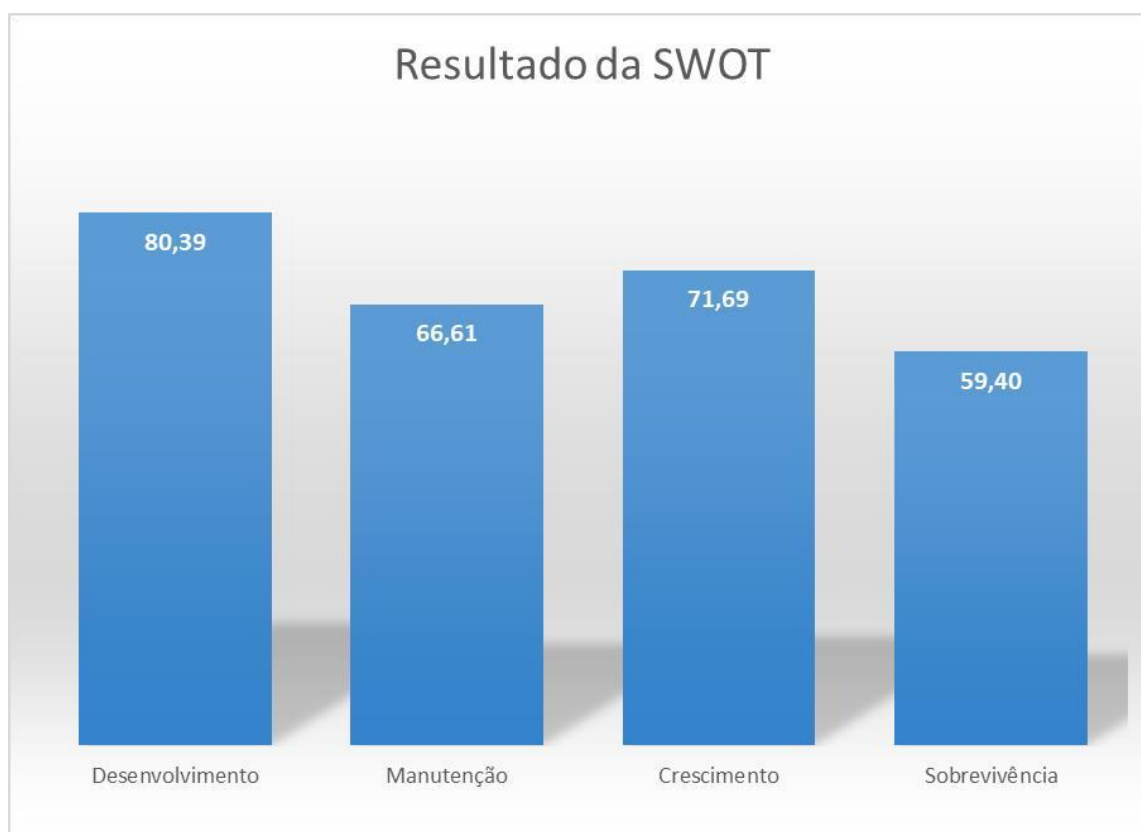
Tabela 4 – Assertivas da SWOT por ordem de relevância

AMBIENTE INTERNO	
Forças	Fator
Entrosamento da equipe	5
Engajamento da equipe	5
Ambiente de trabalho	5
Capacidade de articulação dos membros	5
Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecido	5
Capacidade de articulação dos servidores	4,5
Definição e distribuição de tarefas na equipe	4,5
Qualidade dos produtos e serviços	4,5
Capacidade técnica dos servidores	4
Capacidade técnica temática dos membros	4
Experiência dos servidores	4
Experiência dos membros	4
Fraquezas	Fator
Autonomia na tomada de decisão da equipe em relação ao Conselheiro	4,5
Eficácia dos produtos e serviços (tempo e orçamento de execução em relação ao resultado agregado)	4,5
Falta de um instrumento que torne o cadastro de feminicídio compulsório	4
Proatividade	4
Acesso à chefia pela equipe	4
Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição de tempo e orçamento)	4
Padronização das atividades	4
Memória institucional da unidade, organização dos documentos e bancos de dados	4
Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e serviços	4
Autonomia na tomada de decisão dos servidores em relação aos membros	3,5
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Fator
Preocupação da gestão em fortalecer a ENASP	5
Cenário político propício a maior produtividade da ENASP	5
Estrutura física e equipamentos da Unidade	5
Diálogo com a Alta Administração	5
Reconhecimento e cooperação das unidades e ramos do MP	5
Diálogo com as unidades e ramos do MP	5
Apoio de unidades intervenientes	5
Atuação em parceria com a SENASP/MJ	4,5
Aproximação com o CNJ	4,5

Força de trabalho total disponível	4,5
Leis e/ou jurisprudência sobre temas da ENASP	4,5
Instalação de comissões na área de segurança pública no Legislativo	4
Aprimoramento do banco de dados do feminicídio	4
Mudança de direcionamento da ENASP de um formato baseado apenas na formulação de estratégias para um formato baseado também na implementação de políticas públicas	4
Existência de um banco de dados do feminicídio reconhecido nacionalmente	4
Manual de feminicídio	4
Cadastro e BI de feminicídio	4
Mapeamento dos homicídios jornalistas	4
Projeto de migração/MP nas fronteiras	4
Aproximação com a UNESCO	3,5
Ameaças	Fator
Falta de diálogo interinstitucional para a execução da estratégia	5
Disponibilidade orçamentária para o ano	5
Quantitativo de funções e cargos para a equipe	3,5
Delimitação da atividade da Comissão (sobreposição ou competitividade com outras instâncias internas no CNMP)	3
Transição de Conselheiros e da Gestão	2,5

A partir da correlação de resultados obtidos com os componentes da ferramenta SWOT, notou-se prevalência de pontos fortes e oportunidades na ENASP. Desse modo, com suporte da análise SWOT, conclui-se que a ENASP se encontra em estágio de **Desenvolvimento**, devendo a unidade, portanto, melhor gerir suas forças para potencializar as oportunidades e desenvolver suas vantagens competitivas. Conforme ilustra o gráfico abaixo:

Figura 5 – Resultado da SWOT da ENASP



Vale ressaltar a importância do alinhamento do Plano Diretor da ENASP ao planejamento estratégico do CNMP, uma vez que os resultados da matriz são inter-relacionados e se impactam mutuamente. 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 às necessidades e oportunidades da ENASP.

6. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

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

A ENASP propõe dois objetivos de contribuição, quais sejam:

6.1. Produzir e difundir ferramentas e projetos relacionados à segurança pública

A Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública foi fundada com a missão de conferir maior eficácia aos programas de segurança pública por meio do diálogo e articulação transversal dos sujeitos atuantes no Sistema de Justiça.

À vista disso, foram apresentadas ações voltadas ao desenvolvimento de ferramentas e projetos que potencializem a atuação do CNMP nesse tema, bem como, ao longo dela, fortaleça redes de atuação com os mais variados atores, sejam estas partes ou não do Sistema de Justiça.

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 de Direito; Fortalecer a imagem e a identidade institucional; Promover atuação em rede; e Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público.*

6.2. Potencializar a atuação articulada interinstitucional e em redes

Neste objetivo, buscar-se-á o fortalecimento da atuação interinstitucional, de forma a atuar, dentro do possível, junto à ENASP do Ministério da Justiça e à ENASP do Conselho Nacional de

Justiça.

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 de Direito; Fortalecer a imagem e a identidade institucional; Promover atuação em rede; e Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público.*

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

Tabela 6 – Portfólio de ações ENASP 2020-2021

Objetivos de Contribuição	Ações (programas)
Produzir e difundir ferramentas e projetos relacionados à segurança pública	Programa Femicídio
	Programa Comunicadores
	Monitoramento da persecução penal
	Processamento de réus multidenunciados
	Estruturação e fomento de modelos de GAECO
	Certidão Nacional de Antecedentes Criminais
Potencializar a atuação articulada interinstitucional e em redes	Programa Articulação Interinstitucional

8. 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. 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.

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.

No Plano Diretor da ENASP foram definidos 14 iniciativas e projetos, conforme demonstrado na Tabela abaixo, vinculados aos objetivos de contribuição e às ações da unidade, com as respectivas previsões de início e fim.

Tabela 7 – Projetos e iniciativas da ENASP 2020-2021

Objetivos de Contribuição	Ações (programas)	Iniciativas/projetos	Início	Fim
Produzir e difundir ferramentas e projetos relacionados à segurança pública	Programa Femicídio	Publicação e divulgação dos manuais de feminicídio	12/2019	12/2021
		Aprimoramento do sistema de feminicídio	02/2020	05/2020

		Consolidação e divulgação dos dados do sistema de feminicídio	01/2020	12/2021
		Construção de normativa para garantir a atualidade dos dados de feminicídio	02/2020	04/2020
	Programa Comunicadores	Formulação de relatórios sobre homicídio de comunicadores	02/2020	12/2021
		Publicação sobre segurança de comunicadores	03/2020	12/2021
	Monitoramento da perseguição penal	Estabelecimento de acordo de cooperação	02/2020	08/2020

		Difusão dos sistemas de informação utilizados	03/2020	12/2021
	Processamento de réus multidenunciados	Difusão do método de processamento de réus multidenunciados	03/2020	12/2021
	Estruturação e fomento de modelos de GAECO	Identificação de modelos de atuação em GAECOs no Brasil	01/2020	12/2021
		Verificação da infraestrutura ideal para funcionamento de GAECO	01/2020	12/2021
		Construção do modelo ideal de GAECO	01/2020	12/2021
	Certidão Nacional de Antecedentes Criminais	Convencimento do CNJ e MJ acerca da viabilidade do projeto diante de seus benefícios	01/2020	12/2021

Potencializar a atuação articulada interinstitucional e em redes	Programa Articulação Interinstitucional	Criar grupo de trabalho entre o CNMP, CNJ e MJ	01/2020	12/2021
		Promoção de reuniões, eventos e visitas nas unidades do MP	02/2020	12/2021

Destaca-se que, após relacionar as ações/programas aos seus respectivos projetos e iniciativas, em oficina ministrada pela SGE, definiu-se 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 ENASP não precisa adequar-se totalmente à ordem de priorização da GUT, pois essa ferramenta tem um viés apenas orientativo, ficando a cargo deste setor a distribuição de seus projetos e iniciativas ao longo dos dois anos de vigência do 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> <ol style="list-style-type: none"> 5. Extremamente grave 4. Muito grave 3. Grave 2. Pouco grave 1. Sem gravidade
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> <ol style="list-style-type: none"> 5. Precisa ser executada imediatamente 4. É urgente 3. O mais rápido possível 2. Pouco urgente 1. Pode esperar
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> <ol style="list-style-type: none"> 5. Irá piorar rapidamente 4. Irá piorar em pouco tempo 3. Irá piorar 2. Irá piorar a longo prazo 1. Não irá mudar

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

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

Iniciativas/projetos	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Convencimento do CNJ e MJ acerca da viabilidade do projeto diante de seus benefícios	3	3,5	3	31,5
Construção de normativa para garantir a atualidade dos dados de feminicídio	3	4	2,5	30
Consolidação e divulgação dos dados do sistema de feminicídio	2,5	3	2,5	18,75
Construção do modelo ideal de GAECO	3	2,5	2,5	18,75
Identificação de modelos de atuação em GAECOs no Brasil	3	3	2	18
Publicação e divulgação dos manuais de feminicídio	2	4	2	16
Estabelecimento de acordo de cooperação	2,5	3	2	15
Criar grupo de trabalho entre o CNMP, CNJ e MJ	2,5	3	2	15
Aprimoramento do sistema de feminicídio	2,5	3,5	1,5	13,125

Difusão dos sistemas de informação utilizados	2,5	2,5	2	12,5
Difusão do método de processamento de réus multidenunciados	2	3	2	12
Verificação da infraestrutura ideal para funcionamento de GAECO	2	2,5	2	10
Promoção de reuniões, eventos e visitas nas unidades do MP	2,5	2	2	10
Formulação de relatórios sobre homicídio de comunicadores	2	2,5	1,5	7,5
Publicação sobre segurança de comunicadores	1,5	2,5	1,5	5,625

9. CONCLUSÕES

A elaboração do Plano Diretor da ENASP contou com a participação das servidoras e do membro auxiliar, bem como com o apoio fundamental da Secretaria de Gestão Estratégica, que por meio das oficinas e de diálogos posteriores auxiliou a unidade a construir este documento.

Conforme supramencionado a produção do Plano Diretor da ENASP contou com uma série de ferramentas, entre elas a análise SWOT e a priorização das ações por meio da Matriz GUT. A utilização de tais ferramentas possibilitaram reflexões sobre as possíveis melhorias na unidade, bem como os pontos fracos que podem ser aprimorados.

É notável que a metodologia sugerida pela SGE agregou muito à unidade que por meio das etapas, foi capaz de elencar as correlações entre os objetivos estratégicos do CNMP com os objetivos de contribuição da unidade. Sendo que a partir desses objetivos foram criadas as ações e programas, e posteriormente em um nível mais operacional as iniciativas e projetos que devem ser executados ao longo dos próximos dois anos.

Deste modo, considera-se que toda a experiência de construção do Plano Diretor da ENASP agregou muito à unidade, sendo possível a partir desse processo reconhecer com maior clareza quais são os potenciais existentes e como eles podem ser explorados. De acordo com as reuniões realizadas, o acompanhamento do presente Plano deverá ocorrer trimestralmente, durante as Reuniões de Acompanhamento Tático, e a revisão anual ocorrerá ao final do primeiro ano de execução, sem prejuízo de revisões extraordinárias quando necessário.

Por fim, cabe destacar que este documento poderá nortear as atividades e a atuação da ENASP nos próximos dois anos, sendo essas ações completamente alinhadas com o Planejamento estratégico do CNMP, de modo a garantir a continuidade e a coesão das iniciativas e projetos realizados.

10. REFERÊNCIAS CONSULTADAS

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

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

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