



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

PORTARIA CNMP-SG Nº 336. DE 04 DE NOVEMBRO DE 2020

O SECRETÁRIO-GERAL DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 1º, caput, da Portaria CNMP-PRESI nº 57, de 27 de maio de 2016, e o 5º, parágrafo único, da Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018, e tendo em vista o disposto no art. 15 da Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018, e na Portaria CNMP-SG nº 64, de 19 de abril de 2018, bem como o que consta do Processo Administrativo nº 19.00.6220.0010380/2019-10, RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Plano Diretor da Comissão do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, para o biênio 2020-2021, constante do Anexo desta Portaria.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

JAIME DE CASSIO MIRANDA

Plano Diretor da
Comissão de
Planejamento
Estratégico |
PDCPE

2020 | 2021



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO



Presidente do CNMP

Antônio Augusto Brandão de Aras

Conselheiros

Rinaldo Reis Lima (Corregedor Nacional)

Luciano Nunes Maia Freire
Marcelo Weitzel Rabello de Souza
Sebastião Vieira Caixeta
Silvio Roberto O. de Amorim Junior
Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho
Otavio Luiz Rodrigues Júnior
Oswaldo D'Albuquerque Lima Neto
Fernanda Marinela de Sousa Santos
Sandra Krieger Gonçalves

Secretário-Geral do CNMP

Jaime de Cassio Miranda

Secretário-Geral Adjunto do CNMP

Daniel Azevedo Lôbo

Membros Auxiliares da CPE

Ana Lara Camargo de Castro
Carlos Eduardo Almeida Martins de Andrade

Membro Colaborador da CPE

Michel Betenjane Romano

Equipe da CPE

João Barbosa Lima
Jucélia Ferreira de Albuquerque
Roberto Itajahy Lopes
Rogério Carneiro Paes

Colaboração

Secretaria de Gestão Estratégica

SUMÁRIO

1.	ABREVIATURAS E TERMOS	4
2.	APRESENTAÇÃO	6
3.	INTRODUÇÃO	7
3.1	Metodologia de Elaboração	8
3.2	Acompanhamento da execução do PDCPE	8
4.	DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO.....	9
4.1	Do Planejamento Estratégico do CNMP.....	9
4.2	Mapa Estratégico do CNMP	11
5.	DA COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
5.1	Atribuições.....	12
5.2	Recursos humanos.....	13
5.3	Avaliação do Plano Diretor da CPE anterior (PDCPE 2018-2019).....	14
5.3.1	Vigência:	14
5.3.2	Equipe executora:.....	14
5.3.3	Portifólio de Ações:	14
5.3.4	Indicadores e metas dos objetivos de contribuição:.....	15
5.3.5	Ações (Plano de Gestão 2019):.....	15
5.4	Diagnóstico da CPE	18
5.4.1	Construção da matriz SWOT	19
6.	OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO.....	24
7.	INDICADORES E METAS.....	25
8.	PORTFÓLIO DE AÇÕES, INICIATIVAS E PROJETOS	26
8.1	Priorização das Ações:	26
9.	CONCLUSÕES	30
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

1. ABREVIATURAS E TERMOS

Tabela 1 – Definição das abreviaturas

ABREVIATURA	DEFINIÇÃO
CGCE	Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia.
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público.
CPE	Comissão de Planejamento Estratégico.
PDCPE	Plano Diretor da Comissão de Planejamento Estratégico.
PE-CNMP	Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público.
PEN-MP	Plano Estratégico Nacional do Ministério Público.
RAT	Reunião de Acompanhamento Tático.
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>).

Tabela 2 – Definição dos termos

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), 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.
Gestão de Riscos	Conjunto de atividades coordenadas para subsidiar a tomada de decisão no que se refere a riscos.
Mapa Estratégico	Representação gráfica e estruturada dos principais elementos do plano estratégico, ou seja, é o documento “que aponta, por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual os ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis”. (PE-CNMP 2010-2015, p. 17).

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), 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).
Risco	Possibilidade de que um evento, iminente ou futuro, ocorra e afete negativamente a realização dos objetivos (COSO II ERM 2004).

2. APRESENTAÇÃO

O atual cenário mundial de transformação disruptiva, especialmente incerto, e as demandas cada vez mais específicas dos cidadãos por serviços públicos de qualidade, impõem às instituições públicas brasileiras a adoção de novos modelos de governança e gestão, inovadores e sustentáveis.

Nesse sentido, o planejamento é ferramenta imprescindível, na medida em que permite a tomada de decisão racional e o estabelecimento da direção a ser seguida pela Instituição, tanto no enfrentamento de seus desafios como no aproveitamento das oportunidades emergentes.

No âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), os procedimentos afetos ao planejamento estratégico e seus respectivos planos, instâncias de governança e gestão, instrumentos e desdobramentos estão previstos na Portaria PRESI-CNMP nº 25, de 22 de fevereiro de 2018.

A Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) faz a sua parte para assegurar a efetividade desses balizadores teóricos. Daí porque, em parceria com a Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), elaborou seu Plano Diretor (PDCPE) para o biênio 2020-2021, sintetizando o conjunto de objetivos e ações a serem implementados e executados no período.

Destaque-se que o processo de elaboração deste PDCPE seguiu modelo de construção colaborativa, prevendo atender as expectativas da atuação transversal da CPE e sua parceria com as demais Comissões Temáticas deste Conselho, ramos e unidades do Ministério Público brasileiro e os Colegiados Nacionais (CNPG, CNCG, CNOMP, CDEMP e CONAMP).

A CPE também não descuidou da observância do conjunto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS afirmam que “para pôr o mundo em um caminho sustentável é urgentemente necessário tomar medidas ousadas e transformadoras”¹.

A ideia não é que o PDCPE seja documento meramente formal, mas, sim, que se constitua em mecanismo de transparência e *accountability*, de modo a possibilitar que os membros e servidores do Ministério Público brasileiro bem como os cidadãos conheçam e acompanhem as ações da CPE.

Em resumo, o Plano Diretor da Comissão de Planejamento Estratégico é instrumento de governança e gestão, inovador e sustentável, adotado para orientar a execução das ações desta Comissão, possibilitando a justificação dos recursos aplicados, em contexto de contenção e escassez, com o objetivo de garantir atuação eficiente e eficaz.

SEBASTIÃO VIEIRA CAIXETA
Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico

¹ Plataforma **AGENDA 2030**. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br>. Acesso em: 03/03/2020.

3. INTRODUÇÃO

“O Planejamento é uma das mais importantes funções da administração, talvez a mais nobre de todas. É o que dá início a toda atividade do processo de gestão, cujo ponto de partida é a ‘fixação de objetivos’” (NELSON, 2011, p. 13). Portanto, percebe-se que o planejamento é processo racional para a tomada de decisão, que busca selecionar e executar um conjunto de ações, que possibilitarão, partir de uma situação atual existente, alcançar uma situação futura desejada (Paludo, 2009).

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.

Com base nessas premissas normativas, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) iniciou seu movimento em direção a uma gestão estratégica e ao fomento da cultura de planejamento, elaborando o seu Plano Estratégico (PE-CNMP), com vigência inicial de 2010 a 2015, prorrogado 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”.

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

Os procedimentos afetos ao planejamento estratégico do CNMP e seus respectivos planos, instâncias de governança e gestão, instrumentos e desdobramentos, denomina-se Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE), e estão concretizados na Portaria PRESI-CNMP nº 25 de 22 de fevereiro de 2018. Já em âmbito nacional, foi concretizado por meio da Resolução CNMP nº 147/2016.

No que diz respeito à Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018, seu art. 15, induz que o PE-CNMP será desdobrado pela Instituição em planos diretores setoriais, com vigência mínima de 2 (dois) anos, afetos a áreas de atuação de atividade-fim do Conselho Nacional, dentre elas, esta Comissão Permanente.

Nesse contexto, este documento apresenta o Plano Diretor da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) para o biênio 2020-2021.

3.1 Metodologia de Elaboração

A metodologia para elaboração do Plano iniciou-se com a etapa de avaliação do Plano Diretor da CPE no biênio 2018-2019 (PDCPE 2018-2019), seguida da etapa de diagnóstico da CPE, suportada por uma análise de cenário do tipo SWOT. Após, passou-se para a definição dos objetivos de contribuição com os respectivos indicadores e metas e do portfólio de ações, levando-se em consideração os resultados da SWOT e o conteúdo do PE-CNMP. Sendo assim, os produtos que compõem este plano são:

Figura 1 - Produtos do PDCPE



Destaca-se ainda que, assim como todo planejamento, o PDCPE 2020-2021 constitui-se de um processo dinâmico e, portanto, sujeito a mudanças, tanto de seu escopo quanto do prazo de execução de suas ações. Nesse sentido, estabeleceu-se que, no último trimestre do primeiro ano de execução, o plano será revisado, oportunidade na qual se avaliará o já 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.

3.2 Acompanhamento da execução do PDCPE

A execução do PDCPE será monitorada nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT), por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Execução PDCPE} = \frac{\text{Quantidade de ações concluídas até a data da RAT}}{\text{Quantidade de ações planejadas com previsão de término até a data da RAT}} \times 100$$

Ressalta-se que as ações canceladas e as suspensas por motivos externos à CPE serão desconsideradas do universo de cálculo. Além disso; os indicadores constantes deste Plano também serão acompanhados, para antecipar e corrigir desvios reais e potenciais que possam impactar tanto os objetivos de contribuição da CPE quanto aqueles objetivos estratégicos direta ou indiretamente alinhados à esta Comissão, durante as RATs. A validade do presente documento depende de apreciação do Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE) e de aprovação dos Conselheiros que compõem a Comissão, nos termos do art. 30, § 1º, do Regimento Interno do CNMP, com posterior publicidade deste Plano Diretor por ato da Presidência; e eventuais alterações realizadas ao longo da sua vigência também deverão ser submetidas às mesmas instâncias.

4. DO 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 do art. 130-A, § 2º 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.

4.1 Do Planejamento Estratégico do CNMP

O CNMP, desde a elaboração do seu primeiro plano estratégico (2010), buscou desenvolver uma cultura de planejamento, monitoramento e comunicação da sua estratégia, com a elaboração de uma metodologia que abrange a aplicação de diversas ferramentas de planejamento – a exemplo de planos diretores setoriais e planos de gestão anuais –, a realização de reuniões periódicas de acompanhamento e o fomento da gestão por processos e projetos e da gestão do conhecimento.

Em 5 de abril de 2016, quando editada a Portaria CNMP-PRESI nº 36, o Conselho Nacional normatizou seu modelo de governo e gestão, intitulado “Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia” (MGGIE).

Alicerçada em dois grandes eixos – Governança e Gestão –, o MGGIE estabeleceu, quanto à primeira diretriz, as instâncias de governança do CNMP, quais sejam: i) Plenário; ii) Presidência; iii) Secretaria-Geral; iv) Corregedoria Nacional; v) Comissões permanentes; vi) Ouvidoria Nacional; vii) Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE); viii) Auditoria Interna; e ix) Secretaria de Gestão Estratégica (SGE).

Quanto ao eixo da gestão, o modelo se fundamenta em 3 (três) grandes dimensões: i) Estrutural; ii) Processos de Governança; e iii) Maturidade. Idealizada para contemplar todas as atividades do CNMP, sejam as finalísticas, sejam os macroprocessos de apoio, a dimensão estrutural trabalha o planejamento do Conselho, com base na metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, desdobrando-se nos níveis estratégico, tático e operacional, conforme desvela a figura a seguir:

Figura 2 - Desdobramento da estratégia do CNMP e seus níveis



Considerando ser o planejamento estratégico um processo dinâmico e em constante movimento, o CNMP, que teve primeiro Plano Estratégico elaborado em 2010, com vigência inicial até 2015 e posteriormente prorrogado até 31 de dezembro de 2017, iniciou o processo para elaboração de um novo plano, aprovado pelo Plenário durante a 12ª Sessão Ordinária de 2017, ocorrida no dia 27 de junho de 2017, e denominado “Estratégia em Movimento – Alinhar o presente para mudar o futuro”.

O novo Planejamento Estratégico do CNMP (PE-CNMP) obteve a sua aprovação na 2ª Sessão Ordinária realizada no dia 20 de fevereiro de 2018, e dando-se a sua publicação por meio da Portaria CNMP-PRESI Nº 25, de 22/02/2018, com vigência prevista de 2018 a 2023.

4.2 Mapa Estratégico do CNMP

O Mapa Estratégico é o documento que “aponta, por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis”².

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

Figura 3 - Mapa Estratégico do CNMP



O Mapa Estratégico do CNMP possui dezessete objetivos estratégicos, que se destinam a consolidar sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro.

² CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Planejamento Estratégico 2010-2015. Disponível em: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/governanca_e_gestao/gestao/nivel_estrategico/plano_estrategico/20101018_Miolo_Planejamento_Estrat%C3%A9gico_CNMP_v02.pdf. Acesso em: 3 de março de 2020.

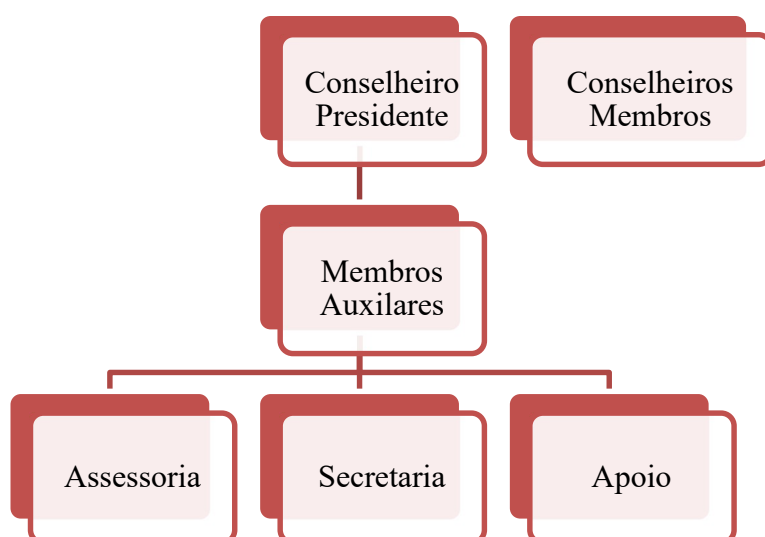
5. DA COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) tem por objetivo atuar na consolidação da unidade e integração do Ministério Público brasileiro, por meio da condução do processo democrático de planejamento e das diretrizes de ação, da formulação de indicadores de desempenho, da análise de indicadores e estatísticas institucionais e da troca de experiências em gestão com as unidades e ramos do Ministério Público brasileiro.

Inclui também, em seu escopo de atuação, a condução dos trabalhos de formulação de objetivos, metas e indicadores estratégicos nacionais, a troca de experiências em gestão com as Unidades do Ministério Público e a análise de indicadores e estatísticas institucionais.

A Comissão de Planejamento Estratégico – CPE encontra previsão legal no artigo 31, inciso V, do Regimento Interno do Conselho Nacional do Ministério Público (Resolução CNMP nº 92, de 13 de março de 2013. Publicada no D.O.U de 18/03/2013, Seção 1, páginas 138 a 145).

Figura 4- Organograma da CPE



5.1 Atribuições

Dentre as principais atribuições estão:

- Coordenar a elaboração do Planejamento Estratégico Nacional 2020-2029 do Ministério Público Brasileiro;
- Monitorar a implantação do Planejamento Estratégico 2020-2029 nas Unidades e Ramos do Ministério Público brasileiro (Radar Estratégico);
- Acompanhar de Objetivos, Indicadores, e Metas do Planejamento Estratégico 2020-2029 do Ministério Público brasileiro;
- Assessorar as Unidades e Ramos na implantação, manutenção e revisão dos respectivos Planos Estratégicos;

- Gerir Banco Nacional de Projetos e de Processos, mantendo organizado um repositório de Projetos e Processos consolidados nas diversas unidades e ramos do Ministério Público;
- Coordenar o Prêmio CNMP e seus desdobramentos;
- Presidir o Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público;
- Coordenar, em parceria com as demais comissões temáticas, as Ações Nacionais Finalísticas;
- Coordenar, em conjunto com o Fórum Nacional de Gestão e seus Comitês, as Ações Nacionais Estruturantes;
- Produzir e divulgar a publicação eletrônica “Cenários CPE”, que tem como objetivo o levantamento de dados nos ramos e unidades do Ministério Público Brasileiro, permitindo o aperfeiçoamento institucional;
- Coordenar o “DataLab” com o fim de produzir informações de inteligência estratégica para subsidiar a tomada de decisões no que tange ao desenvolvimento do Ministério Público brasileiro;
- Coordenar o Comitê Gestor Nacional das Tabelas Unificadas (CGNTU);
- Gerir o Sistema de Indicadores de Gestão e Atuação Funcional do Ministério Público brasileiro - CNMPInd - (Resolução CNMP nº 74/2011);
- Elaborar relatório anual de desempenho do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público brasileiro (PEN-MP);
- Elaborar o Relatório Anual de Atividades do CNMP, apresentado junto à Mensagem Presidencial na abertura do Ano Legislativo do Congresso Nacional.

5.2 Recursos humanos

Tendo como Presidente reeleito para o mandato 2019/2020 o Conselheiro Nacional do Ministério Público e Procurador Regional do Trabalho Sebastião Vieira Caixeta, a Comissão de Planejamento Estratégico conta atualmente com dois membros auxiliares, com prejuízo parcial das atribuições na origem, um membro colaborador, com prejuízo parcial das atribuições na origem além de três assessores, uma assistente administrativa e um apoio administrativo (terceirizada).

Tabela 3 – Lotaciograma da CPE

MEMBRO AUXILIAR	MEMBRO COLABORADOR	ASSESSOR	ASSISTENTE	APOIO ADMINISTRATIVO (TERCEIRIZADA)	TOTAL
02	01	03	01	01	08

5.3 Avaliação do Plano Diretor da CPE anterior (PDCPE 2018-2019)

5.3.1 Vigência:

DATA		PRORROGAÇÕES
DE INÍCIO	DE TÉRMINO	
07/02/2018	20/12/2019	Nenhuma

5.3.2 Equipe executora:

NOME	CARGO
Sebastião Vieira Caixeta	Conselheiro-Presidente
Ana Lara Camargo de Castro	Membro Auxiliar
Carlos Eduardo de Almeida Martins Andrade	Membro Auxiliar
João Barbosa Lima	Assessor-Chefe
Jucélia Albuquerque	Secretária
Roberto Itajahy Lopes	Assessor
Rogério Carneiro Paes	Assessor

5.3.3 Portfólio de Ações:

OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO	NOME DA AÇÃO	ANO DE EXECUÇÃO	TÉRMINO PREVISTO	SITUAÇÃO ATUAL
Promover o planejamento estratégico no MP brasileiro	Elaborar o PEN-MP (*)	2018-2019	JUN/2019	Concluído
	Revisar os Planos Diretores da CPE e do FNG-MP	2018-2019	FEV/2019	Concluído
	Elaborar Plano Diretor do FNG-MP 2020-2021	2019	SET/2019	Em execução
	Elaborar Plano Diretor da CPE 2020-2021	2019	SET/2019	Em execução
	Realizar capacitações no âmbito da gestão estratégica	2018-2019	SET/2019	Concluído
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Realizar ações nacionais	2018-2019	SET/2019	Concluído
	Realizar as reuniões do Fórum Nacional de Gestão do MP	2018-2019	SET/2019	Concluído

	Aprimorar e promover o Banco Nacional de Projetos e o Banco Nacional de Processos	2018-2019	JUN/2019	Concluído
Prover o Ministério Público com informações estratégicas	Realizar levantamentos de dados	2018-2019	SET/2019	Concluído
	Implementar ferramentas de análise de dados	2018-2019	FEV/2018	Concluído
	Divulgar o resultado das análises dos dados	2019	SET/2019	Concluído

Data de corte: 31/12/2019 (Situação apurada em janeiro/2020).

5.3.4 Indicadores e metas dos objetivos de contribuição:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓDIGO	INDICADOR	META 2019	COLETA DEZ/2019
04 Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público	CNMP_PE2018_IND_04.2	Radar Estratégico	80,0%	100,0%
09 Promover a atuação em rede	CNMP_PE2018_IND_09.1	Acordos de resultados nas ações nacionais	85,0%	100,0%
11 Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o MP	CNMP_PE2018_IND_11.2	Ações de integração e fortalecimento	95,0%	92,3%

5.3.5 Ações (Plano de Gestão 2019):

CÓDIGO DA AÇÃO	NOME	DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO	SITUAÇÃO FINAL DA AÇÃO
PG_19_CPE_001	Prêmio CNMP 2019 – 1ª Reunião da Comissão Julgadora	10/04/2019	Concluído
PG_19_CPE_003	Prêmio CNMP 2019 – Campanha	16/09/2019	Concluído
PG_19_CPE_004	Fórum Nacional de Gestão – 1ª Reunião Ordinária 2019	16/04/2019	Concluído
PG_19_CPE_005	Fórum Nacional de Gestão – 2ª Reunião Ordinária 2019	20/08/2019	Concluído
PG_19_CPE_006	Membros Auxiliares – Diárias e Passagens	31/12/2019	Concluído
PG_19_CPE_025	Prêmio CNMP 2019 - Cerimônia de Premiação	22/08/2019	Concluído
PG_19_CPE_026	PEN 2020/2029 - Campanha	22/08/2019	Concluído
PG_19_CPE_027	Planejamento Estratégico Nacional - Pró-MP	31/12/2019	Concluído

PG_19_CPE_028	PEN 2020-2029 - Encontro Nacional	09/04/2019	Concluído
PG_19_CPE_029	Fórum Nacional de Gestão - eSocial para o MP - Acompanhamento e Capacitações	31/12/2019	Concluído
PG_19_CPE_030	Fórum Nacional de Gestão - Workshop de Gestão Estratégica no MP	07/11/2019	Concluído
PG_19_CPE_031	Planejamento Estratégico Nacional - 1º Evento Nacional 2019 - Ação Nacional do Ministério Público	07/04/2019	Concluído
PG_19_CPE_032	Planejamento Estratégico Nacional - 2º Evento Nacional 2019 - Ação Nacional do Ministério Público	01/08/2019	Concluído
PG_19_CPE_033	Planejamento Estratégico Nacional - 3º Evento Nacional 2019 - Ação Nacional do Ministério Público	17/10/2019	Cancelado
PG_19_CPE_034	Planejamento Estratégico Nacional - 4º Evento Nacional 2019 - Ação Nacional do Ministério Público	12/10/2019	Cancelado
PG_19_CPE_035	Planejamento Estratégico Nacional - 1º Evento Nacional 2019 - Ação Nacional Estruturante do Ministério Público	06/06/2019	Concluído
PG_19_CPE_036	Planejamento Estratégico Nacional - 2º Evento Nacional 2019 - Ação Nacional Estruturante do Ministério Público	27/09/2019	Cancelado
PG_19_CPE_037	Planejamento Estratégico Nacional - 3º Evento Nacional 2019 - Ação Nacional Estruturante do Ministério Público	19/11/2019	Cancelado
PG_19_CPE_038	Planejamento Estratégico Nacional - VI Mostra de Tecnologia do Ministério Público	27/09/2019	Concluído
PG_19_CPE_039	Fórum Nacional de Gestão – 3ª Reunião Ordinária 2019	22/11/2019	Concluído
PG_19_CPE_040	Fórum Nacional de Gestão - Campanha Nacional de Comunicação do MP	20/12/2019	Concluído
PG_19_CPE_041	PEN - Workshops Virtuais (Indicadores Estratégicos)	31/03/2019	Concluído
PG_19_CPE_042	Lançamento do PEN-MP	22/08/2019	Concluído
PG_19_CPE_043	PEN - Divulgação do Plano de Governança	31/10/2019	Concluído
PG_19_CPE_045	Relatório de Atividades do CNMP	31/12/2019	Concluído
PG_19_CPE_046	Planejamento de atividades - 1ª Reunião Ordinária da CPE	10/04/2019	Concluído
PG_19_CPE_047	Planejamento de atividades - 2ª Reunião Ordinária da CPE	10/09/2019	Concluído
PG_19_CPE_048	PEN - Cenários CPE	30/11/2019	Concluído

PG_19_CPE_049	Planejamento Estratégico Nacional - Indicadores Estratégicos Nacionais - Acompanhamento e Divulgação	19/10/2019	Replanejado para 2020
PG_19_CPE_050	Planejamento Estratégico Nacional - Radar Estratégico - Acompanhamento e Divulgação	19/12/2019	Concluído
PG_19_CPE_051	Planejamento Estratégico Nacional - 5º Evento Nacional 2019 - Ação Nacional do Ministério Público	26/11/2019	Cancelado
PG_19_CPE_052	Comitê Nacional do Ministério Público de Combate ao Trabalho Escravo em Condições Análogas à de Escravo e ao Tráfico de Pessoas	20/12/2019	Concluído
PG_19_CPE_053	Planejamento Estratégico Nacional - Calendários de Parede 2020	20/12/2019	Concluído

5.4 Diagnóstico da CPE

A elaboração de um planejamento de qualidade requer conhecimento aprofundado da unidade analisada e do contexto em que está inserida.

A etapa de diagnóstico deste PDCPE buscou compreender a situação atual da Comissão de Planejamento Estratégico para, em consonância com esse quadro, identificar os pontos passíveis de melhoria e as oportunidades a serem aproveitadas.

Para tanto, adotou-se a metodologia SWOT, desenvolvida por professores da Harvard Business School, na década de 1960. Trata-se de uma ferramenta de diagnóstico formada pela sigla em inglês dos termos Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). As forças e as fraquezas referem-se ao ambiente interno. Já as oportunidades e ameaças têm origem externa.

Uma vez elencados todos os principais fatores, segundo Oliveira (2007 apud Júnior e Oliveira 2011) do cruzamento dos fatores internos com os externos podem surgir quatro estratégias possíveis, quais sejam:

- Estratégia do desenvolvimento – destacam-se as forças e as oportunidades. A instituição deve adotar medidas que possam explorar ao máximo os pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.
- Estratégia do crescimento – destacam-se os pontos fracos e as oportunidades. A instituição deve adotar medidas que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, em simultâneo, aproveitem as oportunidades detectadas.
- Estratégia da manutenção – destacam-se os pontos fortes e as ameaças. A instituição deve utilizar seus pontos fortes de tal maneira que minimizem os efeitos das ameaças detectadas.
- Estratégia da sobrevivência – destacam-se as fraquezas e as ameaças. Esse é o pior cenário possível, estando a instituição em situação extremamente vulnerável, devendo adotar medidas que minimizem ou ultrapassem os pontos fracos e, tanto quanto possível, contraponto às ameaças.

Figura 5 - Modelo da Matriz SWOT



5.4.1 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 CPE, como, por exemplo, as demais unidades do Conselho Nacional.

Para criação da matriz, foi realizada uma oficina em que toda a equipe da CPE participou. 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.

Posteriormente, escalonaram a relevância de cada assertiva proposta, classificando-as com uma escala de 1 a 5, sendo que 1 significava “pouco importante” e 5 “muito importante”.

O resultado de tal levantamento encontra-se representado abaixo, em ordem decrescente de prioridade das assertivas:

Figura 6 - Oficina de Construção da Matriz SWOT



Tabela 4.1 - FORÇAS - Assertivas da SWOT por ordem de relevância



FATORES	
POSITIVO	
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS
	Gestão com foco na eficiência de gastos
	Comprometimento com os resultados dos projetos
	Arcabouço legal claramente definido para a CPE
	Fácil acesso ao Presidente da Comissão
	Entrosamento da equipe
	Existência de instâncias democráticas de construção coletiva e compartilhamento de boas práticas
	Baixo grau de hierarquia e formalismo
	Equipe com competências complementares
	Conhecimento em planejamento estratégico
	<i>Know-how</i> dos servidores quanto ao histórico de implantação da cultura de planejamento estratégico
	Capilaridade e atuação em rede com as unidades e ramos
	Liderança participativa
	Estrutura física adequada
	Reconhecimento externo

Tabela 4.2 - FRAQUEZAS - Assertivas da SWOT por ordem de relevância



FATORES	
NEGATIVO	
AMBIENTE	FRAQUEZAS
	Ausência de assento no Comitê Gestor das Tabelas Unificadas
	Falta de acesso direto aos bancos de dados da Resolução nº 74
	Falta de estrutura técnica especializada
	Falta conhecimento técnico de artefatos de <i>Bussiness Intelligence</i>
	Estrutura de pessoal inadequada
	Histórico de atuação com foco na promoção de eventos
INTERNO	

Tabela 4.3 - OPORTUNIDADES - Assertivas da SWOT por ordem de relevância



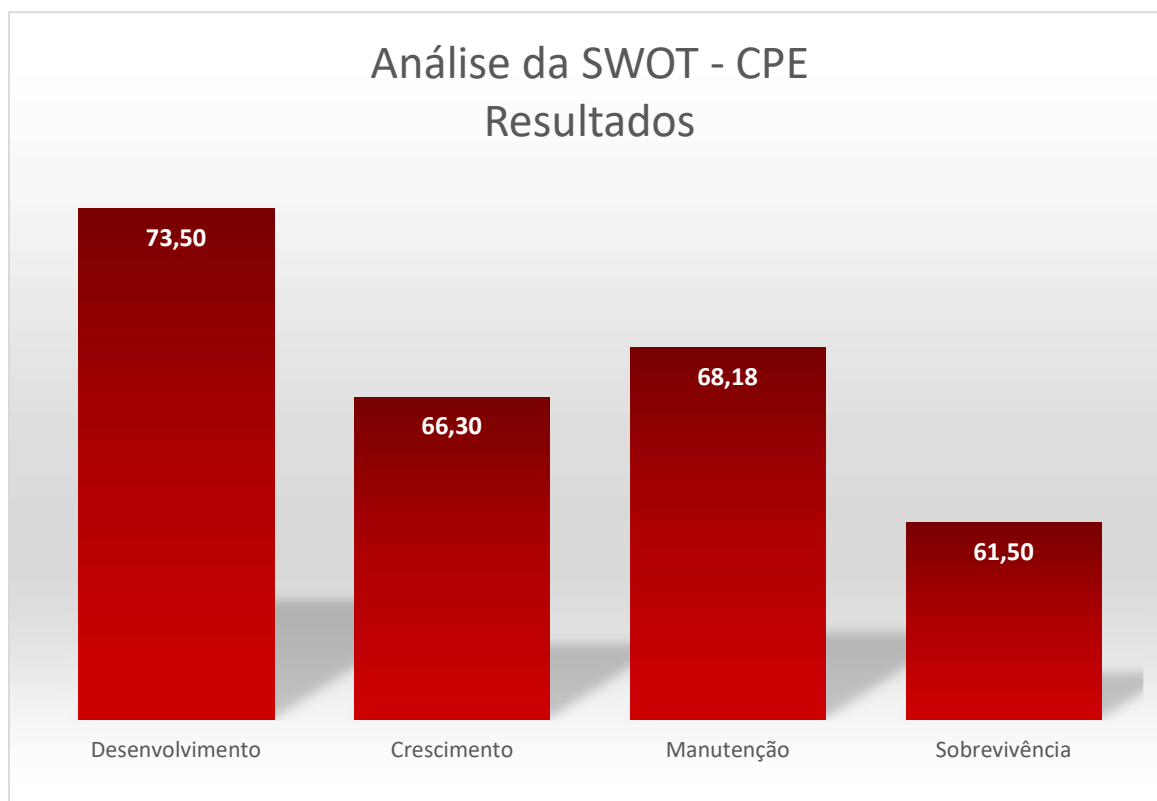
FATORES	
POSITIVO	
AMBIENTE	OPORTUNIDADES
	Foco na atuação voltada ao planejamento estratégico
	Elaboração do novo Planejamento Estratégico Nacional do MP
	Sistemática de tratamento de dados, como CPE Cenários e Data Lab
	Participação ativa no Comitê Gestor das Tabelas Unificadas
	Elaboração e implementação do Plano Diretor da CPE 2020-2021 para garantir a continuidade de sua atuação
	Apoio técnico formal da Secretaria de Gestão Estratégica
	Desenvolvimento da cultura de gestão na área finalística
	Desenvolvimento dos Planos Diretores das Comissões do CNMP
	Credibilidade da Comissão perante as unidades e ramos do MP
EXTERNO	Divulgação da atuação do CNMP na integração e unidade do MP

Tabela 4.4 - AMEAÇAS - Assertivas da SWOT por ordem de relevância



FATORES	
NEGATIVO	
AMBIENTE	AMEAÇAS
	Limitação orçamentária
	Falta de adesão das unidades e ramos do MP na cultura de planejamento
	Percepção geral com foco na atividade de controle do CNMP
	Falta de planejamento na definição da temática de ações nacionais
	Não consideração da análise de riscos levantada pela área técnica nas ações e projetos.
INTERNO	

A partir das médias das notas procedeu-se a uma correlação entre os componentes da SWOT. De acordo com a ponderação realizada, a CPE encontra-se em estágio de desenvolvimento.

Tabela 5 - Resultado da CPE - Estratégia do desenvolvimento

Destaca-se ainda que os resultados da matriz são inter-relacionados e impactam diretamente uns aos outros, bem como os resultados da CPE impactam o Conselho como um todo. Por isso a importância do alinhamento deste PDCPE com o planejamento estratégico da Instituição.

Temos então que, os objetivos de contribuição com seus respectivos indicadores e metas, assim como o portfólio de ações apresentados neste plano foram elaborados de forma a dar representatividade aos resultados da SWOT e complementar e dar efetividade ao Planejamento Estratégico Institucional.

6. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

A fim de garantir o seu efetivo alinhamento ao PE-CNMP, este PDCPE define os objetivos de contribuição, as metas, os indicadores e o portfólio de ações especificamente atrelados à Comissão de Planejamento Estratégico.

Os objetivos de contribuição da CPE foram definidos a partir de dois insumos principais: a análise dos resultados da matriz SWOT e o mapa estratégico do CNMP. Por meio dos objetivos de contribuição, esta Comissão expõe como pretende atuar para o alcance dos objetivos estratégicos do Conselho, compatibilizando-os com as necessidades internas do setor.

Propõem-se 03 objetivos de contribuição, quais sejam:

- Promover o planejamento estratégico no MP brasileiro
- Prover o Ministério Público com informações estratégicas
- Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP

Tabela 6 - Relação entre os objetivos estratégicos e os táticos (de contribuição)

PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO DA CPE COM A ESTRATÉGIA DO CNMP				
OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO DA CPE X OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CNMP		OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO DA CPE		
		Promover o planejamento estratégico no MP brasileiro	Prover o Ministério Público com informações estratégicas	Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CNMP	Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito			
	Promover a transparência ativa como instrumento de controle social			
	Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público			
	Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público			ODS ³  
	Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP			ODS ³  
	Fomentar práticas inovadoras de gestão		ODS ³  	
	Fortalecer a imagem e a identidade institucional			
	Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP			
	Promover atuação em rede			
	Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público			

³ Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o MP		ODS ³  	
Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos			
Fomentar a gestão do conhecimento			
Promover sinergia e qualidade de vida no trabalho			
Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia	ODS ³  		
Aperfeiçoar a gestão por competências			
Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio			

7. INDICADORES E METAS

A fim de garantir o seu efetivo alinhamento ao PE-CNMP, este PDCPE define os objetivos de contribuição, as metas, os indicadores e o portfólio de ações especificamente atrelados à Comissão de Planejamento Estratégico.

Tabela 7 - Indicadores e Metas para os Objetivos de Contribuição

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓDIGO	INDICADOR	META 2020
04 Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público	CNMP_PE2018_IND_04.2	Radar Estratégico	83,0%
09 Promover a atuação em rede	CNMP_PE2018_IND_09.1	Acordos de resultados nas ações nacionais	90,0%
11 Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o MP	CNMP_PE2018_IND_11.2	Ações de integração e fortalecimento	100,0%

8. PORTFÓLIO DE AÇÕES, INICIATIVAS E PROJETOS

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

Importante destacar que cada ação será pormenorizada em iniciativas e/ou projetos, que constarão dos planos de gestão da CPE dos anos de 2020 e 2021. Logo, as ações trazidas neste PDCPE são abrangentes e serão posteriormente detalhadas nos planos de gestão anuais.

As ações foram construídas por objetivo e, posteriormente, foram priorizadas utilizando-se a matriz GUT (MEIRELES, 2001, p.51), que é uma ferramenta, que prioriza as ações levando em consideração quesitos de gravidade, urgência e tendência. Dessa forma, para cada ação, a equipe da CPE avaliou os três quesitos, da seguinte forma:

- Gravidade - o impacto da não execução da ação: escala de 1 a 5, sendo “5 - Extremamente grave” e “1 - Sem gravidade”.
- Urgência: pressão de tempo para realizar a ação: escala de 1 a 5, sendo “5 - Precisa ser executada imediatamente” e “1 - Pode esperar”.
- Tendência: tendência de evolução da situação, caso a ação não seja executada: escala de 1 a 5, onde “5 - Irá piorar rapidamente” e “1 - Não irá mudar”.

Posteriormente, os valores de cada quesito foram multiplicados para se chegar à priorização da ação no portfólio, de modo que aquelas que obtiveram um resultado maior são as mais priorizadas.

Com esteio na referida priorização e levando em consideração a necessidade de atendimento de todos os objetivos táticos definidos e a capacidade operacional da CPE, além de alguns compromissos institucionais já previamente definidos, chegou-se à elaboração do seguinte portfólio de ações, por objetivo de contribuição:

8.1 Priorização das Ações:

Tabela 8 – Matriz de GUT

OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO	AÇÕES (PROGRAMAS)	INICIATIVAS (PROJETOS)	RESULTADO	ANO DE EXECUÇÃO	CÓDIGO PG2020
Promover o Planejamento Estratégico no MP	Banco Nacional de Projetos	Atualização SIS BNP (incluindo adequação do regulamento)	80	2020	PG_20_CPE_020
Promover o Planejamento Estratégico no MP	Pró-MP	Planejamento Estratégico Nacional - Pró-MP Capacitação em eSocial	64	2020	PG_20_CPE_015
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Ações Nacionais	Ação Nacional Estruturante para Adequação do MP ao novo eSocial	64	2021	
Estimular a atuação integrada das	Fórum Nacional de Gestão	Concluir Plano Diretor do FNG para o próximo triênio	60	2020	

unidades e ramos do MP					
Prover o MP com informações estratégicas	Acompanhamento de Indicadores	Planejamento Estratégico Nacional - Radar Estratégico - Atualização e Divulgação	48	2020	PG_20_CPE_025
Prover o MP com informações estratégicas	Acompanhamento de Indicadores	PEN (2020-2029) - Monitoramento	48	2020	PG_20_CPE_024
Promover o Planejamento Estratégico no MP	Pró-MP	Planejamento Estratégico Nacional - Pró-MP (Assessoramento MP PI)	36	2020	PG_20_CPE_015
Promover o Planejamento Estratégico no MP	Pró-MP	Planejamento Estratégico Nacional - Pró-MP (Assessoramento MP PB)	36	2020	PG_20_CPE_015
Prover o MP com informações estratégicas	Acompanhamento de Indicadores	Tabelas Unificadas	18	2020	PG_20_CPE_019
Promover o Planejamento Estratégico no MP	Banco Nacional de Projetos	Implementar nova metodologia de Avaliação dos Projetos – Edição 2021	18	2021	
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Ações Nacionais	Planejamento Estratégico Nacional - 1º Evento Nacional 2020 - Ação Nacional Finalística do Ministério Público (Ação Nacional em Defesa da Saúde)	18	2020	PG_20_CPE_010
Promover o Planejamento Estratégico no MP	Pró-MP	Planejamento Estratégico Nacional - Pró-MP (Capacitação em Gestão de Projetos)	12	2020	PG_20_CPE_015
Promover o Planejamento Estratégico no MP	Pró-MP	Capacitação em TI (ITIL, COBIT)	12	2021	
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Fórum Nacional de Gestão	Implementar controle das deliberações das RO através do Channel	8	2021	
Prover o MP com informações estratégicas	Produção de Pesquisas	PEN - Cenários CPE	4	2020	PG_20_CPE_023
Promover o Planejamento Estratégico no MP	Banco Nacional de Projetos	Prêmio CNMP 2020 - 1ª Reunião da Comissão Julgadora Prêmio CNMP 2020 - 2ª Reunião da Comissão Julgadora Prêmio CNMP 2020 - Campanha Prêmio CNMP 2020 - Cerimônia de Premiação	4	2020	PG_20_CPE_016 PG_20_CPE_017 PG_20_CPE_018 PG_20_CPE_026
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Fórum Nacional de Gestão	Conceber e Implementar processo de reuniões virtuais prévias às Reuniões Ordinárias	4	2021	

Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Fórum Nacional de Gestão	Fórum Nacional de Gestão - 1ª Reunião Ordinária 2020		2020	PG_20_CPE_005
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Fórum Nacional de Gestão	Fórum Nacional de Gestão - 2ª Reunião Ordinária 2020		2020	PG_20_CPE_006
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Fórum Nacional de Gestão	Fórum Nacional de Gestão - 3ª Reunião Ordinária 2020		2020	PG_20_CPE_007
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Ações Nacionais	Planejamento Estratégico Nacional - 1º Evento Nacional 2020 - Ação Nacional Estruturante do Ministério Público		2020	PG_20_CPE_009
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Ações Nacionais	Planejamento Estratégico Nacional - 2º Evento Nacional 2020 - Ação Nacional Estruturante do Ministério Público		2020	PG_20_CPE_011
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Ações Nacionais	Planejamento Estratégico Nacional - 2º Evento Nacional 2020 - Ação Nacional Finalística do Ministério Público		2020	PG_20_CPE_012
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Ações Nacionais	Planejamento Estratégico Nacional - 3º Evento Nacional 2020 - Ação Nacional Estruturante do Ministério Público		2020	PG_20_CPE_013
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Ações Nacionais	Planejamento Estratégico Nacional - 3º Evento Nacional 2020 - Ação Nacional Finalística do Ministério Público		2020	PG_20_CPE_014
Promover o Planejamento Estratégico no MP	Plano Diretor da CPE	Elaboração do Plano Diretor da CPE		2020	PG_20_CPE_021
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP	Hot Site - FNG	FNG - Atualização do Hot Site		2020	PG_20_CPE_022
Prover o Ministério Público com informações estratégicas	Relatório Anual de Atividade do CNMP	Relatório de Atividades do CNMP		2020	PG_20_CPE_027
Promover o planejamento estratégico no MP brasileiro	Calendário Digital	PEN - Calendários Digitais 2021		2020	PG_20_CPE_008
Estimular a atuação integrada das unidades e ramos do MP		Comitê Nacional do Ministério Público de Combate ao Trabalho Escravo e ao Tráfico de Pessoas		2020	PG_20_CPE_001

Promover o planejamento estratégico no MP brasileiro		Diárias e Passagens de Membros		2020	PG_20_CPE_004
--	--	--------------------------------	--	------	---------------

9. CONCLUSÕES

A Administração Pública pode ser definida “como um sistema complexo de estruturas e redes que interagem de forma permanente com visando atender às demandas da sociedade” (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Nesse contexto, a Comissão de Planejamento Estratégico buscará no biênio 2020-2021 atuar como facilitador, moderador e catalizador das interações entre as diversas unidades e ramos do Ministério Público, tanto na área finalística com na área meio, buscando integrar a atuação eficaz, através da disseminação de métodos e práticas consagradas como de excelência, no âmbito da Gestão Estratégica.

Para tanto, em face do ambiente de restrições orçamentárias, a CPE fez drástica revisão na estrutura de suas iniciativas propostas para o próximo biênio, a fim de, mesmo com menos recursos, realizar mais ações, aumentando sua eficiência operacional.

Por outro lado, a construção deste PDCPE contou com o comprometimento de toda a equipe CPE na reflexão sobre seu contexto atual e o cenário desejado. Embasou-se, principalmente, no planejamento estratégico do Conselho Nacional e no diagnóstico realizado com o apoio da SGE.

A partir de então, foram estabelecidos objetivos de contribuição, indicadores, metas e portfólio de ações, definindo-se, dentre elas, aquelas que terão os riscos gerenciados.

A elaboração deste documento evidenciou pontos positivos e oportunidades de melhoria do processo de planejamento como um todo, tendo como consequência um resultado bastante fértil.

Por fim, ressalta-se que este documento, por um lado, norteia a atuação da CPE para os próximos dois anos; por outro, garante o alinhamento das ações da CPE ao planejamento institucional do CNMP.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público (2010-2015). 2010.

Plano de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público – 2013.

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

MATIAS-FERREIRA, José Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELES, Manoel. Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas. 1ªed. São Paulo, Arte&Ciência, 2001

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

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

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

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