



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CNMP - 2018 | 2023

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CONSELHO NACIONAL
DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

2018 | 2023

BRASÍLIA, 2019

Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público.

Planejamento Estratégico do CNMP : 2018|2023 / Conselho Nacional do Ministério Público. – Brasília: CNMP, 2019.

49 p. il.

1. Planejamento Organizacional. 2. Planejamento Estratégico. 3. Benchmarking. 4. Diagnóstico Institucional. I. Título. II. Secretaria de Gestão Estratégica.

CDD – 341.413

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do CNMP

PRESIDENTE

Raquel Elias Ferreira Dodge

CORREGEDOR NACIONAL

Orlando Rochadel Moreira

CONSELHEIROS

Gustavo do Vale Rocha

Fábio Bastos Stica

Luciano Nunes Maia Freire

Marcelo Weitzel Rabello de Souza

Sebastião Vieira Caixeta

Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior

Dermeval Farias Gomes Filho

Lauro Machado Nogueira

Leonardo Accioly da Silva

Erick Venâncio Lima do Nascimento

Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho

Otavio Luiz Rodrigues Junior

SECRETÁRIA-GERAL

Cristina Nascimento de Melo

SECRETÁRIO-GERAL ADJUNTO

Roberto Fuina Versiani

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

André de Araújo Rosa Cruz

César Hideyuki Maruno Justino

Cláudio Borges Alves

Cláudio Lima Aguiar

Jaqueline Barbosa Pinto da Silva

Josias Mendes da Silva

Letícia Ferreira Leal

Lígia Maria de Souza Lopes Reis

Mayla Delben de Moraes

Rafael Cavalcante Cunha Bezerra

Ronan da Silva Moraes

Sávio Neves do Nascimento

Weskley Rodrigues dos Santos

Yuri Ribeiro da Silva

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO DE TEXTO

Secretaria de Comunicação Social

DIAGRAMAÇÃO E IMPRESSÃO

Gráfica e Editora Movimento

Sumário

- 1. APRESENTAÇÃO 7
 - 1.1 Mensagem da Presidente9
 - 1.2 Introdução 11
- 2. METODOLOGIA..... 13
 - 2.1 O Benchmarking 15
 - 2.2 O Diagnóstico Institucional..... 16
- 3. A ESTRATÉGIA 2018-2023 19
 - 3.1 A construção do Mapa e dos Indicadores Estratégicos 21
 - 3.1.1 Mapa Estratégico..... 21
 - 3.2 Indicadores 26
 - 3.3 Projetos Estratégicos 39
- 4. CONCLUSÃO.....45
 - 4.1 Conclusão 47

The background features a light gray grid of cubes. Overlaid on this are several interlocking rings in various colors: orange, teal, dark green, and brown. These rings are arranged in a complex, non-linear pattern that suggests a path or a network. The rings are 3D, with visible faces and edges, and they interlock in a way that creates a sense of depth and complexity.

1. APRESENTAÇÃO

1.1 Mensagem da Presidente

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações, pois auxilia as instituições a suprir sua constante necessidade de adaptação e dinamicidade, imprescindíveis para vivenciar um cenário de frequente mudanças no desempenho de suas atribuições.

Essa relevante ferramenta possui como benefícios, dentre outros, o estabelecimento de diretrizes para a atuação da instituição; o acompanhamento e o desenvolvimento organizacional, por meio do uso de indicadores de desempenho; a geração de autoconhecimento à Administração e o direcionamento, para que a organização pública não se distancie de sua missão.

Com esse aprimoramento permanente, desenvolvem-se organizações mais eficazes, responsáveis, transparentes e inclusivas em todos os níveis, afinadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) previstos na Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas. Assim, os benefícios na melhoria de gestão convergem, especialmente, com o ODS 16, promovendo o acesso à justiça e fortalecimento das instituições públicas.

O compromisso internacional assumido pelo Estado brasileiro para implementação da Agenda, de seus 17 Objetivos e 169 metas, assevera o reconhecimento da necessidade de uma parceria global para que seja alcançado o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Por serem integradas e indivisíveis, as metas devem perpassar toda a atuação das instituições públicas brasileiras, visando fomentar a cultura de paz e prosperidade e de respeito ao meio ambiente, à vida e à pessoa em torno de seus direitos fundamentais.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende delinear os rumos a serem trilhados nos próximos anos, com o intuito de que o Conselho Nacional do Ministério Público alcance excelência em sua gestão, em harmonia com a Agenda 2030. Dessa forma, são previstas ações voltadas à reestruturação e à modernização administrativa, em consonância com a evolução das demandas do CNMP, de sua missão constitucional e de suas obrigações internacionais.

Essas ações, em um contexto no qual a coletividade exige cada vez mais do serviço público eficiência e resultados de qualidade, refletem o permanente objetivo do CNMP em priorizar a estratégia e em evoluir em seus processos gerenciais. Com isso, a instituição almeja figurar como referência na temática, para a sociedade e para o Ministério Público brasileiro.

Assim, como consequência de um amadurecimento institucional do CNMP, pautado no aprimoramento da governança e na gestão integrada da estratégia, é divulgado o presente Planejamento Estratégico do CNMP (2018-2023).

Esta publicação, portanto, é resultado de uma consciência da relevância do desenvolvimento institucional alinhado à gestão de excelência. Com a busca de resultados eficientes à sociedade e com a constante vigilância do cumprimento de seus indicadores estratégicos, o CNMP visa a cada vez mais se aperfeiçoar nessa relevante ferramenta de gestão e de melhoria do serviço à sociedade.

Raquel Elias Ferreira Dodge
Presidente do CNMP

1.2 Introdução

O Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), no intuito de aprimorar seu processo de formulação da estratégia, iniciou, no primeiro semestre de 2017, a elaboração do segundo planejamento estratégico. O primeiro havia sido feito em 2010, quando foi produzido documento contendo 22 objetivos estratégicos e cujo período estabelecido era de 2010 a 2015. Contudo, em 2014, o plano fora prorrogado até o dia 31 de dezembro de 2017.

Ao final daquele último ano de prorrogação, entretanto, os objetivos definidos no mapa já não refletiam mais a realidade do contexto institucional. Como exemplos dessa situação, podem ser citados objetivos como: “Estabelecer práticas de gestão e de condutas uniformes”; “Desenvolver processos de planejamento e de gestão” (atendidos em grande parte com a normatização do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia - MGGIE, a elaboração dos planos diretores das unidades-chaves do Conselho, o mapeamento dos processos de trabalho, entre outras iniciativas); e “Intensificar a atividade de inspeção” (atendido em sua quase totalidade com os ciclos de inspeções realizados pela Corregedoria durante a vigência do plano).

Além disso, o conjunto de **Projetos Estratégicos** estava defasado, dado que esses foram concluídos ao longo do tempo ou cancelados em virtude de realinhamentos ou reavaliações. Assim, fazia-se necessário rever a proposição de novos projetos institucionais para os próximos anos.

Vale lembrar que, ainda no ano de 2017, o ambiente institucional do CNMP contava com inovações importantes – como a Política de Gestão de Riscos e a implantação da gestão por competências –, as quais precisavam estar expressas em um novo mapa estratégico.

Projetos Estratégicos

Projeto é o termo usado para definir ações de maior complexidade, duração e transversalidade. Exige detalhamento e monitoramento, de modo a garantir que a instituição entregue dado produto ou serviço estabelecido como estratégico.

Diante desse cenário, a Casa partiu para a elaboração de um segundo **plano estratégico**, documento norteador da atuação do Órgão no período de 2018 a 2023. A elaboração desse plano foi conduzida pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), que realizou *benchmarking*, pesquisa e estudos, de modo a buscar uma metodologia de construção que fosse legítima e de fácil aplicação.

Plano Estratégico

Representação concreta da estratégia da Instituição.

Assim foi elaborado o novo Plano Estratégico do CNMP (PE-CNMP), que se deu em quatro fases: 1) diagnóstico institucional; 2) definição do mapa estratégico, no qual constou a revisão da missão e definição da visão, dos valores e dos objetivos estratégicos; 3) elaboração dos indicadores e metas estratégicos; e 4) elaboração do portfólio de projetos estratégicos.

Um resumo dessa história e o resultado desse trabalho é o que o leitor encontrará aqui, neste livreto.

The background features a light gray gradient with a pattern of faint, wireframe cubes. Overlaid on this are two prominent, interlocking geometric structures. These structures are composed of square rings that overlap to form a continuous, three-dimensional path. The rings are colored in a variety of shades including orange, teal, dark green, and brown, creating a complex, crystalline appearance. The overall aesthetic is modern and architectural.

2. METODOLOGIA

A construção da metodologia partiu das visitas a órgãos tidos como referência para o CNMP. Como dito anteriormente, também foram usados como insumos para esse trabalho pesquisas e estudos, além de antigo mapa institucional da Casa. Tudo isso contribuiu para a formulação do diagnóstico institucional, como se mostrará a seguir.

2.1 O *Benchmarking*

O primeiro passo rumo ao segundo planejamento estratégico se deu com visitas, da equipe responsável pelo novo plano, a SGE, a instituições públicas consideradas referências para o CNMP. O objetivo era o de colher informações qualificadas sobre como essas instituições elaboraram seus planejamentos estratégicos, buscando práticas que pudessem ser implementadas na construção do novo PE-CNMP.

Desse modo, foram visitados os seguintes órgãos: Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério Público Federal (MPF), Câmara dos Deputados (CD), Senado Federal (SF), Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Do processo do TCU, por exemplo, percebeu-se o esforço institucional de envolver, ao máximo, os servidores. No STJ, viu-se que o plano passou por etapas bem definidas, como diagnóstico institucional preliminar, coleta de dados com servidores e entrevistas com ministros – métodos esses também aplicados no CNMP, como se verá adiante. Da ANAC, apreendeu-se a importância de utilizar questionário para levantar pontos fortes e fracos da instituição.

Assim, foi com base em outras experiências de construção do planejamento estratégico que a Casa definiu quais metodologias adotaria – e quais dispensaria – nesse processo de elaboração, considerando as características da instituição.

Um exemplo disso é que órgãos como TCU, Câmara dos Deputados e Senado Federal não adotaram o modelo *Balanced Scorecard (BSC)*, por considerá-lo de difícil aplicação

Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard, conhecido como BSC, é uma metodologia voltada para gestão estratégica, criada por dois professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton.

no setor público. Entretanto, a SGE considerou que o modelo deveria continuar a ser adotado pelo CNMP, uma vez que o órgão já o assimilou com certo sucesso e maturidade.

2.2 O Diagnóstico Institucional

Com o aprendizado das visitas técnicas e definida a metodologia, deu-se início à fase de diagnóstico institucional do projeto.

Para realizar essa etapa, a SGE analisou os seguintes insumos:

- Questionário e roteiro de entrevistas, elaborados especificamente para esse projeto;
- Pesquisa de Clima Organizacional do CNMP;
- Pesquisa de avaliação dos membros acerca da atuação do CNMP;
- Pesquisa de Imagem do Ministério Público (MP) e do CNMP perante a sociedade;
- Pesquisa de avaliação dos servidores integrantes do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG-MP) e do Comitê de Políticas de Segurança Institucional (CPSI) acerca da atuação do CNMP;
- Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2017 (TCU);
- Relatório de Autoavaliação Assistida elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ);
- Mapa Estratégico do CNMP vigente à época.

A proposta era reunir o maior volume possível de informação institucional qualificada. Explicaremos a seguir cada um desses insumos.

A criação do questionário teve como base outros formulários similares usados pela Câmara dos Deputados, pelo STJ e pelo Ministério Público do Estado de São Paulo na elaboração de seus planos estratégicos. Composto por nove perguntas – abertas e fechadas –, o levantamento aplicado pelo CNMP abordava temas como missão, visão, pontos fortes e fracos, além de possíveis

linhas de atuação da Casa para os próximos seis anos, e foi aplicado, no período de 18 de julho a 24 de agosto de 2017, por meio da ferramenta *LimeSurvey*, disponibilizada no portal do CNMP. Durante esse período, 2.119 pessoas participaram da pesquisa, das quais 853 pessoas o responderam na íntegra. Assim, foram considerados na análise apenas esses 853 registros completos. Desse total, 722 respondentes (84,64%) eram membros ou servidores do MP; 81 (9,50%) membros ou servidores do CNMP; e 50 (5,86%) pertenciam à sociedade.

É importante destacar que, antes de tudo, para as análises das questões abertas, foi feita leitura dos dados, a fim de verificar quais temas apareciam com maior frequência.

De acordo com os resultados encontrados, decidiu-se por classificá-los, inicialmente, em duas categorias: aplicável e não aplicável. Para a definição dessas categorias, levou-se em consideração a possibilidade de os argumentos citados nas respostas serem usados, de alguma forma, no PE-CNMP, tendo como base aspectos como o conteúdo das respostas, o contexto de atuação do órgão e seu nível de maturidade em planejamento, governança e gestão. Assim, as respostas classificadas como “não aplicável” foram desconsideradas nas análises posteriores. Ademais, foram definidas as subcategorias às quais os comentários pertenciam. Houve ainda o cuidado de verificar se poderiam contribuir com a missão, a visão, os objetivos e/ou os projetos estratégicos. O relatório completo do diagnóstico está disponível em <http://www.cnmp.mp.br/portal/visao-360/estrategia/processo-de-elaboracao-da-estrategia/diagnostico-institucional>.

Destaca-se, ainda, que, em paralelo com a aplicação do questionário, foram realizadas entrevistas com membros e secretários do CNMP e autoridades do MP.

Outro insumo de informações para a construção do novo planejamento estratégico foi a pesquisa de clima organizacional, realizada em novembro de 2016, com servidores e estagiários do CNMP, além dos membros da instituição. O levantamento teve 141 respondentes, o que representava cerca de 39% da força de trabalho. Naquele mesmo mês, realizou-se, ainda, pesquisa de satisfação com os membros do MP, da qual participaram 1.530 membros, de 24 unidades dos Ministérios Públicos Estaduais e dos quatro ramos do Ministério Público da União.

Outro levantamento – desta vez, de avaliação de imagem do CNMP e do MP perante a sociedade – também serviu de material para a formulação do PE-CNMP 2018-2023. Aplicado

em maio de 2017, a apuração foi realizada em todas as regiões do Brasil. Foram entrevistadas, de forma presencial, 5.035 pessoas, incluindo homens e mulheres, prioritariamente urbanos a partir de 16 anos, servidores públicos estaduais, municipais e federais, operadores do direito, além de cidadãos que já tiveram contato com o Ministério Público e cidadãos que nunca tiveram esse contato. Foram consultados ainda os integrantes do FNG-MP e do CPSI acerca da atuação do CNMP, além do mapa estratégico vigente naquele momento.

Por fim, vale destacar o Relatório de Autoavaliação Assistida, produzido pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). Essa autoavaliação foi desenvolvida com o objetivo de auxiliar as organizações brasileiras interessadas em obter o diagnóstico da gestão e estruturar o seu modelo de negócio, tendo como referência do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). O processo visa ainda a implementar essa metodologia na organização, de modo a buscar pontos fortes e de melhoria na gestão.

Segundo o relatório final, foram identificados 52 pontos fortes ligados aos processos gerenciais e 10 pontos fortes relacionados aos resultados alcançados pela organização. Contudo, foram identificadas 60 oportunidades de melhoria associadas à gestão e 12 oportunidades de melhoria associadas aos resultados. Esse resultado coloca o modelo de gestão do CNMP no estágio intermediário de maturidade, de acordo com a escala do MEG – que conta com nove faixas de maturidade.

The background features a light gray gradient with a pattern of faint, wireframe cubes. Overlaid on this are two prominent, colorful geometric structures. These structures are composed of interlocking squares that form a continuous, winding path. The squares are colored in a variety of shades including orange, teal, dark green, and brown. The overall effect is a modern, architectural aesthetic.

3. A ESTRATÉGIA 2018-2023

3.1 A construção do Mapa e dos Indicadores Estratégicos

Todo o levantamento que embasou o diagnóstico institucional trouxe insumos para a elaboração do mapa e dos indicadores estratégicos. Como se viu, a abordagem metodológica se deu a partir de contribuições internas – construção coletiva, feita com a participação de servidores e membros – e externas – a partir de questionários, por exemplo. O que se queria era um produto construído por todos e para todos, algo com que os *stakeholders* organizacionais se identificassem e legitimassem.

Por isso, durante todo o processo de elaboração do mapa, a equipe da SGE procurou construir propostas, apresentá-las aos servidores e membros, aprimorá-las e validá-las. O resultado disso será apresentado a seguir.

3.1.1 Mapa Estratégico

Trata-se da representação gráfica e estruturada dos principais elementos do plano estratégico.

Missão

Representa a razão de existir de uma organização. Responde à pergunta: “por que existimos?”. Deve estar conectada aos objetivos institucionais e clarear o propósito institucional.

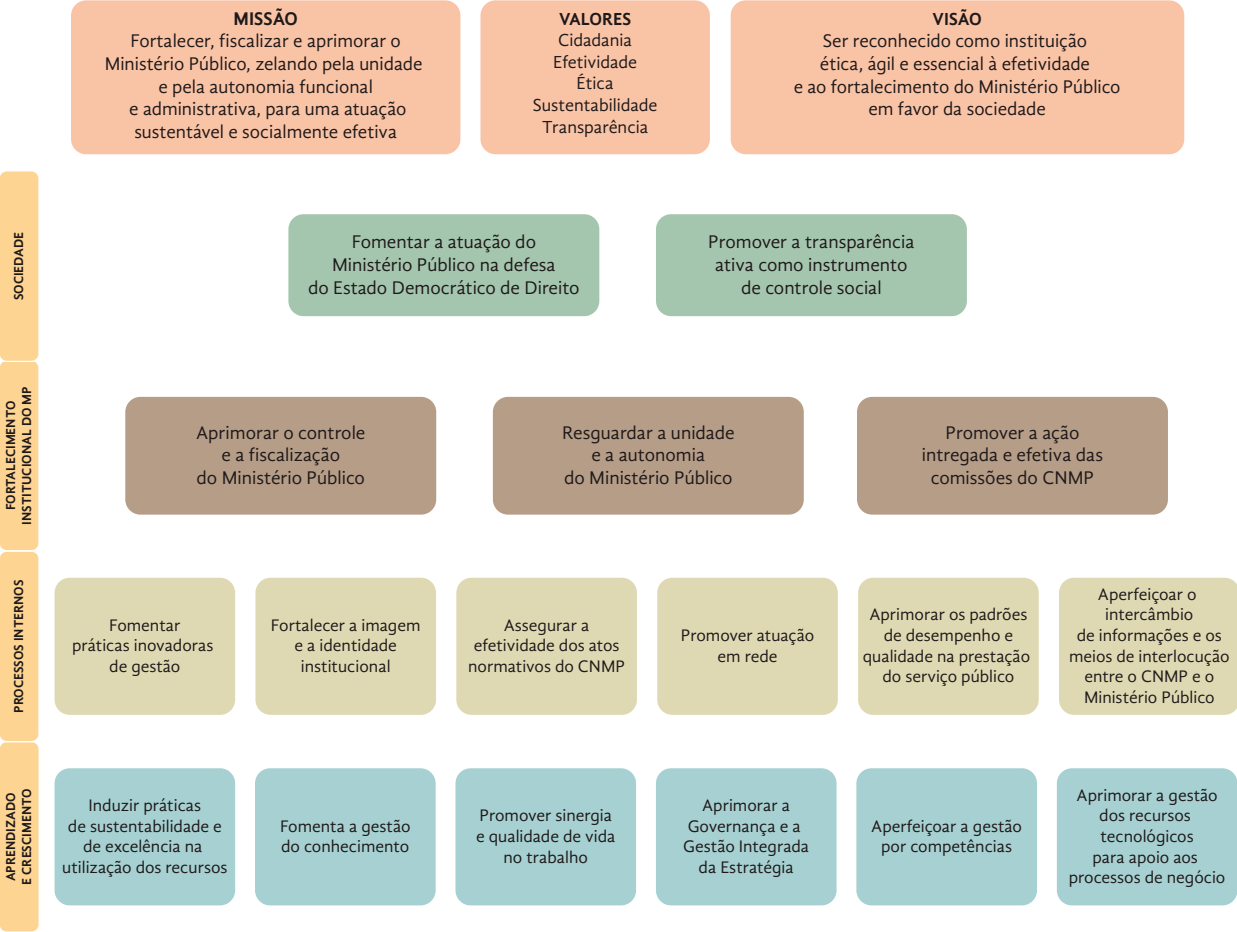
Visão

Refere-se ao futuro almejado pela instituição e o que se sonha para ela.

Valores

São os princípios que guiam as decisões e as atitudes dos integrantes da organização diante dos desafios que enfrentam.

MAPA ESTRATÉGICO DO CNMP 2018-2023



Objetivos Estratégicos

Perspectiva SOCIEDADE

1. Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito

Descrição: Estimular a atuação do Ministério Público na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

2. Promover a transparência ativa como instrumento de controle social

Descrição: Aprimorar as ferramentas de divulgação proativa e acesso a informações de interesse público para que a sociedade exerça de forma efetiva o controle social.

Perspectiva FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DO MP

3. Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público

Descrição: Aperfeiçoar qualitativamente os mecanismos de controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros.

4. Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público

Descrição: Assegurar a autonomia funcional, administrativa e financeira do Ministério Público e promover a uniformização de sua atuação, buscando uma visão de unidade nacional.

5. Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP

Descrição: Fomentar a atuação das Comissões do CNMP na promoção de ações que incentivem iniciativas conjuntas com o compartilhamento de informações e recursos.

Perspectiva PROCESSOS INTERNOS

6. Fomentar práticas inovadoras de gestão

Descrição: 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.

7. Fortalecer a imagem e a identidade institucionais

Descrição: Aprimorar a divulgação da atuação e missão do CNMP em busca do reconhecimento pela sociedade.

8. Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP

Descrição: 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.

9. Promover a atuação em rede

Descrição: Fomentar a atuação do CNMP em sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de benefícios comuns.

10. Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público

Descrição: Promover a melhoria contínua dos processos de trabalho sendo reconhecido pelo alcance de níveis de excelência nos resultados institucionais com foco no cidadão.

11. Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público

Descrição: 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.

Perspectiva APRENDIZADO E CRESCIMENTO

12. Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos

Descrição: Desenvolver ações voltadas para a sustentabilidade, englobando os aspectos ambiental, econômico e social na busca do uso adequado dos recursos públicos.

13. Fomentar a gestão do conhecimento

Descrição: Estabelecer diretrizes e métodos para armazenar, aplicar, distribuir e gerar o conhecimento organizacional.

14. Promover sinergia e qualidade de vida no trabalho

Descrição: Aprimorar o clima organizacional e a integração entre todos os colaboradores do CNMP, a fim de alcançar o bem-estar e a qualidade nas esferas física, mental e espiritual.

15. Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia

Descrição: Promover a evolução contínua do modelo de governança e gestão do CNMP, fortalecer as instâncias de governança e disseminar as boas práticas de gestão pública com fomento às culturas de gestão por projetos, gestão por processos e gestão de riscos.

16. Aperfeiçoar a gestão por competências

Descrição: Desenvolver profissionalmente os integrantes do CNMP, com base nas lacunas de competências identificadas, alocando-os adequadamente à necessidade do órgão, e avaliá-los e recompensá-los pelo desempenho individual e institucional.

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

Descrição: 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.

3.2 Indicadores

Para o bom monitoramento e acompanhamento da estratégia de uma instituição, é essencial a implementação de sistema de **indicadores de desempenho** que viabilize, de forma dinâmica, o estabelecimento de metas e o fornecimento de informações necessárias para o processo de tomada de decisões.

Para definir seus indicadores, o CNMP estabeleceu um ciclo de elaboração, o qual envolveu os servidores e foi dividido nas seguintes etapas:

Indicadores de Desempenho

A utilização de indicadores de desempenho é uma metodologia relacionada ao conceito de gerenciamento voltado para resultados. Trata-se, assim, de “um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas”.



- 1) Estudo e proposição de indicadores pela SGE – etapa que resultou em 59 sugestões de indicadores;
- 2) Envolvimento das unidades responsáveis pela coleta e/ou desempenho – etapa em que as unidades avaliaram, de forma crítica, o conjunto de indicadores proposto pela SGE, reduzindo-os para 49 indicadores;
- 3) Validação em *workshop* dos indicadores – o evento contou com a participação de 43 colaboradores, os quais, além de poderem sugerir aprimoramentos, avaliaram cada indicador atribuindo notas, de 1 a 5, para critérios de confiabilidade, disponibilidade, praticidade e representatividade;
- 4) Refinamento dos indicadores – com base nos resultados do *workshop*, a SGE sugeriu a exclusão de 13 indicadores com baixa avaliação e submeteu a proposta para às unidades responsáveis pela coleta e/ou desempenho, para a aprovação;
- 5) Aprovação da redação final dos indicadores junto às unidades – fase em que foram definidas, principalmente, as metas de desempenho e a periodicidade da coleta para os 36 indicadores remanescentes. Nessa etapa, foi possível ainda levantar prováveis projetos estratégicos para comporem o novo Portfólio de Projetos Estratégicos, que possibilitará a implementação da estratégia.

Vale registrar, ainda, que, na elaboração dos indicadores, foi considerada a metodologia do **Gespública**, a qual os define em duas dimensões de desempenho: resultado e esforço. Na dimensão de resultado, o indicador pode medir a eficiência, a eficácia e a efetividade da atuação institucional, enquanto a dimensão esforço mede o desempenho relacionado à economicidade, excelência e execução. O Gespública define cada uma dessas categorias da seguinte forma:

Gespública

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GESPÚBLICA, foi criado para apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos na sociedade.

- **Efetividade** é o conjunto de impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizou e diminuiu a incidência de determinada doença entre as crianças, a campanha foi efetiva;
- **Eficácia** é a quantidade e a qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Por exemplo, se, na mesma campanha citada, a meta de vacinação é imunizar 100.000 crianças, e este número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz;
- **Eficiência** é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) e os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo, ou seja, quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos;
- **Execução** refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecido;
- **Excelência** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal; e
- **Economicidade** está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.¹

1 Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, 2009, p. 19-20.

Para cada categoria, o Gespública atribui pesos, que foram considerados para a ponderação dos indicadores do PE-CNMP, conforme o quadro a seguir:

Dimensão do Desempenho	Peso
Efetividade	2,5
Eficácia	2
Eficiência	1,5
Execução	1,5
Excelência	1,5
Economicidade	1

Destaca-se ainda que o desempenho dos indicadores estratégicos compõe o **Índice de Cumprimento da Estratégia (ICE)**, o qual representa a meta física da execução orçamentária do CNMP, para a ação “Atuação estratégica para controle e fortalecimento do Ministério Público”.

Antes de apresentar os indicadores do PE-CNMP 2018-2023, vale observar que o acompanhamento desses indicadores beneficia triplamente a instituição, visto que, a um só tempo, preordena os seus gastos à efetiva realização da sua estratégia, possibilita o controle da gestão ao longo do processo de sua concretização e amplia o espectro de transparência e prestação de contas da sua atuação à sociedade.

**Índice de Cumprimento
da Estratégia (ICE)**

Índice construído com base na aplicação de pontos, variando de 0 a 10, sobre o desempenho dos indicadores estratégicos do CNMP. Assim, para cada objetivo estratégico, calcula-se a média ponderada das pontuações obtidas pelo desempenho do conjunto de indicadores a ele vinculados e, após tal cálculo, obtém-se o índice final a partir da razão entre o somatório das pontuações dos objetivos estratégicos e o somatório da pontuação máxima possível.

A seguir, apresentamos os indicadores estratégicos, por objetivo, destacando seus principais aspectos:

Perspectiva SOCIEDADE

Objetivo Estratégico 1

Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito

Indicador 1.1: Impacto da atuação do CNMP na atividade finalística do MP

Finalidade: Aprimorar o desempenho institucional do Ministério Público a partir da atuação do CNMP

Dimensão do Desempenho: Efetividade

Meta: Conquistar ganhos incrementais até 2023, tendo 2019 como referência para a melhoria do desempenho

Objetivo Estratégico 2

Promover a transparência ativa como instrumento de controle social

Indicador 2.1: Transparência do CNMP

Finalidade: Garantir a transparência da atuação do CNMP

Dimensão do Desempenho: Eficácia

Meta: Alcançar e manter em 100% o índice de transparência da atuação do CNMP

Indicador 2.2: Divulgação de dados abertos

Finalidade: Promover maior transparência às informações de interesse público coletadas e/ou geradas pelo CNMP

Dimensão do Desempenho: Eficácia

Meta: Promover a divulgação dos dados abertos e alcançar a meta de 90% até 2023

Perspectiva FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DO MP

Objetivo Estratégico 3

Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público

Indicador 3.1: Prescrição de Processos Administrativos Disciplinares (PAD)

Finalidade: Assegurar que os Processos Administrativos Disciplinares não prescrevam

Dimensão: Eficácia

Meta: Garantir que nenhum processo prescreva, ao longo dos anos, até 2023

Indicador 3.2: Prescrição de Reclamações Disciplinares (RD)

Finalidade: Assegurar que as Reclamações Disciplinares não prescrevam

Dimensão: Eficácia

Meta: Garantir que, ao longo dos anos, até 2023, o número de reclamações disciplinares prescritas não ultrapasse 3% do seu total

Indicador 3.3: Tempo médio de tramitação dos Procedimentos de Controle Administrativo (PCAs)

Finalidade: Fomentar a agilidade no julgamento dos Procedimentos de Controle Administrativo

Dimensão: Eficácia

Meta: Diminuir, gradativamente, o tempo de tramitação, alcançando a meta de 175 dias em 2023

Indicador 3.4: Tempo médio de tramitação dos procedimentos de natureza disciplinar (PAD, RPD e PAVOC)

Finalidade: Fomentar a agilidade no julgamento dos procedimentos de natureza disciplinar

Dimensão: Eficácia

Meta: Diminuir, gradativamente, o tempo de tramitação, alcançando a meta de 275 dias em 2023

Indicador 3.5: Cumprimento de Decisões Plenárias

Finalidade: Assegurar o cumprimento de todas as decisões do CNMP com determinações no período

Dimensão: Eficácia

Meta: Garantir o cumprimento de 100% das decisões plenárias, ao longo dos anos, até 2023

Indicador 3.6: Cumprimento dos itens recomendados nas inspeções e nas correções

Finalidade: Assegurar a efetividade das inspeções e correções

Dimensão: Eficácia

Meta: Aumentar, gradativamente, para 75% a efetividade das recomendações das inspeções e correções até 2023

Objetivo Estratégico 4

Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público

Indicador 4.1: Índice de acompanhamento da segurança institucional do Ministério Público

Finalidade: Avaliar a implementação e o aprimoramento de práticas voltadas à segurança institucional pelas unidades e ramos do Ministério Público

Dimensão: Eficácia

Meta: Definir com base no desempenho de 2018

Indicador 4.2: Radar Estratégico

Finalidade: Assegurar a execução da Estratégia Nacional do Ministério Público

Dimensão: Eficácia

Meta: Aumentar, gradativamente, o percentual de unidades e ramos do MP com notas iguais ou superiores a 80% no Radar Estratégico, para 93% em 2023

Objetivo Estratégico 5

Promover a ação integrada e efetiva das Comissões do CNMP

Indicador 5.1: Implementação dos planos diretores das Comissões

Finalidade: Assegurar a execução dos planos diretores das Comissões

Dimensão: Eficácia

Meta: Aumentar, gradativamente, o índice de execução dos planos diretores para 90% até 2023

Perspectiva PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico 6

Fomentar práticas inovadoras de gestão

Indicador 6.1: Ações inovadoras no Plano de Gestão

Finalidade: Promover ações inovadoras no Plano de Gestão Anual

Dimensão: Execução

Meta: Fomentar que as unidades do CNMP proponham pelo menos 25 ações inovadoras anuais até 2023

Objetivo Estratégico 7

Fortalecer a imagem e a identidade institucional

Indicador 7.1: Conhecimento do CNMP pela sociedade

Finalidade: Estimular ações que visem a ampliar o conhecimento da atuação do CNMP pela sociedade

Dimensão: Efetividade

Meta: Ampliar o conhecimento da atuação do CNMP pela sociedade, de modo que, até 2023, 55% dos respondentes da Pesquisa de Imagem afirmem conhecer a instituição

Indicador 7.2: Confiança no CNMP pela sociedade

Finalidade: Estimular ações que visem a ampliar a confiança e a credibilidade da sociedade no CNMP

Dimensão: Efetividade

Meta: Ampliar para 65%, até 2023, o percentual de respondentes da Pesquisa de Imagem que conhecem o CNMP e declararam nele confiar ou confiar em parte

Indicador 7.3: Repercussão positiva da atuação do CNMP na imprensa

Finalidade: Estimular ações que gerem notícias positivas sobre o Conselho, fortalecendo a imagem institucional

Dimensão: Efetividade

Meta: Definir com base no desempenho de 2018

Objetivo Estratégico 8
Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP

Indicador 8.1: Cumprimento das Resoluções

Finalidade: Assegurar o cumprimento de todas as resoluções expedidas pelo CNMP

Dimensão: Eficácia

Meta: Garantir que todas as resoluções expedidas pelo CNMP sejam cumpridas pelas unidades e ramos do MP

Indicador 8.2: Cumprimento das regulamentações definidas pela UNCMP

Finalidade: Assegurar o cumprimento de todas as regulamentações definidas pela Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público (UNCMP)

Dimensão: Eficácia

Meta: Aumentar, gradativamente, o cumprimento das regulamentações expedidas pela UNCMP até o percentual de 100% em 2023

Objetivo Estratégico 9
Promover a atuação em rede

Indicador 9.1: Acordos de resultados nas ações nacionais

Finalidade: Assegurar a efetividade das ações nacionais

Dimensão: Eficácia

Meta: Aumentar, gradativamente, para 95% o percentual de ações nacionais finalísticas e estruturantes com resultados apresentados até 2023

Objetivo Estratégico 10
Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público

Indicador 10.1: Avaliação dos serviços públicos prestados em meio digital

Finalidade: Avaliar a implementação e o aprimoramento de práticas voltadas à prestação de serviços públicos em meio digital

Dimensão: Excelência

Meta: Alcançar, no Índice de Resultados Organizacionais presente no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública elaborado pelo TCU, 70%, até 2023, no que se refere à prestação dos serviços por meio digital

Indicador 10.2: Satisfação do usuário com o atendimento da Ouvidoria

Finalidade: Buscar a melhoria contínua na qualidade da prestação do serviço da Ouvidoria

Dimensão: Efetividade

Meta: Definir com base no desempenho de 2018

Indicador 10.3: Atendimento aos prazos da LAI

Finalidade: Garantir que os pedidos de informações sejam atendidos dentro dos prazos legais

Dimensão: Eficácia

Meta: Garantir que 100% dos pedidos de informações sejam atendidos dentro dos prazos legais

Objetivo Estratégico 11

Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público

Indicador 11.1: Adesão das unidades do Ministério Público à campanha nacional de comunicação definida pela ASCOM/CNMP

Finalidade: Estimular o intercâmbio e a integração das unidades do Ministério Público

Dimensão: Eficácia

Meta: Definir com base no desempenho de 2018

Indicador 11.2: Ações de integração e fortalecimento

Finalidade: Promover a integração e o fortalecimento do MP por meio de Ações Nacionais, PRÓ-MP e Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG-MP)

Dimensão: Execução

Meta: Aumentar, gradativamente, o nível de execução das ações de integração e fortalecimento do MP para 100% até 2023

Objetivo Estratégico 12

Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos

Indicador 12.1: Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA)

Finalidade: Avaliar as ações empreendidas pelo CNMP destinadas à promoção da sustentabilidade e racionalidade no uso de insumos naturais e na gestão de resíduos

Dimensão: Eficácia

Meta: Atingir o resultado de 2,20 no Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração até 2023

Indicador 12.2: Índice de capacidade em gestão de contratações

Finalidade: Avaliar a implementação e o aprimoramento de práticas voltadas à gestão de contratações no âmbito do CNMP

Dimensão: Excelência

Meta: Alcançar, no índice de capacidade em gestão de contratações presente no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública elaborado pelo TCU, 70% até 2023

Indicador 12.3: Execução do orçamento discricionário

Finalidade: Otimizar a execução do orçamento discricionário

Dimensão: Execução

Meta: Executar 95% do orçamento discricionário, ao longo dos anos, até 2023

Objetivo Estratégico 13

Fomentar a gestão do conhecimento

Indicador 13.1: Cargos e funções gerenciais e de assessoramento ocupados por servidores do quadro

Finalidade: Promover a retenção do conhecimento organizacional

Dimensão: Eficácia

Meta: Aumentar, gradativamente, para 70% de ocupação, por servidores do quadro, dos cargos e funções gerenciais e de assessoramento até 2023

Indicador 13.2: Instrutorias internas

Finalidade: Fomentar a capacitação por meio das instrutorias internas

Dimensão: Eficiência

Meta: Assegurar, gradativamente, que 55% do total de horas de capacitação sejam realizadas por meio das instrutorias internas até 2023

Objetivo Estratégico 14

Promover sinergia e qualidade de vida no trabalho

Indicador 14.1: Qualidade de vida no trabalho

Finalidade: Subsidiar a implementação de ações para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e acompanhar a efetividade das ações implementadas

Dimensão: Efetividade

Meta: Definir com base na primeira medição, a ser realizada em 2019

Indicador 14.2: Absenteísmo por motivo de saúde

Finalidade: Subsidiar ações para reduzir a ausência dos servidores em decorrência de afastamento por motivo de licença para tratamento da própria saúde, por motivo de acidente de serviço ou por doença profissional

Dimensão: Eficiência

Meta: Diminuir para 3%, até 2023, o absenteísmo por motivo de saúde

Objetivo Estratégico 15

Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia

Indicador 15.1: Excelência em Governança Pública

Finalidade: Avaliar a implementação e o aprimoramento de práticas voltadas ao processo de governança e gestão do CNMP

Dimensão: Excelência

Meta: Alcançar, no Índice de Governança Pública presente no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública elaborado pelo TCU, 70% até 2023

Objetivo Estratégico 16

Aperfeiçoar a gestão por competências

Indicador 16.1: Capacidade em gestão de pessoas

Finalidade: Avaliar a implementação e o aprimoramento de práticas voltadas à gestão de pessoas no âmbito do CNMP

Dimensão: Excelência

Meta: Alcançar, no Índice de capacidade em gestão de pessoas presente no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública elaborado pelo TCU, 70% até 2023

Indicador 16.2: Desenvolvimento de gestores por competências

Finalidade: Fomentar o desenvolvimento de competências gerenciais

Dimensão: Eficácia

Meta: Aumentar, gradativamente, a participação anual dos gestores e substitutos nos programas de treinamento e desenvolvimento com base nas competências gerenciais, alcançando 30% de adesão em 2023

Indicador 16.3: Servidores do quadro capacitados*

Finalidade: Garantir qualificação adequada dos servidores do quadro do CNMP

Dimensão: Execução

Meta: Aumentar, gradativamente, a qualificação anual dos servidores, alcançando o percentual de 60% de servidores capacitados em 2023

* Capacitação válida é aquela que tenha correlação com as atribuições funcionais e preencha os demais requisitos normativos pertinentes

Objetivo Estratégico 17

Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio

Indicador 17.1: Satisfação com os recursos tecnológicos

Finalidade: Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para atender com excelência as necessidades do usuário

Dimensão: Efetividade

Meta: Aumentar para 85% a satisfação do usuário com os recursos tecnológicos até 2023

3.3 Projetos Estratégicos

Como nas outras etapas, a escolha dos projetos estratégicos também foi feita de forma coletiva.

A seleção que o leitor verá a seguir iniciou-se ainda no processo de construção dos indicadores, quando a equipe da SGE já identificava possíveis projetos, os quais emergiram ao longo do levantamento feito durante o diagnóstico.

Após essa etapa, nas reuniões de aprovação dos indicadores, outras propostas surgiram, geradas pelas soluções dadas às demandas cotidianas, para as quais, por vezes, eram necessárias soluções mais complexas do que ações pontuais. Desse modo, nasciam outros projetos.

Importa destacar ainda ideias que surgiram também das sugestões de melhorias dos relatórios de Autoavaliação Assistida da FNQ e do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública do TCU.

Foi a partir desses insumos que a SGE propôs uma lista de projetos vinculados aos objetivos estratégicos, os quais foram divulgados para o público interno, que votou naqueles que considerava prioritários, por meio da ferramenta *LimeSurvey*. A lista priorizada foi apresentada à SG, que propôs algumas alterações.

Após passar pela avaliação da SG, finalmente, a lista foi submetida ao Plenário, com abertura de prazo para considerações sobre as propostas.

Objetivo Estratégico 1

Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito

CNMP Cidadão

Busca a aproximação com os grupos sociais atuantes na defesa do estado democrático de direito e influenciadores no alcance da estratégia do CNMP.

PEN-MP 2020|2029

Elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público 2020-2029.

Objetivo Estratégico 2

Promover a transparência ativa como instrumento de controle social

Carta de Serviços ao Cidadão

Elaboração de documento que tem por objetivo informar à sociedade sobre os serviços prestados e as formas de acesso a esses serviços, bem como os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público.

Dados Abertos

Elaboração de Política e Plano de Dados Abertos do CNMP.

CNMP Resolutivo

Fomento à resolutividade das propostas feitas pela sociedade civil organizada, por meio das ferramentas de controle social do CNMP.

Mais Transparência

Aprimoramento do Portal da Transparência do CNMP, buscando aumentar a transparência ativa.

Objetivo Estratégico 3

Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público

Comissão Inteira

Promoção da integração entre as comissões e o alinhamento das ações ao planejamento estratégico nacional.

Objetivo Estratégico 4

Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público

Controle Interno Unificado

Construção de um modelo de Controle Interno para o Ministério Público.

Objetivo Estratégico 5

Promover a ação integrada e efetiva das Comissões do CNMP

Não há projeto especificado para este objetivo.

Objetivo Estratégico 6
Fomentar práticas inovadoras de gestão

InovaCNMP

Projeto de incentivo à inovação no CNMP

Objetivo Estratégico 7
Fortalecer a imagem e a identidade institucional

Pesquisa de imagem 2.0

Implementação de nova metodologia de pesquisa de imagem do CNMP, com base nos resultados anteriores.

Capacitação em liderança pública

Promoção de capacitação para a alta administração.

Objetivo Estratégico 8
Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP

Racionalização das Resoluções do CNMP

Definição da política de proposição de resoluções pelo CNMP (impacto da proposta nos MPs, redundância das informações solicitadas, etc.).

Objetivo Estratégico 9
Promover a atuação em rede

Rede das Ouvidorias

Aproximação da Ouvidoria do CNMP com as ouvidorias de outras instituições.

CNMP em rede

Estudo sobre a identificação das redes que o CNMP integra e definição da metodologia de avaliação dessas redes.

Objetivo Estratégico 10

Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público

Reestruturação do CNMP por Processos

Implantação da gestão por processos no CNMP, buscando uma visão horizontal com a eliminação de barreiras interfuncionais.

Objetivo Estratégico 11

Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público

Portal de Sistemas do MP

Implementação de solução tecnológica que disponibiliza o conjunto de sistemas desenvolvidos pelo MP.

Objetivo Estratégico 12

Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos

Plano de Logística Sustentável

Elaboração e implantação do Plano de Logística Sustentável.

Prêmio Ideia Sustentável

Projeto que visa a reconhecer as melhores práticas sustentáveis no CNMP.

Sistema de Compras Compartilhadas

Desenvolvimento de sistemática de realização de compras compartilhadas no âmbito do MP, com vistas à economicidade e sustentabilidade no processo licitatório.

Racionalização dos processos de trabalho

Projeto de simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos do CNMP e dos seus processos de trabalho.

Objetivo Estratégico 13
Fomentar a gestão do conhecimento

Gestão documental e memória

Aprimoramento da gestão documental e da memória do CNMP, com definição de política e de instrumentos padrões.

Gestão do conhecimento

Disseminação de práticas de gestão do conhecimento no CNMP.

Objetivo Estratégico 14
Promover sinergia e qualidade de vida no trabalho

Avaliação da Cultura Organizacional

Diagnóstico de cultura organizacional do CNMP.

Qualidade de Vida no Trabalho

Promoção de ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Integridade no CNMP

Definição e implementação da Política de Integridade do CNMP, abrangendo membros e servidores.

Objetivo Estratégico 15
Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia

Continuidade de Negócio

Elaboração de Política e Plano de Continuidade de Negócios do CNMP.

Gestão de Riscos no CNMP

Implantação e revisão do Plano de Gestão de Riscos no CNMP.

Segurança Institucional no CNMP

Implantação e revisão do Plano de Segurança Institucional.

Política de Gestão de Pessoas

Elaboração e implementação da Política de Gestão de Pessoas do CNMP.

Objetivo Estratégico 16 **Aperfeiçoar a gestão por competências**

Dimensionamento da Força de Trabalho

Elaboração de levantamento da força de trabalho ideal apresentada em cada Unidade do CNMP, finalística ou meio, estabelecendo uma equiparação com os agentes disponíveis para as respectivas unidades, apontando a possibilidade de eventual readequação do quadro por redistribuição dos agentes disponíveis e/ou pela proposição de novo Projeto de Lei que solicite novos servidores e/ou cargos de forma embasada.

Implantação da gestão por competências

Mapeamento das competências específicas das áreas do Conselho, com a finalidade de implantação da gestão por competências e com orientação para resultados.

Política de segregação de funções

Elaboração e implementação da Política de segregação de funções para tomada de decisões críticas.

Objetivo Estratégico 17 **Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio**

Modernização Tecnológica

Programa de Modernização Tecnológica.

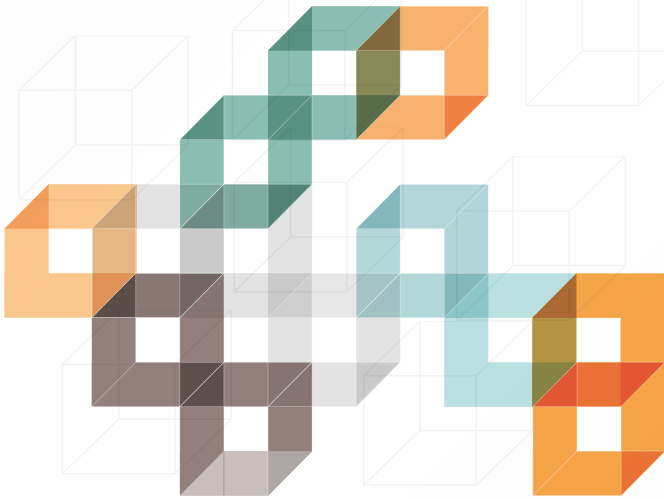
Aprimoramento do Sistema de Jurisprudência

Aprimoramento da pesquisa de Jurisprudência do CNMP.

CNMP Mobile

Desenvolvimento de aplicativo do CNMP contendo os principais serviços ao cidadão.

4. CONCLUSÃO



4.1 Conclusão

A experiência de produzir um segundo plano estratégico, feito por servidores da casa, a custo zero para a instituição, trouxe para o CNMP a grande oportunidade de refletir sobre seus processos de planejamento e gestão e de se consolidar cada vez mais como uma instituição referência na temática, principalmente para o Ministério Público.

Toda a preocupação inicial de realizar *benchmarking* e construir uma metodologia consistente, legítima e participativa revelou que, ao longo do processo de elaboração da estratégia, muito foi conquistado, embora ainda haja muito o que fazer.

Como observou o relatório da FNQ, o CNMP não se acomodou. Ao contrário: tem buscado, permanentemente, evoluir nos processos gerenciais. E tem conseguido isso. Esse foi um aspecto que apareceu, claramente, durante a formulação do segundo plano estratégico, quando os servidores foram chamados a participar da elaboração da nova estratégia.

É possível dizer que a motivação e o engajamento da força de trabalho nesse processo são frutos da consciência do que significa gerir estrategicamente, com missão, visão, valores e objetivos comuns, bem como da percepção do valor agregado que esse tipo de construção coletiva traz.

Aliás, pode-se dizer também que esse engajamento tem crescido ao longo dos anos, com a participação de todos no modelo de governança, o qual inclui reuniões periódicas para tratar do futuro institucional comum, construído a muitas mãos.

Resta-nos continuar neste caminho e não perder de vista os objetivos, com monitoramento vigilante e rotineiro dos indicadores, realinhando e reavaliando quando preciso for. Afinal, a excelência é o nosso maior objetivo, e só é excelente quem se aprimora continuamente. Essa é a grande lição que tiramos deste trabalho.



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO