



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Plano Diretor do Fórum Nacional de Gestão PDFNG 2020-2022

FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO



Brasília, 2020



O presente documento representa, concretamente, o resultado do planejamento tático do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público, com a definição das iniciativas estratégicas que guiarão os planos de ação a serem executados no período de 2020 a 2022.

Conselho Nacional do Ministério Público

PRESIDENTE

Antônio Augusto Brandão Aras

CONSELHEIROS

Rinaldo Reis Lima (Corregedor nacional)

Luciano Nunes Maia Freire

Marcelo Weitzel Rabello de Souza

Sebastião Vieira Caixeta

Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior

Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho

Otavio Luiz Rodrigues Jr.

Oswaldo D'Albuquerque

Sandra Krieger

Fernanda Marinela

SECRETÁRIO-GERAL

Jaime de Cassio Miranda

Comissão de Planejamento Estratégico

PRESIDENTE

Sebastião Vieira Caixeta (Conselheiro)

CONSELHEIROS MEMBROS

Rinaldo Reis Lima (Corregedor Nacional)

Luciano Nunes Maia Freire (Conselheiro)

Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior (Conselheiro)

Otávio Luiz Rodrigues Jr. (Conselheiro)

Oswaldo D´Albuquerque (Conselheiro)

Sandra Krieger (Conselheira)

Fernanda Marinela (Conselheira)

MEMBROS AUXILIARES:

Ana Lara Camargo de Castro - Promotora de Justiça (MP/MS)

Carlos Eduardo Almeida Martins de Andrade - Procurador do Trabalho (MPT)

MEMBRO COLABORADOR:

Michel Betenjane Romano – Promotor de Justiça (MP/SP)

EQUIPE:

João Barbosa Lima - Assessor-Chefe

Jucélia Ferreira de Albuquerque - Assistente

Roberto Itajahy Lopes - Assessor

Rogério Carneiro Paes – Assessor

Fórum Nacional de Gestão

COORDENAÇÃO GERAL

Coordenador: Carlos Eduardo Almeida Martins de Andrade - Procurador do Trabalho (MPT) - 2020

Coordenadora: Ana Lara Camargo de Castro – Promotora de Justiça do (MP/MS) – 2021

Subcoordenador: Michel Betenjane Romano – Promotor de Justiça (MP/SP)

COMITÊS TEMÁTICOS

RAS – Representantes da Administração Superior do Ministério Público

Coordenadora: Elaine Cardoso de Matos Novais Teixeira - Promotora de Justiça (MP/RN).

Subcoordenador: Francisco Martínez Berdeal, Promotor de Justiça (MP/ES)

CPCom - Comitê de Políticas de Comunicação Social do Ministério Público

Coordenadora: Giselle Correia Borges - Superintendente de Comunicação Integrada (MP/MG)

Subcoordenadora: Cristina Bartholomay Oliveira, Coordenadora de Comunicação Social (MP/RS)

CPGA – Comitê de Políticas de Gestão Administrativa do Ministério Público

Coordenador: Marcos Vinicius Ferreira Cesário - Diretor Administrativo (MP/PB)

Subcoordenador: Frederico Welington S. Soares, Superintendente de Gestão Administrativa (MP/BA)

CPGE - Comitê de Políticas de Gestão Estratégica do Ministério Público

Coordenador: Fabricio Ferraz Pêgo, Agente Técnico, Administrador (MP/ES)

Subcoordenador: João Ricardo Araújo Silva, Chefe do Departamento de Planejamento e Gestão (MP/TO)

CPGO - Comitê de Políticas de Gestão Orçamentária do Ministério Público

Coordenador: Danilo Botelho De Carvalho, Superintendente de Finanças (MP/MG)

Subcoordenador: André Luís Sant’Ana Ribeiro - Diretor de Programação e Gestão Orçamentária (MP/BA)

CPGP - Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas do Ministério Público

Coordenador: Vinicius Pinto Correa - Coordenador do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (MPT)

Subcoordenador: Everaldo De Souza Alves, Diretor de Gestão de Pessoas (MP/BA)

CPTI - Comitê de Políticas de Tecnologia da Informação do Ministério Público

Coordenadora: Luciana Maria de Araújo Freitas - Assessora de Governança de Tecnologia da Informação (MPDFT)

Subcoordenador: Felipe Andres Leon Garcia, Diretor do Departamento de Tecnologia da Informação (MPT)

Plano Diretor do Fórum Nacional de Gestão – PDFNG 2020-2022

Coordenação

Carlos Eduardo Almeida Martins de Andrade - Procurador do Trabalho (MPT) - 2020

Ana Lara Camargo de Castro – Promotora de Justiça (MP/MS) - 2021

Elaboração

Carlos Eduardo Almeida Martins de Andrade - Procurador do Trabalho
(MPT)

Coordenação dos Representantes da Administração Superior

Coordenadores dos Comitês Temáticos

Equipe da CPE

Sumário

1.	Apresentação	8
2.	Conselho Nacional do Ministério Público	9
3.	Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público	10
3.1.	Mapa estratégico	11
3.2.	Objetivos estratégicos	12
4.	O Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG-MP)	16
4.1.	Introdução – Previsão Normativa	16
4.2.	Fórum Nacional de Gestão	16
4.3.	Os Comitês	18
4.4.	Representantes da Administração Superior – RAS	22
5.	Metodologia.....	22
5.1.	Contextualização	22
5.2.	Desdobrando a estratégia	22
6.	Desdobramento das Ações Estratégicas pelos Comitês Temáticos.....	24
6.1.	Introdução.....	24
6.2.	Comitê Políticas de Comunicação Social - CPCoM.....	25
6.3.	Comitê Políticas de Gestão Administrativa – CPGA	26
6.4.	Comitê Políticas de Gestão Estratégica – CPGE	27
6.5.	Comitê Políticas de Gestão Orçamentária – CPGO	28
6.6.	Comitê Políticas de Gestão de Pessoas – CPGP	29
6.7.	Comitê Políticas de Gestão de Tecnologia da Informação – CPTI	30
7.	Validação do RAS	31
8.	Iniciativas Estratégicas.....	31
9.	Planos de Ação	32
9.1.	Modelo de Plano de Ação.....	33
	Conclusão	34
	Referências Bibliográficas:	35

1. APRESENTAÇÃO

O Plano Diretor do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (PDFNG) é o documento que sintetiza, explicita e formaliza o conjunto de **iniciativas estratégicas** a serem implementadas e executadas pelo FNG-MP, através de seus Comitês (nas áreas de Administração, Gestão Estratégica, Pessoas, Orçamento, Comunicação e Tecnologia da Informação), nos exercícios de 2020-2022, com o intuito de contribuir para o alcance dos objetivos do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público brasileiro para o período de 2020 a 2029 (PEN MP 2020/2029), notadamente na área estruturante.

Trata-se, portanto, de desdobramento do Mapa Estratégico do Ministério Público brasileiro, que descreve os objetivos táticos a serem atingidos, os indicadores de cada eixo de atuação, as metas relacionadas a cada indicador e o portfólio de ações a serem executadas a fim de alcançar cada meta. O plano também explicita a posição atual e o caminho a ser percorrido para a consecução dos seus objetivos.

O trabalho de elaboração teve como ponto de partida o próprio Mapa Estratégico, seus objetivos, programas e ações priorizados para o primeiro triênio. Com base nas prioridades identificadas pelos Comitês Temáticos, foram propostas diversas iniciativas a serem desenvolvidas nos próximos três anos, validadas pelos Representantes da Administração Superior, que compõem este Plano Diretor, e que direcionarão os trabalhos, que serão detalhados nos respectivos planos de ação a serem elaborados executados através de projetos desenvolvido no âmbito dos Comitês Temáticos, e acompanhados pela plenário do Fórum.

Por ser um instrumento de planejamento tático, o PDFNG encaixa-se em um horizonte temporal de médio prazo, sendo elaborado a partir de um diagnóstico da situação presente e prevendo uma situação futura a ser alcançada com a realização de diversas ações.

2. CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

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

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

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

É papel do CNMP (Art. 130-A, § 2º, da CF/88):

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

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

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO (PEN-MP)

No ano de 2010, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) elaborou o primeiro Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP), com vigência inicial prevista para 2011-2015, mas prorrogado por dois biênios. Naquele momento histórico, já havia o entendimento de que ao CNMP, além das funções típicas de controle, caberia também contribuir para a integração e o aperfeiçoamento institucionais. E importante marco sequencial foi a aprovação da Resolução CNMP nº 147, de 21 de junho de 2016, que conferiu força normativa à necessidade de institucionalizar a estratégia no âmbito do Ministério Público e estabeleceu diretrizes para sua elaboração. Após a edição da referida Resolução, houve grande avanço nos ramos e unidades, que se apresentam, atualmente, com excelentes níveis de desempenho, a demonstrar a introjeção dessa cultura do planejamento.

Passada quase uma década, verificou-se que muitos foram os resultados alcançados, mas havia a necessidade de atualização, motivo pelo qual o Plenário do CNMP decidiu pela elaboração de novo Planejamento Estratégico Nacional.

Na elaboração do PEN-MP 2020-2029, partiu-se de três importantes premissas: (1) o CNMP se encontrava capacitado para construir, com seus próprios meios materiais e humanos, o projeto e executá-lo, o que foi feito com equipe interna, garantindo gestão eficiente de recursos; (2) o Ministério Público brasileiro estava maduro para participar de amplo do processo de construção democrática, o que de fato ocorreu por meio de consultas públicas, entrevistas, visitas de trabalho, reuniões em fóruns e encontros regionais e nacional, assegurando-se, assim, a legitimidade do resultado disponibilizado; e (3) as unidades e os ramos detêm autonomia que deve ser preservada e respeitada, de sorte que o PEN-MP tem caráter direcionador, não vinculativo, e de adesão voluntária.

A metodologia se inspirou em diversas fontes, mas foi totalmente adaptada à realidade da Instituição, de forma a otimizar tempo, onerar menos e inspirar reflexão, criatividade e criação coletiva. Os custos foram exclusivamente os de deslocamento de membros e servidores e de impressão de material, uma vez que membros auxiliares e servidores da Comissão de Planejamento Estratégico e equipe técnica da Secretaria de Gestão Estratégica estiveram à frente dessa tarefa. E, conforme se verá no detalhamento que se segue, foram concebidos novo Mapa Estratégico Nacional, finalístico e estruturante, com perspectiva transversal; plano de governança e de gestão; indicadores de monitoramento e três sistemas digitais interativos (BI), sendo eles: os “Cenários de Gênero”, o “Diagnóstico de Prioridades de Temáticas de Atuação” e a “Priorização de Programas e Ações resultantes dos Encontros Regionais e Nacional”.

O Plenário do CNMP, em sua 4ª Sessão Ordinária de 2019, realizada em 26 de março, aprovou o novo Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP), a vigor de 2020 a 2029.

3.1. Mapa estratégico

De modo simplificado, o mapa representa, graficamente e de maneira estruturada, os principais elementos do Plano Estratégico de uma Instituição, vale dizer, sua visão, sua missão, seus valores e seus objetivos estratégicos.

A partir das contribuições colhidas nos sete encontros regionais finalísticos e no encontro nacional estruturante, elaborou-se a minuta do mapa, que foi validada no encontro nacional, em fevereiro de 2019. Nesse sentido, inicialmente, decidiu-se que seria adotado o modelo de planejamento e gerenciamento da estratégia denominado de *Balanced Scorecard* (BSC).

Convém destacar que o BSC foi desenvolvido pelos americanos Kaplan e Norton, em 1992, com o objetivo de medir o desempenho das organizações privadas. Ao longo do tempo, evoluiu para um modelo de planejamento e acompanhamento estratégico, “que possibilita e facilita a comunicação mais clara da estratégia, o feedback estratégico, auxilia no alinhamento estratégico e verifica se a empresa está obtendo resultados com a estratégia adotada” (TORRES, 2014, p. 17).

O modelo original constitui-se de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Além disso, propõe a definição da missão, visão e dos objetivos estratégicos, todos representados em uma figura de fácil entendimento denominada de mapa estratégico.

Não obstante ter sua origem na iniciativa privada, o BSC vem sendo adotado em diversos órgãos e entidades públicas, com as devidas adaptações. Nesse contexto, o grupo decidiu que no PEN-MP 2020-2029 haveria três perspectivas: Retorno para a Sociedade, Processos Integradores e Aprendizado e Crescimento, conforme descritas posteriormente.

Após a definição do modelo, o grupo analisou todos os 359 (trezentos e cinquenta e nove) objetivos propostos nos encontros, compilando aqueles com a mesma redação e/ou conteúdos idênticos. Ao final, o GT-PEN propôs um mapa com 13 (treze) objetivos estratégicos, distribuídos nas 3 (três) perspectivas, aprovado no Encontro Nacional realizado no CNMP no dia 13 de fevereiro de 2019.

O atual mapa estratégico nacional do MP brasileiro, que resultou do processo de planejamento iniciado no ano de 2018, encontra-se ilustrado na figura abaixo:



Figura 1 – Mapa Estratégico do Ministério Público brasileiro

3.2. Objetivos estratégicos

O novo mapa estratégico apresenta objetivos transversais. A ideia de se afastar de objetivos temáticos vem do amadurecimento da experiência do planejamento nacional em sua primeira versão (2011-2019). Primeiro, importa observar que foi demanda sentida em todo o processo de conversa democrática realizado na construção deste projeto (entrevistas, visitas a colegiados, encontros regionais), no sentido de que o mapa fosse elaborado de forma a permitir a interlocução entre as diversas áreas de atuação ministerial.

Ademais, esse *design* permite flexibilidade na execução, uma vez que as temáticas não se apresentam no próprio mapa, mas sim em formato de programas e de ações, eleitos por membros e servidores para o decênio e, posteriormente, priorizados para cada triênio para fim de formulação de indicadores de adesão. Desse modo, a prioridade pode ser revista ao fim de cada ciclo de monitoramento, bem como os próprios programas e ações podem ser renovados em processo de revisão que se apresente conveniente, sem que seja necessário refazer o mapa

Dentre os 13 (treze) objetivos estratégicos constantes do mapa do Nacional, 6 (seis) estão diretamente ligados ao FNG-MP, alinhados às respectivas Perspectivas “*Processo Integradores*” e “*Aprendizagem e Crescimento*”, conforme tabela abaixo:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROGRAMA	AÇÕES
RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	Objetivo 1.1. Aperfeiçoar a atividade investigativa e de inteligência do MP	Desenvolvimento de planos de atuação nacional e regionais no combate às organizações criminosas	1. Atuação em rede de inteligência integrada entre MPs e/ou entre MPs e órgãos de segurança pública e sistema prisional 2. Criação ou fortalecimento das estruturas de TI no combate ao crime organizado
		Fortalecimento da atividade investigativa e de inteligência no MP, com foco em cooperação, tecnologia e estruturação de núcleos	3. Criação ou fortalecimento de estrutura de execução especializada no combate ao crime organizado 4. Elaboração de diagnóstico integrado local, regional ou nacional por equipe técnica especializada sobre o crime organizado
	Objetivo 1.2. Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas	Acompanhamento da aplicação de medidas socioeducativas e de ações de ressocialização do adolescente em conflito com a lei	5. Incentivo à elaboração e à implementação de planos municipais de execução e acompanhamento de medidas socioeducativas 6. Incentivo à priorização do investimento público na execução das medidas socioeducativas em meio aberto (Lei n° 12.594/2012)
		Priorização da persecução à criminalidade organizada (tráfico de drogas e de armas, crimes econômicos, financeiros e tributários, crimes cibernéticos, crimes praticados por grupos de extermínio e milícias, entre outros)	7. Elaboração e implementação de programa de capacitação de membros e servidores para investigação e persecução de organizações criminosas e crimes correlatos 8. Aperfeiçoamento da apuração de eventuais evoluções patrimoniais e redes de relacionamento contratual nas investigações de crimes relacionados à corrupção
	Objetivo 1.3. Consolidar a atuação ministerial integrada e estimular a articulação interinstitucional	Atuação integrada com instituições públicas e privadas no combate à corrupção e à improbidade administrativa	9. Fomento à integração de sistemas de informação e ferramentas tecnológicas utilizados na investigação de corrupção e improbidade administrativa 10. Capacitação de grupos específicos de combate à corrupção e defesa do patrimônio público
		Fomento ao intercâmbio e ao compartilhamento de informações na área de segurança pública	11. Fomento à criação de ambiente colaborativo de dados na área de segurança pública

	Objetivo 1.4. Garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda atividade ministerial	Estímulo à universalização da educação integral e profissionalizante com o escopo de reduzir a desigualdade social	12. Estímulo à educação integral para crianças e adolescentes, prioritariamente em relação àqueles acompanhadas pelos CRAS e CREAS 13. Combate à evasão escolar 14. Fiscalização da aplicação dos recursos do FUNDEB destinados à implementação da educação integral 15. Fiscalização e sensibilização do empresariado sobre os benefícios da inserção profissional de adolescentes
		Fortalecimento dos sistemas de garantia dos direitos da criança e do adolescente	16. Formação e acompanhamento de rede de defesa de direitos das crianças e dos adolescentes 17. Articulação para implementação da escuta especializada e depoimento especial de crianças e adolescentes
	Objetivo 1.5. Impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social	Fiscalização da aplicação dos recursos públicos destinados à educação	18. Articulação interna e externa ao MP para acompanhamento dos orçamentos da educação 19. Exigência do cumprimento das Leis n. 11.494/07 e 11.947/09 pelos entes públicos
		Fiscalização da correta aplicação dos recursos destinados ao sistema prisional e à segurança pública	20. Articulação interna e externa ao MP para implementação dos conselhos de segurança pública e defesa social nos respectivos entes públicos (Lei nº 13.675/2018) 21. Aprimoramento da fiscalização da aplicação dos recursos orçamentários da segurança pública e do sistema prisional
		Incentivo à ampliação da transparência na gestão pública	22. Mapeamento de risco de irregularidade na gestão pública 23. Avaliação periódica de qualidade dos entes públicos no cumprimento da transparência da Lei de Acesso à Informação
	Objetivo 1.6. Intensificar o diálogo com a sociedade e fomentar a solução pacífica de conflitos	Fomento à justiça restaurativa na solução de conflitos individuais	24. Criação e aprimoramento de núcleos interdisciplinares de justiça restaurativa no MP 25. Padronização das práticas de auto composição e capacitação dos colaboradores
PROCESSOS INTEGRADORES	Objetivo 2.1. Disseminar práticas de governança e gestão, em todos os níveis, orientadas para resultados	Estabelecimento da gestão de indicadores estratégicos sociais e de desempenho para visualização da resolutividade dos MPs	26. Implantação de escritórios de análises de dados na unidade 27. Criação e monitoramento de painéis sociais de indicadores em âmbito nacional (monitorado pelo CNMP), por meio do cruzamento de dados e mapas de calor 28. Criação e monitoramento de painéis sociais de indicadores no âmbito da unidade/ramo, por meio do cruzamento de dados e mapas de calor 29. Desenvolvimento das equipes na gestão de projetos, processos, indicadores e em ferramentas de inovação
		Promoção da cultura de resultados por meio de projetos e atividades inovadoras alinhados ao planejamento estratégico	30. Estabelecimento de parcerias com universidades e instituições de pesquisa e extensão como forma de fomentar práticas inovadoras 31. Estruturação de rede de governança por meio da realização de reuniões e mostras conjuntas das comissões do FNG, e comissões finalísticas do CNMP e CNPG 32. Definição de metodologia para monitoramento do alcance dos resultados estipulados para ações e projetos
		Vinculação da gestão orçamentária e administrativa de pessoas e de TI ao planejamento estratégico	33. Desenvolvimento de políticas nacionais de inovação com foco em resultados finalísticos e estruturantes através de projetos e ações. 34. Criação de políticas de governança e gestão integradas para as áreas de TI, pessoas e administração vinculadas ao planejamento 35. Definição de diretrizes para o estabelecimento e compartilhamento de indicadores de alocação de recursos
		Estruturação de grupo especializado de planejamento e gestão sustentável	36. Criação de grupo especializado de planejamento e gestão sustentável, vinculado à alta administração da unidade 37. Elaboração de modelo de planejamento e gestão sustentável

	Objetivo 2.2. Zelar pela sustentabilidade em toda forma de atuação¹	Gestão logística sustentável na unidade	38. Elaboração e implementação de Plano de Gestão Sustentável 39. Monitoramento do Plano de Gestão Sustentável
	Objetivo 3.1. Assegurar a disponibilidade e a aplicação eficiente dos recursos orçamentários	Alinhamento do planejamento orçamentário aos objetivos institucionais	40. Especialização de equipe técnica para fomentar a captação de recursos 41. Fomento para a captação de recursos de fontes externas 42. Criação de diretrizes e políticas de gestão orçamentária alinhadas ao planejamento estratégico 43. Atualização do diagnóstico das unidades e ramos quanto à captação de recursos externos 44. Elaboração de guias de boas práticas em captação de recursos 45. Criação de tabela unificada de receitas para produção de gerenciamento/ estatística a nível nacional de captação de recursos 46. Definição de padrões de atuação dos controles internos 47. Implantação de sistemas integrados de custos e execução orçamentária
		Fomento da captação de recursos externos para subsidiar as atividades institucionais de acordo com planejamento estratégico do MP	
		Fomento da estruturação dos controles internos	
	Objetivo 3.2. Estabelecer a gestão administrativa compartilhada e padronizada	Elaboração de mecanismos de padronização para aquisição e contratação com definição de critérios de qualidade	48. Criação de banco de bens e serviços e suas respectivas especificações, preferencialmente por meio de sistema informatizado
		Estabelecimento de um modelo de compras compartilhadas entre as unidades do MP, com planejamento anual e visando à redução de custos	49. Criação de grupo de trabalho para propor um modelo de compras compartilhadas 50. Promoção de capacitação de gestores/fiscais de contrato, preferencialmente de forma conjunta com outros MPs
		Normatização nacional dos procedimentos administrativos relativos à gestão e fiscalização contratual e capacitação dos colaboradores envolvidos	51. (Re)mapeamento dos processos de gestão e fiscalização de contratos, com a elaboração de modelos
	Objetivo 3.3. Fortalecer os processos de comunicação e a imagem institucional	Aprimoramento da comunicação interna	52. Elaboração de plano anual de aprimoramento da comunicação interna, com iniciativas periódicas para aumentar a transparência da gestão e aproximar membros e servidores 53. <i>Media training</i> periódico com membros e servidores
		Fortalecimento da imagem institucional do MP	54. Elaboração conjunta de campanhas nacionais executadas entre MPs 55. Elaboração de manual nacional de gerenciamento de crises 56. Investimento na modernização e ampliação dos canais de comunicação com a população
		Promoção do relacionamento do MP com a sociedade	57. Elaboração de programas de divulgação do MP e seus canais de acesso 58. Investimento no desenvolvimento de campanhas com publicações em diversas mídias 59. Realização de rodas especializadas com a imprensa e estudantes de comunicação
	Objetivo 3.4. Promover a gestão por competências e a qualidade de vida no trabalho	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades de liderança para membros e servidores gestores, capacitando-os para lidar com conflitos e desenvolvimento de pessoas	60. Utilização de ferramentas de diagnósticos de ambiente de trabalho e organização das relações profissionais visando a detecção de situações que demandem atenção especial 61. Promoção da qualificação das lideranças e gestores 62. Criação de uma rede de gestão de pessoas para compartilhamento de boas práticas de gestão em todo o MP 63. Criação de uma rede interna para retenção e compartilhamento de conhecimentos
Gestão eficiente dos quadros de pessoal, alocando competências em áreas-chave, desenvolvendo novas competências e simplificando procedimentos		64. Elaboração de estudos que permitam alocar a força de trabalho, com perfil profissiográfico adequado, nas áreas prioritizadas pela gestão do órgão, em consonância com os objetivos estratégicos 65. Utilização do mapeamento de competências como principal critério para alocação de pessoas, inclusive em funções de confiança e cargos em comissão	

¹ Considerando a inexistência de comitê para trabalhar a questão da sustentabilidade, citada de forma transversal tanto em proposições e ações finalísticas como estruturantes, os programas referentes a esse objetivo estratégico foram baseados na Proposta de Resolução enviada ao Plenário do CNMP.

		Promoção de capacitações com foco na utilização de ferramentas de tecnologia que possibilitem a otimização das tarefas	66. Desenvolvimento de tutoriais e manuais das soluções tecnológicas implantadas pela unidade 67. Implantação de trilhas de aprendizagem, partindo do mapeamento de competências, proporcionando capacitação organizacional e incentivo ao autodesenvolvimento.
	Objetivo 3.5. Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras	Promoção de governança e gestão de TI	68. Elaboração de um plano estratégico nacional de TI, alinhado ao PEN 69. Mapeamento e priorização dos projetos e dos processos de negócios, com base na cultura de <i>payback</i>
		Desenvolvimento de competências técnicas de TI	70. Fortalecimento e capacitação do CETI 71. Restruturação do organograma de TI, inserindo a área de governança e certificando o pessoal 72. Adoção de políticas de dimensionamento e estrutura mínima de TI, incluindo sobreaviso
		Habilitação e suporte de processos de negócio, por meio de inovação e serviços integrados	73. Definição de plano de capacitação e definição de responsabilidades com base em frameworks como TOGAF, ITIL e COBIT 74. Criação de laboratório de inovação aberta, soluções em plataformas móveis e computação em nuvem

4. O FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO (FNG-MP)

4.1. Introdução – Previsão Normativa

O Fórum Nacional de Gestão (FNG-MP) foi instituído por meio da Portaria Presi n. 025, de 23 de março de 2012, que foi posteriormente revogada pela Portaria Presi n. 070, de 27 de março de 2014.

Além de regulamentar as atividades do FNG-MP (art. 14), a Portaria disciplinou os Comitês de Políticas de Tecnologia da Informação (CPTI-MP) e de Políticas de Comunicação Social do Ministério Público (CPCoM). Também transformou os eixos temáticos de gestão administrativa, orçamentária e de pessoas, até então vinculados ao FNG-MP, nos Comitês de Políticas de Gestão Administrativa do Ministério Público (CPGA-MP), Comitê de Políticas de Gestão Orçamentária do Ministério Público (CPGO-MP) e Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas do Ministério Público (CPGP-MP), respectivamente, que foram posteriormente regulamentados por meio da Portaria Presi n. 144, 3 de julho de 2014. Visando dispor sobre a composição, a organização e o funcionamento do Fórum Nacional de Gestão, e de seus Comitês, e em observância ao disposto no artigo 5º da Portaria Presi n. 144/2014, foi então publicada a Portaria Presi n. 016, de 23 de fevereiro de 2015. Tal Portaria trouxe ainda a significativa previsão de participação dos representantes da Administração Superior dos ramos do Ministério Público da União e unidades do Ministério Público dos Estados, denominado RAS.

Mais recentemente a Portaria Presi n. 57, de 14 de maio de 2018, instituiu o Comitê de Políticas de Gestão Estratégica (CPGE-MP) como desdobramento do CPGA-MP.

4.2. Fórum Nacional de Gestão

Vinculado à Comissão de Planejamento Estratégico – CPE/CNMP o Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG-MP) tem por objetivo promover o debate, o estudo, a análise, a discussão, a harmonização, a articulação e a implementação de melhores práticas de gestão para suporte à atividade-fim do Ministério Público brasileiro.

O FNG-MP representa a instância superior de deliberação coletiva dos seguintes Comitês Temáticos que o compõem:

- I – Comitê de Políticas de Tecnologia da Informação do Ministério Público (CPTI);
- II – Comitê de Políticas de Comunicação Social do Ministério Público (CPCoM);
- III – Comitê de Políticas de Gestão Administrativa do Ministério Público (CPGA);
- IV – Comitê de Políticas de Gestão Orçamentária do Ministério Público (CPGO);
- V – Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas do Ministério Público (CPGP);
- VI – Comitê de Políticas de Gestão Estratégica do Ministério Público (CPGE);
- VII - Representantes da Administração Superior (RAS).

No âmbito de cada um dos Comitês, são estruturados Grupos de Trabalho distribuídos por temas e/ou projetos.

Ordinariamente, o FNG realiza de duas a três reuniões anuais. Seus esforços são canalizados para fins de execução de seu Plano Diretor (PD FNG). Durante as reuniões são estruturados Grupos de Trabalho, distribuídos por temas e/ou projetos, eleitas prioridades e realizadas entregas coletivas de

produtos nos seguintes eixos: referências, boas práticas, parcerias e capacitação. Participam das Reuniões Ordinárias, em média, 200 (duzentos) participantes, entre membros e servidores, representantes de todas as unidades e ramos do Ministério Público brasileiro, além de especialistas em variadas áreas do conhecimento relativas à gestão.

Em 2015 foram introduzidas nas reuniões ordinária do FNG as reuniões específicas dos RAS - Representantes da Administração Superior das unidades do Ministério Público brasileiro, através da Portaria CNMP/Presi nº 16, de 23 de fevereiro de 2015.

Além das Reuniões Ordinárias, o FNG, juntamente com a Comissão de Planejamento Estratégico, prioriza entre suas atividades as Ações Nacionais Estruturantes, capacitações e diversas as Mostras (Tecnologia, Processos, Projetos etc.), todas realizadas sob a perspectiva da eficiência operacional do Mapa Estratégico Nacional. A execução das Ações Nacionais Estruturantes ocorre por meio de projetos e processos, monitorados por indicadores, privilegiando uma atuação em rede, respeitando a autonomia de cada unidade do Ministério Público e dando efetividade aos objetivos definidos no Planejamento Estratégico Nacional.

No último quadriênio foram realizadas Ações Nacionais Estruturantes em todas as áreas temáticas, Mostras de Tecnologia, Processos e Projetos, capacitação de membros e servidores, produção de minutas e manuais de referências, materiais de apoio, além do fomento à inclusão de trabalhos nos Bancos Nacionais de Projetos e Processos.

Ao fomentar a construção de práticas uniformes, a padronização e a uniformização da atuação do Ministério Público brasileiro, ressalvadas e respeitadas as suas respectivas autonomias administrativa, financeira e orçamentária, o FNG subsidia consistentemente a implementação e execução do Planejamento Estratégico Nacional.

Dessa forma, O FNG, enquanto instrumento de implementação e execução do Planejamento Estratégico Nacional, busca intensificar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, o fomento à cultura de resultados e a valorização e motivação de membros e servidores, tendo em vista a necessidade de se profissionalizar a gestão no âmbito de todo Ministério Público brasileiro.

Fórum Nacional de Gestão



Objetivo: Promover o debate, o estudo, a análise, a discussão, a harmonização, a articulação e a implementação de melhores práticas de gestão para suporte à atividade-fim do Ministério Público brasileiro

Atribuições:

- I – fomentar a uniformização e a padronização da atuação dos diversos ramos e unidades do Ministério Público brasileiro, respeitadas as suas autonomias administrativa, financeira e orçamentária;
- II – promover estudos, coordenar atividades e sugerir políticas e padrões em gestão administrativa e institucional, com o objetivo de:
 - a) fomentar a integração entre os ramos e as unidades do Ministério Público e entre estes e outros órgãos essenciais à sua atividade;
 - b) fomentar o Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público e subsidiar a elaboração e implementação de políticas de planejamento estratégico organizacionais;
 - c) incentivar a adoção de boas práticas de gestão e planejamento institucional;
 - d) acompanhar os indicadores e as metas nacionais definidas pelo Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público;
 - e) acompanhar a implantação dos programas nacionais, definidos pelo Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público;
 - f) propor treinamentos para membros e servidores na área de gestão e planejamento institucional;
 - g) encaminhar ao CNMP sugestões para elaboração de resoluções afetas à área de Gestão e Planejamento Institucional;
 - h) prestar consultoria técnica na área de gestão e planejamento institucional a pedido do CNMP; e
 - i) praticar outros atos necessários ao cumprimento do seu objetivo e compatíveis com suas atribuições.

4.3. Os Comitês

Os seis Comitês do FNG/MP são constituídos por um representante de cada ramo do Ministério Público da União e de cada unidade do Ministério Público dos Estados, indicados pelo respectivo Procurador-Geral.

Cada Comitê é representado por um Coordenador e um Subcoordenador, eleitos entre os seus integrantes, com mandato prorrogável de 1 ano, que é responsável pelo planejamento, organização, condução e registro dos trabalhos desenvolvidos.

As deliberações dos Comitês serão tomadas por maioria simples dos votos de seus integrantes, cabendo aos Coordenadores, além do voto ordinário, o de desempate.

Comitê de Políticas de Tecnologia da Informação do Ministério Público (CPTI-MP)



Objetivo: Promover o direcionamento tecnológico do Ministério Público brasileiro, por meio de deliberações que promovam a uniformização, padronização e integração de infraestrutura, sistemas, taxonomia, estatística e governança de tecnologia da informação.

Atribuições:

- I – fomentar a integração entre os ramos e as unidades do Ministério Público brasileiro e entre estes e outros órgãos essenciais à sua atividade;
- II – fomentar o Planejamento Estratégico de TI e subsidiar a elaboração de Planejamento Estratégico Organizacional;
- III – incentivar a adoção de boas práticas em governança de TI;
- IV – propor metas nacionais para atuação de TI no âmbito do Ministério Público;
- V – encaminhar ao CNMP sugestões para elaboração de resoluções afetas à área de TI;
- VI – propor ao CNMP critérios para orientar a aquisição de bens e serviços de TI no Ministério Público;
- VII – compartilhar, salvo se protegido por sigilo legal, conhecimentos, informações, soluções de TI e bases dedados com intuito de promover a melhoria de resultados institucionais e da administração pública;
- VIII – estabelecer padrões de interoperabilidade entre sistemas de informação do Ministério Público e de outros órgãos relacionados;
- IX – incentivar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de tramitação eletrônica de documentos;
- X – incentivar a inovação em TI;
- XI – incentivar a utilização de padrões governamentais em TI;
- XII – propor treinamentos para membros e servidores na área de TI;
- XIII – prestar consultoria na área de TI a pedido do CNMP;
- XIV – praticar outros atos necessários ao cumprimento do seu objetivo e compatíveis com suas atribuições.

Comitê de Políticas de Comunicação Social do Ministério Público (CPCoM-MP)



Objetivo: Promover a integração e o desenvolvimento da comunicação do Ministério Público brasileiro, por meio de deliberações que incentivem o planejamento, a articulação das ações e a difusão de boas práticas em comunicação pública, visando à ampliação da transparência da instituição e do acesso dos cidadãos ao Ministério

Atribuições:

- I – fomentar a integração entre os ramos e as unidades do Ministério Público brasileiro e entre estes e outros órgãos essenciais à sua atividade;
- II – fomentar o Planejamento Estratégico de Comunicação Social e subsidiar a elaboração de Planejamento Estratégico Organizacional;
- III – incentivar a adoção de boas práticas em comunicação social;
- IV – propor metas nacionais para atuação de comunicação social no âmbito do Ministério Público;
- V – encaminhar ao CNMP sugestões para elaboração de resoluções afetas à área de comunicação social;
- VI – propor ao CNMP critérios para orientar a aquisição de bens e serviços de comunicação social no Ministério Público;
- VII – compartilhar, salvo se protegido por sigilo legal, conhecimentos, informações e soluções de comunicação social, para promover a melhoria de resultados institucionais, visando a ampliação da transparência das instituições e do acesso dos cidadãos ao Ministério Público;
- VIII – incentivar a inovação em comunicação social;
- IX – incentivar a utilização de padrões governamentais em comunicação social;
- X – propor treinamentos para membros e servidores na área de comunicação social; e
- XI – praticar outros atos necessários ao cumprimento do seu objetivo e compatíveis com suas atribuições.

Comitê de Políticas de Gestão Administrativa do Ministério Público (CPGA-MP)



Objetivo: Promover a integração e o desenvolvimento da gestão administrativa do Ministério Público brasileiro, por meio de deliberações que incentivem o debate, o planejamento, a articulação das ações e a difusão de boas práticas, referências, capacitação e parcerias em tal área, visando à eficiência da atividade institucional.

Atribuições:

- I – fomentar a integração entre os ramos e as unidades do Ministério Público brasileiro e entre estes e outros órgãos essenciais à sua atividade;
- II – fomentar o Planejamento Estratégico de Gestão Administrativa e subsidiar a elaboração de Planejamento Estratégico Organizacional;
- III – incentivar a adoção de boas práticas em gestão administrativa;
- IV – propor metas nacionais para a gestão administrativa no âmbito do Ministério Público;
- V – encaminhar ao CNMP sugestões para elaboração de resoluções afetas à área de gestão administrativa;
- VI – propor ao CNMP critérios para orientar a aquisição de bens e serviços;
- VII – compartilhar, salvo se protegido por sigilo legal, conhecimentos, informações e soluções afetos à área de gestão administrativa, com intuito de promover a melhoria de resultados institucionais, visando à eficiência da atividade institucional;
- VIII – incentivar a inovação em gestão administrativa;
- IX – incentivar a utilização de padrões governamentais em gestão administrativa;
- X – propor treinamentos para membros e servidores na área de gestão administrativa; e
- XI – praticar outros atos necessários ao cumprimento do seu objetivo e compatíveis com suas atribuições.
- XII

Comitê de Políticas de Gestão Orçamentária (CPGO-MP)



Objetivo: promover a integração e o desenvolvimento da gestão orçamentária do Ministério Público brasileiro, por meio de deliberações que incentivem o debate, o planejamento, a articulação das ações e a difusão de boas práticas, referências, capacitação e parcerias em tal área, visando à eficiência da atividade institucional.

Atribuições:

- I – fomentar a integração entre os ramos e as unidades do Ministério Público brasileiro e entre estes e outros órgãos essenciais à sua atividade;
- II – fomentar o Planejamento Estratégico de Gestão Orçamentária e subsidiar a elaboração de Planejamento Estratégico Organizacional;
- III – incentivar a adoção de boas práticas em gestão orçamentária;
- IV – propor metas nacionais para a gestão orçamentária no âmbito do Ministério Público;
- V – encaminhar ao CNMP sugestões para elaboração de resoluções afetas à área de gestão orçamentária;
- VI – propor ao CNMP critérios para orientar a aquisição de bens e serviços afetos à área de gestão orçamentária; VII – compartilhar, salvo se protegido por sigilo legal, conhecimentos, informações e soluções afetos à área de gestão orçamentária, com intuito de promover a melhoria de resultados institucionais, visando à eficiência da atividade institucional;
- VIII – incentivar a inovação em gestão orçamentária;
- IX – incentivar a utilização de padrões governamentais em gestão orçamentária;
- X – propor treinamentos para membros e servidores na área de gestão orçamentária; e
- XI – praticar outros atos necessários ao cumprimento do seu objetivo e compatíveis com suas atribuições.

Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas (CPGP-MP)



Objetivo: Promover a integração e o desenvolvimento da gestão de pessoas no Ministério Público brasileiro, por meio de deliberações que incentivem o debate, o planejamento, a articulação das ações e a difusão de boas práticas, referências, capacitação e parcerias em tal área, visando à eficiência da atividade institucional.

Atribuições:

- I – fomentar a integração entre os ramos e as unidades do Ministério Público brasileiro e entre estes e outros órgãos essenciais à sua atividade;
- II – fomentar o Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas e subsidiar a elaboração de Planejamento Estratégico Organizacional;
- III – incentivar a adoção de boas práticas em gestão de pessoas;
- IV – propor metas nacionais para a gestão de pessoas no âmbito do Ministério Público;
- V – encaminhar ao CNMP sugestões para elaboração de resoluções afetas à área de gestão de pessoas;
- VI – propor ao CNMP critérios para orientar a aquisição de bens e serviços afetos à área de gestão de pessoas; VII – compartilhar, salvo se protegido por sigilo legal, conhecimentos, informações e soluções afetos à área de gestão de pessoas, com intuito de promover a melhoria de resultados institucionais, visando à eficiência da atividade institucional;
- VIII – incentivar a inovação em gestão de pessoas;
- IX – incentivar a utilização de padrões governamentais em gestão de pessoas;
- X – propor treinamentos para membros e servidores na área de gestão de pessoas; e
- XI – praticar outros atos necessários ao cumprimento do seu objetivo e compatíveis com suas atribuições.

Comitê de Políticas de Gestão Estratégica do Ministério Público (CPGE-MP)



Objetivo: Promover a integração e o desenvolvimento da gestão estratégica no Ministério Público brasileiro, por meio de deliberações que incentivem o debate, o planejamento, a articulação das ações e a difusão de boas práticas, referências, capacitação e parcerias em tal área, visando à eficiência da atividade institucional.

Atribuições:

- I – fomentar a integração entre os ramos e as unidades do Ministério Público brasileiro e entre estes e outros órgãos essenciais à sua atividade;
- II – fomentar o Planejamento Estratégico e subsidiar a elaboração de Planejamento Estratégico Organizacional;
- III – incentivar a adoção de boas práticas em gestão estratégica;
- IV – propor metas nacionais para a gestão estratégica no âmbito do Ministério Público;
- V – encaminhar ao CNMP sugestões para elaboração de resoluções afetas à área de gestão estratégica;
- VI – propor ao CNMP critérios para orientar a aquisição de bens e serviços afetos à área de gestão estratégica;
- VII – compartilhar, salvo se protegido por sigilo legal, conhecimentos, informações e soluções afetos à área de gestão estratégica, com o intuito de promover a melhoria de resultados institucionais, visando à eficiência da atividade institucional;
- VIII – incentivar a inovação em gestão estratégica;
- IX – incentivar a utilização de padrões governamentais em gestão estratégica;
- X – propor treinamentos para membros e servidores na área de gestão estratégica; e
- XI – praticar outros atos necessários ao cumprimento do seu objetivo e compatíveis com suas atribuições.”

4.4. Representantes da Administração Superior – RAS

Além dos Comitês acima descritos, também compõem o FNG-MP os representantes da Administração Superior – RAS, que participam através de integrantes dos diversos ramos e unidades do Ministério Público, nas pessoas do Secretário-Geral, Subprocurador Geral de Justiça para Assuntos Administrativos, Diretor-Geral ou a autoridade correlata.

O RAS agrega membros do MP que debatem as principais iniciativas de gestão estratégica apontadas pelos comitês de trabalho que integram o Fórum, funcionando como ponte das deliberações do FNG junto às unidades ministeriais.

5. METODOLOGIA

5.1. Contextualização

Considerando que a construção do novo mapa estratégico, notadamente no que tange aos objetivos estratégicos da área estruturante, contou com a colaboração dos comitês do FNG, submetidos à priorização pelo RAS, o presente Plano Diretor foi elaborado a partir dos Programas e Ações estratégicas, com os desdobramentos acolhidos através da ferramenta eletrônica MentiMeter, durante a 3ª Reunião Ordinária em dezembro de 2019.

5.2. Desdobrando a estratégia

A simples formulação de uma estratégia, consubstanciada no respectivo Plano Estratégico, não garante por si só o resultado esperado. Isto porque a maior dificuldade surge quando de sua execução, vale dizer, quando medidas concretas devem ser tomadas para se atingir os objetivos previamente determinados².

Segundo CHIAVENATO e SAPIRO (2009, p. 256):

“A execução constitui a etapa mais demorada, difícil e complexa de todo o processo de planejamento estratégico. Em geral, ela constitui a etapa que marca definitivamente o sucesso ou o fracasso na gestão estratégica. Não basta apenas formular a estratégia; é preciso fazê-la funcionar no mundo real. Além disso, o mais importante não é ter a estratégia discutida e formulada, mas sim a estratégia efetivamente praticada na organização”.

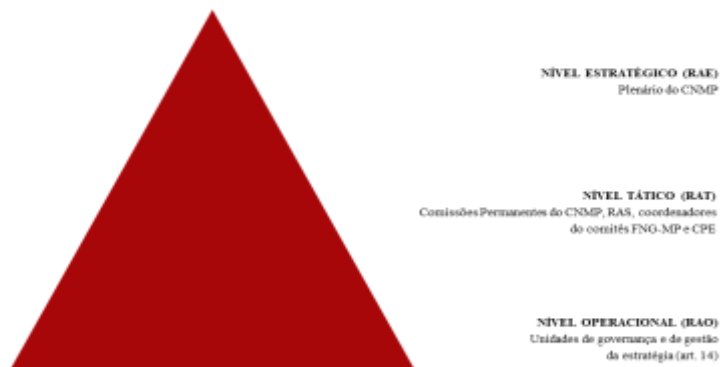
Outro fator crítico de sucesso da execução da estratégia corresponde à assimilação do Plano Estratégico por toda a instituição, de forma a envolver toda a estrutura organizacional no desempenho das atividades voltadas ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas.

Mas para que haja esse envolvimento, é necessário que o Plano, de natureza macro, seja detalhado de forma a proporcionar as informações necessárias para que todos os níveis organizacionais possam assimilar e compreender seu papel na gestão estratégica.

E para que seja possível esse envolvimento, entre os diferentes níveis organizacionais (Estratégico, Tático e Operacional), surge a hipótese de “desdobramento da estratégia”.

A governança do planejamento estratégico nacional do Ministério Público ocorrerá em três níveis e será exercida por meio das seguintes instâncias, respectivamente:

² Complementando, CHIAVENATO e SAPIRO (2009, p. 258) citam em sua obra Hrebiniak, que destaca os seguintes aspectos da execução da estratégia: “1. A execução é a chave do sucesso de todo planejamento estratégico; 2. Fazer estratégia funcionar é muito mais difícil do que a tarefa de modelar a estratégia; 3. A execução bem-feita é crítica; 4. Os gerentes geralmente são treinados para planejar e não para executar a estratégia; 5. Faça as pessoas manejarem a execução da estratégia; 6. O planejamento e a execução são interdependentes e não apenas diferentes fases de um mesmo processo; 7. A execução toma muito mais tempo do que a formulação da estratégia; 8. A execução é um processo, não apenas uma ação ou uma simples etapa; 9. A execução envolve muito mais pessoas do que a formulação da estratégia; 10. Os desafios e obstáculos à execução bem-sucedida somente aparecem na execução”.



No nível estratégico, a governança será exercida pelo Plenário do CNMP, conforme o art. 3º da Resolução CNMP nº 147, de 21 de junho de 2016, ao qual compete:

“I. aprovar o Plano Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP) e suas alterações, mediante processo definido na presente Resolução; II. avaliar, direcionar e monitorar a gestão do PEN-MP; III. avaliar os cenários, o ambiente e os resultados atingidos pelo PEN-MP; IV. direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando-os às necessidades da sociedade; V. aprovar o relatório anual de desempenho do PEN-MP; e VI. desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.”

O monitoramento da gestão e dos resultados alcançados pelo PEN-MP será apresentado pelo Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE), por meio de relatório anual, elaborado com base no Radar Estratégico. O relatório também conterá as propostas de alterações levantadas e aprovadas em todos os níveis da governança, Comissões Permanentes do CNMP, Representantes da Administração Superior (RAS), coordenadores dos comitês do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG), Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) e unidades de governança e de gestão da estratégia de cada instituição.

De posse desse relatório, o Plenário do CNMP, em Reunião de Análise da Estratégia (RAE) a realizar-se com periodicidade anual, presencialmente ou por meio de processo administrativo eletrônico, avaliará e direcionará a estratégia nacional do MP. Além disso, orientará a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando-os às necessidades da sociedade.

No nível tático, a governança será realizada na Reunião de Acompanhamento Tático (RAT), com periodicidade quadrimestral, presencial ou virtualmente, entre os Representantes da Administração Superior (RAS), os coordenadores dos comitês do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG) e os integrantes da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE). Nessa oportunidade, serão apreciados e deliberados os resultados e as eventuais propostas de alteração do PEN-MP apresentadas pelas unidades e ramos do MP nas reuniões operacionais locais de monitoramento.

As decisões da RAT serão sintetizadas pela CPE e encaminhadas às Comissões Temáticas do CNMP para análise e eventuais ajustes e aos Conselhos Nacionais de Procuradores-Gerais (CNPJG), de Ouvidores do Ministério Público (CNOMP), de Diretores de Escolas e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional dos Ministérios Públicos do Brasil (CDEMP), de Corregedores-Gerais do Ministério Público (CNCGMP), entre outros, para ciência.

No nível operacional, a governança será realizada na Reunião de Acompanhamento Operacional (RAO), com periodicidade trimestral, entre os integrantes das unidades de governança e de gestão da estratégia de cada unidade e ramo, em que serão avaliados os resultados e as propostas de alteração do PEN-MP para subsidiar os Representantes da Administração Superior na RAT.

6. DESDOBRAMENTO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS PELOS COMITÊS TEMÁTICOS

6.1. Introdução

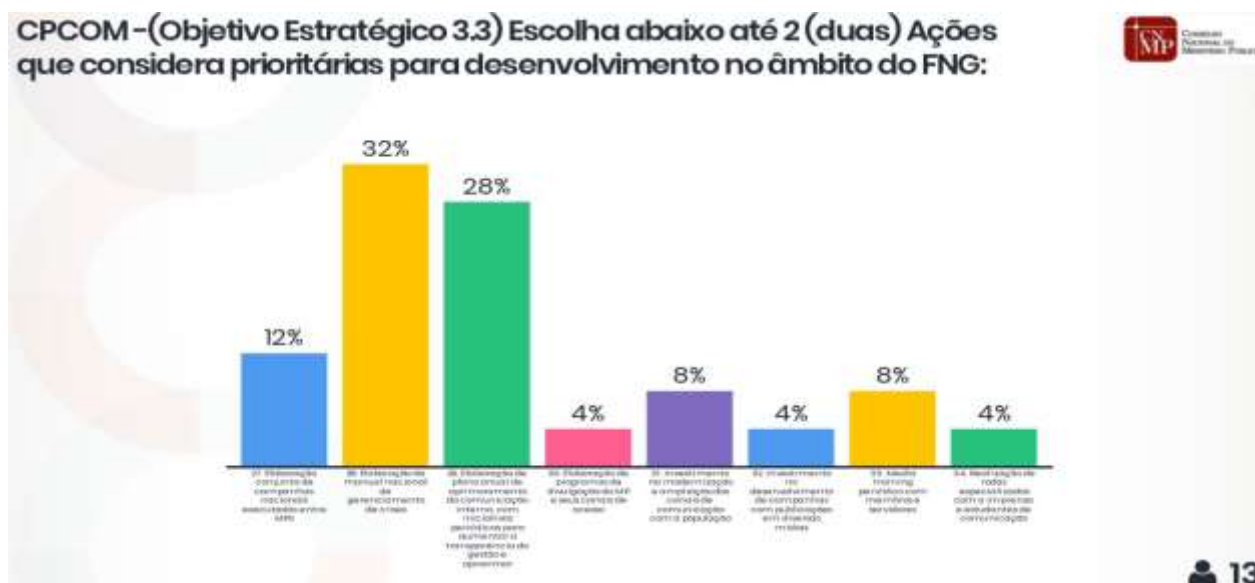
Foi proposta uma dinâmica para definir iniciativas a serem desenvolvidas no âmbito dos Comitês Temáticos do FNG, a fim de atender aos Objetivos Estratégicos da área estruturante, definidos no Mapa Estratégico do PEN-MP 2020/2029.

Inicialmente, foi solicitado a cada participante a leitura prévia dos programas e ações de sua área temática. No dia seguinte a equipe de multiplicadores aplicou a dinâmica, em cada sala temática. A dinâmica consistiu em, a partir do MentiMeter, cada participante escolher até duas ações que considerada prioritárias, e em seguida, propor uma iniciativa a ser desenvolvida no âmbito do FNG para atendimento das ações priorizadas.

Os resultados dessas dinâmicas, em cada Comitê Temático, que foram encaminhados ao RAS para validação, estão a seguir detalhados.

6.2. Comitê de Políticas de Comunicação Social

Resultado da votação



Ações priorizadas no Plano Diretor:

52. Elaboração de plano anual de aprimoramento da comunicação interna, com iniciativas periódicas para aumentar a transparência da gestão e aproximar membros e servidores;
55. Elaboração de manual nacional de gerenciamento de crises

Consolidação das sugestões apresentadas:

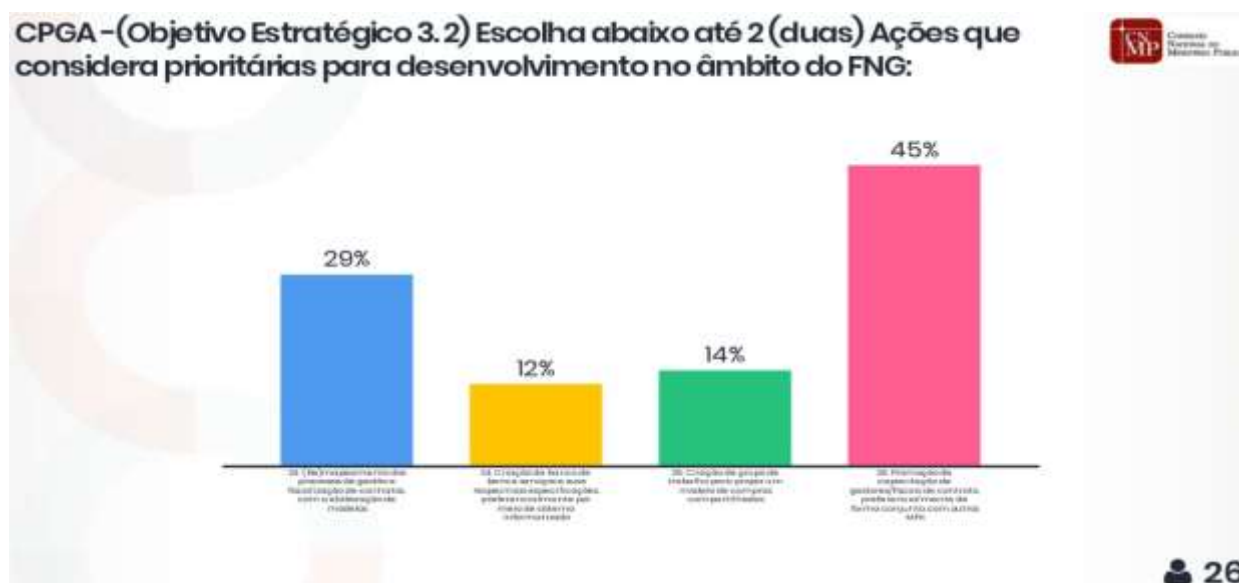
1. Capacitação (workshop, seminário etc.) com especialistas sobre gerenciamento de crise, verificando a existência de profissionais do MP ou de outros órgãos (Executivo, Legislativo, Judiciário).
2. Minuta de protocolo de gerenciamento de crise.

Sugestões apresentadas:

capacitação e consultoria especializada.
Capacitação junto aos integrantes que atuam direto no processo de comunicação
Realização de pesquisa de clima/comunicação com o público interno.
Realizando ação estruturante para elaboração do protocolo para gerenciamento de crise
Para o manual de crises a realização de Workshops
Plano Anual de Comunicação Interna
Capacitação, Realização de Ação Nacional Estruturante, Contratação de Consultoria e Diagramação e Produção dos Materiais.
Ação 28: Workshop com consultoria especializada para auxiliar na elaboração do manual nacional de gerenciamento de crises
FNG pode autorizar uma ação estruturante para elaboração de um
Protocolo de gerenciamento de crise que pode servir de baliza para todo o MP brasileiro.
28 - realização de benchmarking com instituições que exitosas do emprego desse processo e treinamento com especialistas no tema para embasamento teórico.
Desenvolvimento de minuta de protocolo de gerenciamento de crises de comunicação, por meio do CPCOM e de seu GT específico, para posterior aprovação pelo plenário do CNMP e encaminhamento às unidades ministeriais de todo o Brasil.
Realização de mostra com apresentação de cases de comunicação interna que possa subsidiar a elaboração de um plano Nacional aliada a capacitação com especialistas na área.
Contratar empresa e realizar workshop dia inteiro, em cada estado da federação, sobre gerenciamento de crises. A empresa deve garantir mais de um palestrante em cada estado.

6.3. Comitê de Políticas de Gestão Administrativa

Resultado da votação



Ações priorizadas no Plano Diretor:

50. Promoção de capacitação de gestores/fiscais de contrato, preferencialmente de forma conjunta com outros MPs;
51. (Re)mapeamento dos processos de gestão e fiscalização de contratos, com a elaboração de modelos;

Consolidação das sugestões apresentadas:

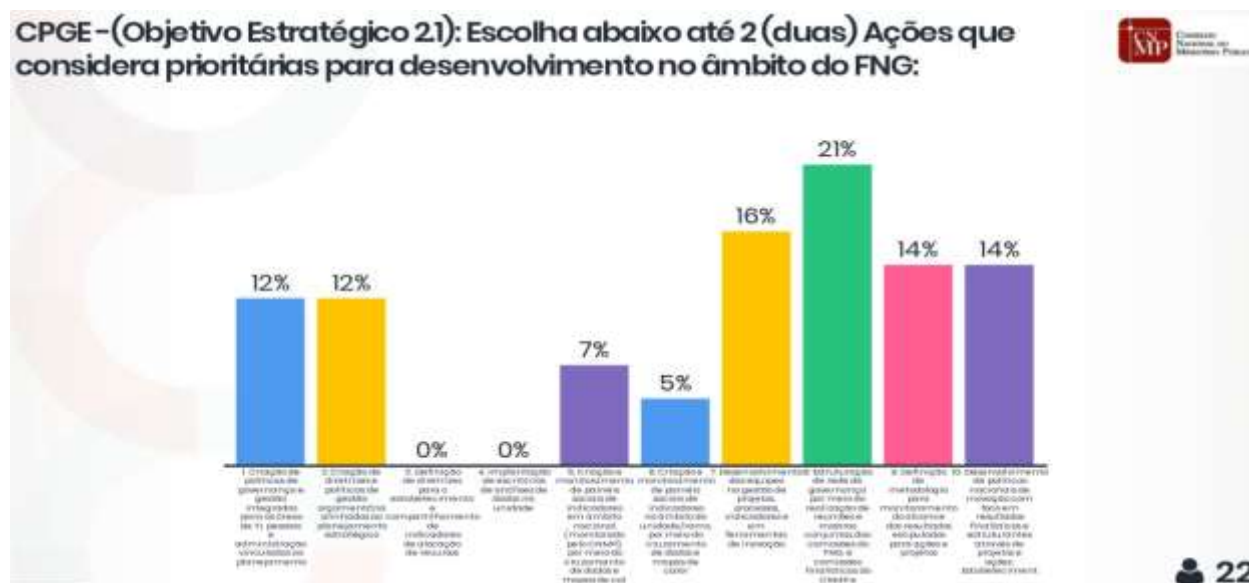
1. Curso de elaboração de editais, gestão e fiscalização de contratos, verificando-se a duração para oferta em formato EaD ou presencial;
2. A partir do curso acima, elaboração de manual com modelos, planilhas e principais observações a serem seguidas na etapa de elaboração, gestão e fiscalização.

6.3.4. Sugestões apresentadas:

Cursos
EAD
Mostras
Apresentação de boas práticas
Oficina de Boas Práticas
Manuais e fluxos
Manuais
Curso e treinamento
Promoção de workshops de gestão e fiscalização de contratos
Cursos EaD em gestão e fiscalização de contratos
Normalização dos processos de gestão e fiscalização de contratos
Cursos presenciais
Congresso de gestores e fiscais de contratos.
Certificação de nível de gestão
Cursos e treinamentos em um dos MPs da Federação
Workshop presenciais com complementações EAD
Manuais
Cursos e treinamentos
Capacitação de gestores e fiscais de contratos por meio de cursos presenciais e a manutenção de módulos de treinamentos em plataformas EAD.
Curso prático de elaboração de editais (TR e memorial).
Capacitação incluindo modelos presencial, EAD, disponibilização de manuais, cartilhas, modelos, planilhas.
Cursos na área de Gestão de Contrato
Normalização dos processos administrativos
Manual
Realização de pesquisa de campo, permitindo a identificação dos pontos críticos no âmbito dos MPs, para consolidação de treinamentos.

6.4. Comitê de Políticas de Gestão Estratégica

Resultado da votação



Ações priorizadas no Plano Diretor:

29. Desenvolvimento das equipes na gestão de projetos, processos, indicadores e em ferramentas de inovação;
31. Estruturação de rede de governança por meio da realização de reuniões e mostras conjuntas das comissões do FNG, e comissões finalísticas do CNMP e CNPG.

Consolidação das sugestões apresentadas:

1. Acompanhamento dos integrantes do CPGE nos encontros nacionais de execução da estratégia voltados para a capacitação de competência de desenvolvimento de projetos na atividade finalística;
2. Identificação de sistemas de monitoramento de projetos e processos já existentes nas unidades do MP, muitos abertos e gratuitos;
3. Apresentação de palestrantes do TCU e CGU sobre o tema de Governança Estratégica na próxima reunião do FNG.

Sugestões apresentadas:

Realização de treinamento para MEMBROS nas temáticas projetos, processos e gestão estratégica
Fomento de boas práticas de gestão e definição de diretrizes para gestão de indicadores, capacitação de membros em gestão de projetos através de reuniões virtuais
O desdobramento da rede de Governança deve ser feito por meio da redefinição das funções da CPGE no âmbito do FNG, possibilitando um alcance maior de suas ações
Evento sobre gestão estratégica em conjunto com comissões finalísticas
Realização de eventos de capacitação dos integrantes do CPGE, a exemplo de cursos presenciais e/ou a distância, bem como workshop, mostras e hackaton para a
Ferramentas de monitoramento de gestão estratégica compartilhada; Manuais.
Desenvolvimento das equipes através de um workshop de alinhamento de meios e modos e da criação e publicação de webinars pelos integrantes do cpge.
Realização de workshops e oficinas para viabilizar o desenvolvimento de equipes e estruturação de rede de governança.
Reuniões virtuais, capacitação e mostras conjuntas dos comitês do FNG, CNMP e CNPG
8) realização de reuniões Regionalizadas, coordenadas pelas CPE/CNMP, com participação de membros e técnicos, visando a criação de modelo de governança
plataforma virtual para coleta e debate de sugestões, interação entre os interessados e troca de experiências.
Semana da Gestão Estratégica com oficinas temáticas.
Ação 8: Realização (na 1ª RO/2020) de workshop sobre governança, com presença de órgãos referência no tema (TCU, CGU...)
Propor o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão da estratégia que possa ser adotada de forma uniforme nas unidades.
7 - Estabelecer metas periódicas de entregas das equipes com base na metodologia Ágil.
Realização de capacitação e produção de uma instrução ou manual de atuação para que haja alinhamento das unidades.
Criação e monitoramento de painéis sociais de indicadores no âmbito da unidade por meio do cruzamento de dados e mapas de calor, para tomada de decisão sobre
Poderia ser desenvolvido/escolhido um sistema de conferências padronizado pelo FNG transmitindo as diretrizes para as unidades para desenvolvimento de governança
Ação 7: Desenvolvimento de sistema (software) para gestão de processos, projetos e indicadores.
Ação 7 - Desenvolvimento de ações de capacitação das equipes dos MP's nas áreas elencadas utilizando EAD.
Realização de palestras virtuais com foco no desdobramento do conhecimento em gestão estratégica.
Criação de uma plataforma de repositório de boas práticas que possibilite a integração entre as comissões de gestão administrativa e finalística.

6.5. Comitê de Políticas de Gestão Orçamentária

Resultado da votação



Ações priorizadas no Plano Diretor:

40. Criação de diretrizes e políticas de gestão orçamentária alinhadas ao planejamento estratégico;
47. Implantação de sistemas integrados de custos e execução orçamentária;

Consolidação das sugestões apresentadas:

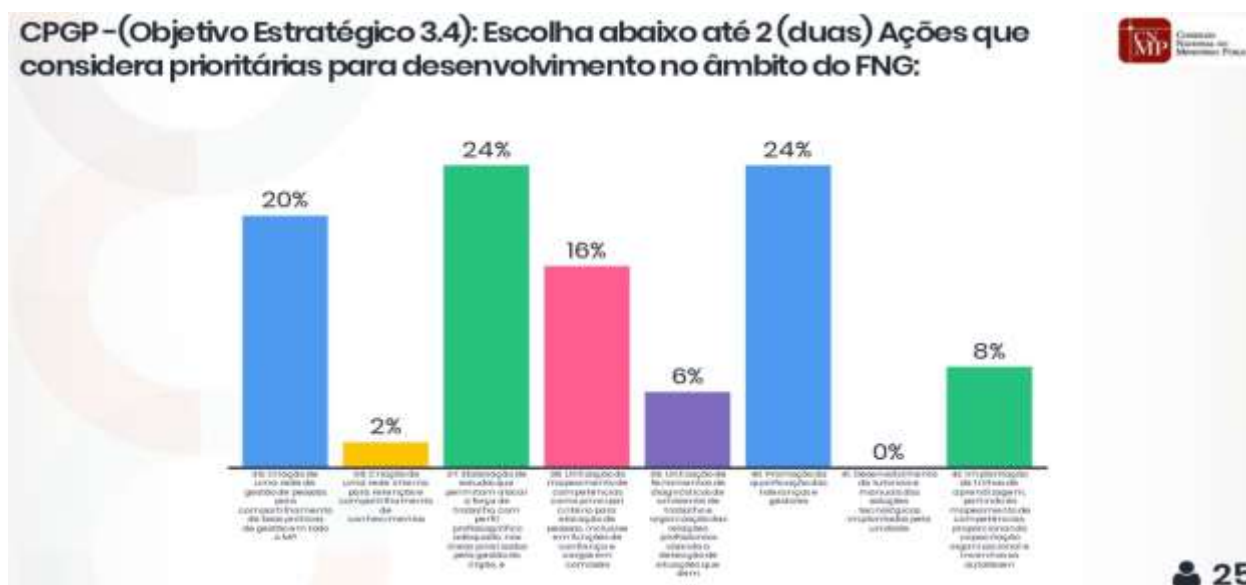
1. Realização de benchmark com os sistemas de custos e execução orçamentária mais avançados na Administração Pública, preferencialmente com ferramentas gratuitas e abertas;
2. Acompanhamento da tramitação da proposta da Política Nacional de Gestão Orçamentária, com envio de informes mensais aos participantes.

Sugestões apresentadas:

Estabelecer normatização visando padronizar os critérios de apuração de custos no MP brasileiro.
articular a publicação da resolução/recomendação
Realizando workshop que selnclua palestra de convidado com experiência vivência da em outro órgão ou MP
Padronização de sistemas informatizados
Disponibilização de cursos e ferramentas.
Ação estruturante sobre sistema de custos e execução orçamentária
Aprovar a Política de Gestão Orçamentária já entregue ao CNMP
Realização de cursos
Workshops para compartilhar métodos de integração entre planejamento e orçamento.
Definição de grupo de trabalho para elaboração de minuta de portaria/resolução de políticas de gestão orçamentária alinhada ao PE.
Priorizar o desenvolvimento do projeto de sistema de custos
Promover debates e oficinas para o desenvolvimento do sistema de custos e execução orçamentária
Promover a integração nas discussões do projeto do sistema de custos integrado e execução orçamentária
Articulação junto ao pleno do CNMP para aprovação da proposta de política de gestão orçamentária, já em apreciação pelo órgão.
Discussão de ferramentas software que possibilite os resultados
Capacitacao do pessoal envolvido
Alinhamento de novas demandas aos macro objetivos estratégicos da instituição

6.6. Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas

Resultado da votação



Ações priorizadas no Plano Diretor:

61. Promoção da qualificação das lideranças e gestores;
64. Elaboração de estudos que permitam alocar a força de trabalho, com perfil profissiográfico adequado, nas áreas priorizadas pela gestão do órgão, em consonância com os objetivos estratégicos;

Consolidação das sugestões apresentadas:

1. Benchmark com as principais metodologias e órgãos que estão desenvolvendo o dimensionamento da força de trabalho na Administração Pública;
2. Capacitação em liderança e mentoria (desenvolvimento de líderes)

Sugestões apresentadas:

Metodologia para Desenvolvimento de Líderes a ser replicada nos MPs
Definição de uma diretriz/metodologia para o dimensionamento da força de trabalho
Padronização da metodologia de dimensionamento da força de trabalho. Cursos obrigatórios para gestores (gestão, liderança, resolução de conflitos, feedback) reciclagem periódica.
Sistema de dimensionamento da força de trabalho
Capacitação com apresentação de boas práticas dos MPs e construção de acordo de resultados
Ação estruturante de gestão de pessoas para desenvolver e incentivar a formação de líderes. Aperfeiçoar processos de governança
1) pensar em como fazer para selecionar servidores para cargos comissionados que tenham perfil gerencial. 2) capacitar os atuais gestores nas competências gerenciais.
Realização de capacitações.
Sistema de dimensionamento da força de trabalho
Capacitação e workshops
Capacitação
Iniciar com a capacitação e workshops de lideranças
Workshop das metodologias de DFT de 2 dias e capacitação de coaching
Investir em Capacitação e sensibilização nas unidades
Ferramentas tecnológicas que auxiliem a tomada de decisões
Capacitação e workshops
Capacitação
Workshops, capacitações, benchmarkings com quem já fez, elaboração de diretrizes, discussão sobre perfil do líder que queremos, propor resolução como força motriz dos projetos
Capacitação e workshops
Workshop de ferramentas para dimensionamento da força de trabalho
Workshops e mentoria
Capacitação
Capacitação com mentoria posterior.
Capacitação e workshops
workshop para dimensionamento e coaching para líderes e gestores

Sugestões apresentadas:

Resolução para dimensionar equipe, estrutura mínima e sobreaviso
Objetivo 43: elaboração de resolução ou enunciado técnico.
Propor método de dimensionamento de estrutura mínima por área de competência em TI.
Elaboração de recomendação para dimensionamento
Recomendação de organograma mínimo de TI.
48 - elaboração recomendação com definições e pranteies para definição do organograma de TI
- treinamentos sobre gestão e estruturação de TI
- treinamentos sobre governança de TI
Elaboração de recomendações e normatizações
Proposição de enunciados técnicos, resoluções ou proposições que orientem ações nos Ministérios Públicos
Resolução de padrão mínimo de dimensionamento.
realização de workshops na área de governança para a alta gestão.
proposta de recomendação para política de sobreaviso
proposta de recomendação para estrutura mínima de TI, baseado no estudo feito pelo cpti em 2018
definir um governômetro
Além da capacitação, comunicação das definições direcionadas à Alta Administração com um formato mais direcionado às formas de execução da reestruturação, dado todo longo trâmite interno para viabilizar.
Recomendação para normatizar.
Recomendação para organograma e inclusão da área de governança.
Recomendação para organograma de TI com papéis e responsabilidades
Workshop na área de governança com certificação aos participantes
Elaboração de recomendação de dimensionamento e estrutura mínima de TI
Política de dimensionamento e estrutura de TI
Workshop
Contratar consultoria para fazer estudo e fazer levantamentos
levantar boas praticas nos MPs
Criar uma proposta de regimento interno, cargos
Elaborar recomendação para todos os MPs adotarem referencial teórico (mor já fez com base em estudo do gartner) como meta para tamanho e distribuição da equipe de TI.

7. VALIDAÇÃO – REPRESENTANTES DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

A presente proposta foi apresentada e validada pelos Representantes da Administração Superior do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público brasileiro.

8. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Durante a 3ª Reunião Ordinária do Fórum Nacional de Gestão, ocorrida em 10 de dezembro de 2019, foi tratado prioritariamente acerca do planejamento de ações que fariam parte do Plano Diretor/FNG para o período 2020-2022. Cada Comitê, participou de um Painel de Priorização para delimitar quase Ações Estratégicas seriam priorizadas no âmbito do FNG, propondo em seguida, iniciativas como desdobramento dessas ações.

O trabalho se desenvolveu através da ferramenta MentiMeter, e teve como resultado primário um rol de iniciativas que posteriormente foram lapidadas pela coordenação do FNG juntamente com os coordenadores dos Comitês Temáticos, e submetida à apreciação/validação do RAS.

9. PLANOS DE AÇÃO

Os Planos de Ação representam o último nível da pirâmide do desdobramento da estratégia e serão elaborados tendo como referência o Planejamento Estratégico Nacional e o presente Plano Diretor. Trata-se de etapa que vai se desenvolver no curso dos três anos e, tendo em vista seu maior detalhamento e concretude, terá natureza mais dinâmica.

Em outros termos, os Planos de Ação representarão o “portfólio de projetos” a serem definidos e executados pelos Comitês Temáticos do FNG através de seus Grupos de Trabalho. Como já mencionado, os Planos de Ação especificarão, através dos projetos a serem executados o que será realizado e razão (justificativa), as medidas a serem adotadas, os prazos para cumprimento de cada atividades e seus respectivos responsáveis, o local e eventual custo (5W2H).

Desta forma, para cada “Iniciativa Estratégica”, serão elaborados, pelos Grupos de Trabalho, um ou mais **projetos** que possam atender as expectativas no tocante ao aperfeiçoamento de gestão do Ministério Público brasileiro.

Os Planos de Ação também definirão os **indicadores de desempenho**. Assim, será possível o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos Comitês (indicadores de esforço), com o monitoramento da execução dos projetos e das entregas. Ainda, cada projeto especificará seus indicadores (indicadores de resultado), de forma a demonstrar o efetivo impacto das atividades do FNG na área de gestão do Ministério Público Brasileiro.

Assim, todo o trabalho desenvolvido será compilado e integrará os Relatórios de Acompanhamento, a serem elaborados após a realização das Reuniões Ordinárias do FNG.

Os Planos de Ação, no que couber, devem seguir o modelo abaixo indicado, sendo elaborados nos Comitês, validados pelo RAS, e apresentados nas plenárias a cada Reunião Ordinária do FNG.

9.1. Modelo de Plano de Ação:

PLANO DE AÇÃO				
Comitê/GT:				
Projeto 1:				
Objetivo Estratégico: PEN				
Iniciativa Estratégica: PDFNG				
Descrição:				
Justificativa:				
Indicadores				
Identificação	Finalidade	Método de Cálculo		
Custo:	Descrição		Valor:	
	1.		R\$	
	2.		R\$	
	Total		R\$	
Execução				
Item	Atividade	Prazo Inicial	Prazo Final	Responsável
1.	Marco/entrega			
1.1	<i>Atividade 1</i>			
1.2	<i>Atividade 2</i>			
2.	Marco/entrega			
2.1	<i>Atividade 1</i>			
Produtos:	1.			
	2.			

CONCLUSÃO

O presente documento representa o caminho a ser trilhado pelo Fórum Nacional de Gestão nos próximos 3 (três) anos, com base no Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público, e que estabelece como proposta e desafio a implementação de melhorias na área de gestão visando busca do almejado grau de excelência na área estruturante do Ministério Público.

Partindo da contribuição dos Comitês Temáticos e dos Representantes da Administração Superior – RAS, que trouxeram a visão e as expectativas das Unidades para o FNG, quando pontuaram as áreas prioritárias a serem abordadas pelo FNG nos próximos anos, foram estabelecidas pelos integrantes dos Comitês as iniciativas estratégicas definidas no presente Plano Diretor.

Todo esse trabalho garantirá o direcionamento da execução dos trabalhos dos Comitês ao longo do período acima mencionado, quando então estabelecerão os Planos de Ação, a serem definidos e construídos nas Reuniões Ordinárias do FNG, consolidando o portfólio de projetos a serem executados nos próximos anos.

Desde sua criação, o FNG amejou grandes conquistas. E a expectativa, com as novas diretrizes estabelecidas neste Plano Diretor, é que esse trabalho continue avançando, com muito profissionalismo, seriedade e segurança.

O reconhecimento desse trabalho é resultante da dedicação dos Membros e Servidores que se dedicam ao FNG, que carregam a experiência e conhecimentos adquiridos no desempenho dos trabalhos em suas unidades, compartilhados com os demais integrantes nessa “instância superior de deliberação coletiva”, promovendo assim crescimento substancial do aprimoramento institucional na área de gestão. Esse trabalho voluntário e comprometido justifica todo o esforço despendido pelos Conselheiros, Membros e Servidores que integram a Comissão de Planejamento Estratégico do CNMP, que acreditam em todos os que compartilham desse gratificante trabalho em benefício da sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP. Planejamento Estratégico do Nacional do Ministério Público brasileiro 2020-2029. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2019/12-9-V09-A4-RelatorioCNMP-PlanejamentoEstrategico_2019-BX.pdf. Acesso em: 22 de dezembro de 2019.

_____. _____. Resolução CNMP nº 147, de 21 de junho de 2016. Dispõe sobre o planejamento estratégico nacional do Ministério Público, estabelece diretrizes para o planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, das unidades e ramos do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-147.pdf>. Acesso em: 22 de dezembro de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações - Da intenção aos resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 341 p.

TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan. **Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. 216 p. (Gestão Empresarial).