

PDCN - Plano Diretor da Corregedoria Nacional

2017/2019



Sumário

1. TERMOS E ABREVIATURAS	2
2. INTRODUÇÃO	3
2.1 Metodologia de elaboração.....	4
2.2 Acompanhamento da execução do PDCN.....	4
3. DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO.....	5
4. DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CNMP.....	6
4.1 Mapa estratégico do CNMP.....	6
5. DA CORREGEDORIA NACIONAL (CN)	8
5.1 Atribuições.....	8
5.2 Recursos humanos	10
5.3 Diagnóstico da CN.....	11
5.4 Construção da matriz SWOT.....	12
6. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO.....	14
7. INDICADORES E METAS	17
8. PORTFÓLIO DE AÇÕES E GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	18
8.1 Gestão de Riscos.....	20
9. CONCLUSÕES	20
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1. TERMOS E ABREVIATURAS

Tabela 1 – Definição dos termos e das abreviaturas

Termo ou abreviatura	Definição
Ameaças	Conforme Oliveira (2011, p. 68), ameaças são condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias desfavoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização
CGCE	Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
Forças	Segundo Oliveira (2011, p. 68), forças são as competências mais fortes de uma organização, as quais estão sob sua influência e controle.
Fraquezas	Segundo Oliveira (2011, p. 68), são fatores que estão sob a influência da organização, mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva.
Indicador	Instrumento de mensuração do alcance de um objetivo.
Mapa estratégico	Representação gráfica e estruturada dos principais elementos do plano estratégico, ou seja, é o documento “que aponta, por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual os ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis”. (PE-CNMP 2010-2015, p. 17).
Meta	Nível de desempenho pretendido para um determinado tempo, traduzindo quantitativa ou qualitativamente um objetivo. (Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016).
Objetivo de contribuição	Fim perseguido pela unidade para contribuir com o alcance do objetivo estratégico a ela relacionado. (Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016).
Objetivo estratégico	Resultado que a instituição pretende alcançar para, ao final, atingir o futuro almejado. (Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016).
Oportunidades	De acordo com Oliveira (2011, p. 68), são condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias favoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização, desde que se tenham meios e interesse de usufruí-las. São aspectos positivos capazes de melhorar o desempenho da organização, quando aproveitados.
PDCN	Plano Diretor da Corregedoria Nacional
PE-CNMP	Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público
Planejamento estratégico	Todo o processo que resulta na definição da estratégia da Instituição. (Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016).
Plano Diretor Setorial	Instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos táticos, de modo a contribuir, a médio prazo, com a materialização da estratégia institucional. (Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016).

Plano estratégico	Representação concreta da estratégia da Instituição. (Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016).
RAT	Reunião de Acompanhamento Tático
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

2. INTRODUÇÃO

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

No âmbito da Administração Pública, o princípio do planejamento encontra-se positivado no art. 174 da Constituição Federal, e regulamentado, de forma explícita, pelo art. 6º do Decreto Lei nº 200, de 1967, que foi recepcionado pela Carta da República.

Com base nessas premissas normativas, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) iniciou seu movimento em direção a uma gestão estratégica e ao fomento da cultura de planejamento, elaborando o seu Plano Estratégico (PE-CNMP), com vigência inicial de 2010 a 2015, prorrogado até 31 de dezembro de 2017. Atualmente, o CNMP está em processo de elaboração de seu novo Plano estratégico, cuja vigência será de 2018 a 2023.

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

A despeito do nível de maturidade já alcançado pela Instituição ao longo dos anos, os procedimentos afetos ao planejamento estratégico do CNMP e seus respectivos planos, instâncias de governança e gestão, instrumentos e desdobramentos ainda reclamavam a consolidação por meio de ato normativo específico, o que, internamente, foi concretizado em 2016 pela Portaria PRESI-CNMP nº 36, de 5 de abril de 2016. Já em âmbito nacional, foi concretizado por meio da Resolução CNMP nº 147/2016.

No que diz respeito à Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016, seu art. 15, inciso I, induz que o PE-CNMP será desdobrado pela Instituição em planos diretores setoriais, com vigência mínima de 2

(dois) anos, afetos a áreas de atuação de atividade-fim do Conselho Nacional, dentre elas, a Corregedoria Nacional.

A vista disso, este documento apresenta o Plano Diretor da Corregedoria Nacional (PDCN) para o biênio 2018-2019.

2.1 Metodologia de elaboração

A metodologia para elaboração do Plano iniciou-se com a etapa de diagnóstico da CN, suportada por uma análise de cenário do tipo SWOT. Após, passou-se para a definição dos objetivos de contribuição com os respectivos indicadores e as respectivas metas e do portfólio de ações, levando-se em consideração os resultados da SWOT e o conteúdo do PE-CNMP.

Sendo assim, os produtos que compõem este plano são:

Figura 1 - Produtos do PDCN



Destaca-se ainda que, assim como todo planejamento, o PDCN 2018-2019 constitui-se de um processo dinâmico e, portanto, sujeito a mudanças, tanto de seu escopo quanto do prazo de execução de suas ações. Nesse sentido, estabeleceu-se que, no último trimestre do primeiro ano de execução, o plano será revisado, oportunidade na qual se avaliará o já executado no exercício findo e se possibilitará a adequação do plano de ações à realidade apresentada para o ano vindouro. O Plano também poderá ser revisado de forma extraordinária, quando surgirem novos cenários que impactem decisivamente a sua execução.

2.2 Acompanhamento da execução do PDCN

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

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

Ressalta-se que as ações canceladas e as suspensas por motivos externos à CN serão desconsideradas do universo de cálculo.

Além disso, nas RATs, os indicadores constantes deste Plano também serão acompanhados, com vistas a antecipar e/ou corrigir desvios reais e potenciais que possam impactar tanto os objetivos de contribuição da CN quanto aqueles objetivos estratégicos direta ou indiretamente alinhados à CN.

Por fim, destaca-se que a validade do presente documento depende de apreciação do Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE) e de aprovação da Secretária-Geral do CNMP, conforme disposto na Portaria CNMP-PRESI nº 36/2016. Eventuais alterações realizadas ao longo da sua vigência também deverão ser submetidas às mesmas instâncias.

3. DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

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

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

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

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

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

- Zelar pela autonomia funcional e administrativa do Ministério Público, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;
- Zelar pela observância do art. 37 da CF/88 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Ministério Público da União e dos Estados, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência dos Tribunais de Contas;
- Receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Ministério Público da União ou dos Estados, inclusive contra seus serviços auxiliares, sem prejuízo da competência

disciplinar e correccional da Instituição, podendo avocar processos disciplinares em curso, determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

- Rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de membros do Ministério Público da União ou dos Estados julgados há menos de um ano; e

- Elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias sobre a situação do Ministério Público no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar a mensagem prevista no art. 84, XI da CF/88.

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

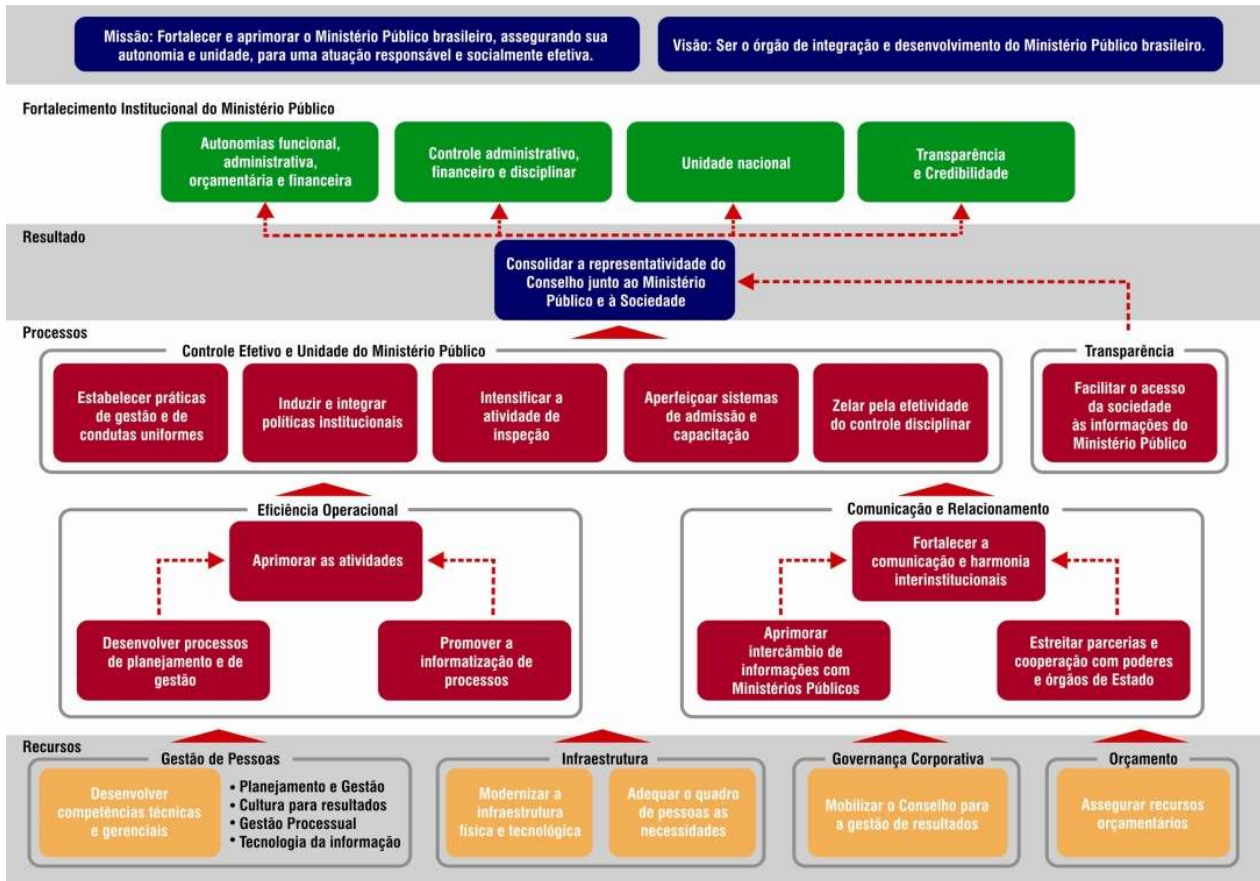
4. DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CNMP

Em 2010, ao iniciar seu processo de planejamento estratégico, o CNMP definiu a sua estratégia de atuação. Como importante resultado deste processo, destaca-se o Plano Estratégico do CNMP (PE-CNMP), do qual consta, dentre outros instrumentos, o mapa estratégico do CNMP.

4.1 Mapa estratégico do CNMP

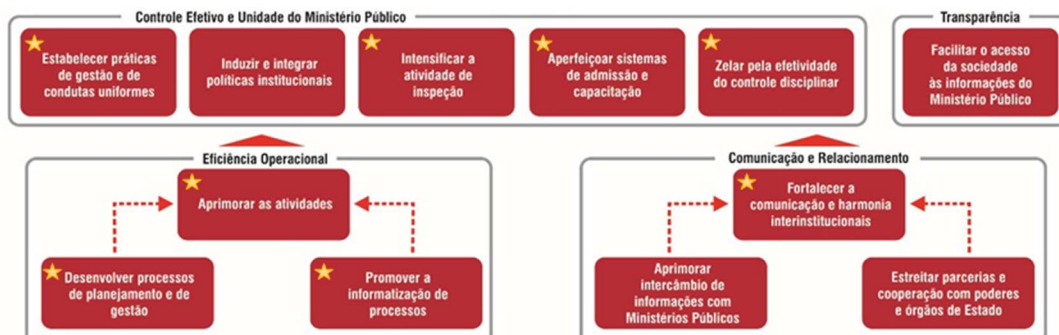
De modo simplificado, o mapa representa, graficamente e de maneira estruturada, os principais elementos do Plano Estratégico do CNMP, vale dizer, sua visão, sua missão e seus objetivos estratégicos, conforme ilustrado na figura abaixo:

Figura 2 - Mapa Estratégico do CNMP



De acordo com o mapa, depreende-se que o CNMP possui vinte e dois objetivos estratégicos, com vistas a consolidar sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro. Desse total, oito estão diretamente ligados à Corregedoria Nacional, quais sejam: (1) Desenvolver processos de planejamento e de gestão; (2) Zelar pela efetividade do controle disciplinar; (3) Promover a informatização de processos; (4) Aprimorar atividades; (5) Estabelecer práticas de gestão e condutas uniformes; (6) Intensificar as atividades de inspeção; (7) Fortalecer a comunicação e harmonia interinstitucionais; (8) Aperfeiçoar sistemas de admissão e capacitação.

Figura 2.1 - Mapa Estratégico do CNMP



5. DA CORREGEDORIA NACIONAL (CN)

A Corregedoria Nacional é órgão do CNMP, responsável pelo recebimento e processamento de reclamações e denúncias relativos a membros e servidores do Ministério Público. Além das atribuições disciplinares, compete à Corregedoria Nacional o exercício das funções executivas de Inspeção e Correição. O Corregedor Nacional é eleito entre os membros do Ministério Público que integram o CNMP, para um mandato coincidente com o seu mandato de conselheiro.

A recondução ao cargo de Corregedor Nacional é proibida pela Constituição Federal. Ao assumir o posto, o corregedor exercerá suas funções com dedicação exclusiva ao CNMP, ficando afastado do órgão do Ministério Público a que pertence. Atualmente, a função é exercida pelo promotor de Justiça do Ministério Público de Sergipe Orlando Rochadel Moreira, representante do Ministério Público Estadual.

5.1 Atribuições

A. Na Constituição Federal

Art. 130-A. O Conselho Nacional do Ministério Público compõe-se de quatorze membros nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal, para um mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo:

(...)

§ 3º O Conselho escolherá, em votação secreta, um Corregedor nacional, dentre os membros do Ministério Público que o integram, vedada a recondução, competindo-lhe, além das atribuições que lhe forem conferidas pela lei, as seguintes:

I - receber reclamações e denúncias, de qualquer interessado, relativas aos membros do Ministério Público e dos seus serviços auxiliares;

II - exercer funções executivas do Conselho, de inspeção e correição geral;

III - requisitar e designar membros do Ministério Público, delegando-lhes atribuições, e requisitar servidores de órgãos do Ministério Público.

B. No Regimento Interno do CNMP

Art. 18. Além de outras competências que lhe sejam conferidas por lei ou por este Regimento, ao Corregedor Nacional compete:

I – receber reclamações e denúncias, de qualquer interessado, relativas aos membros do Ministério Público e dos seus serviços auxiliares;

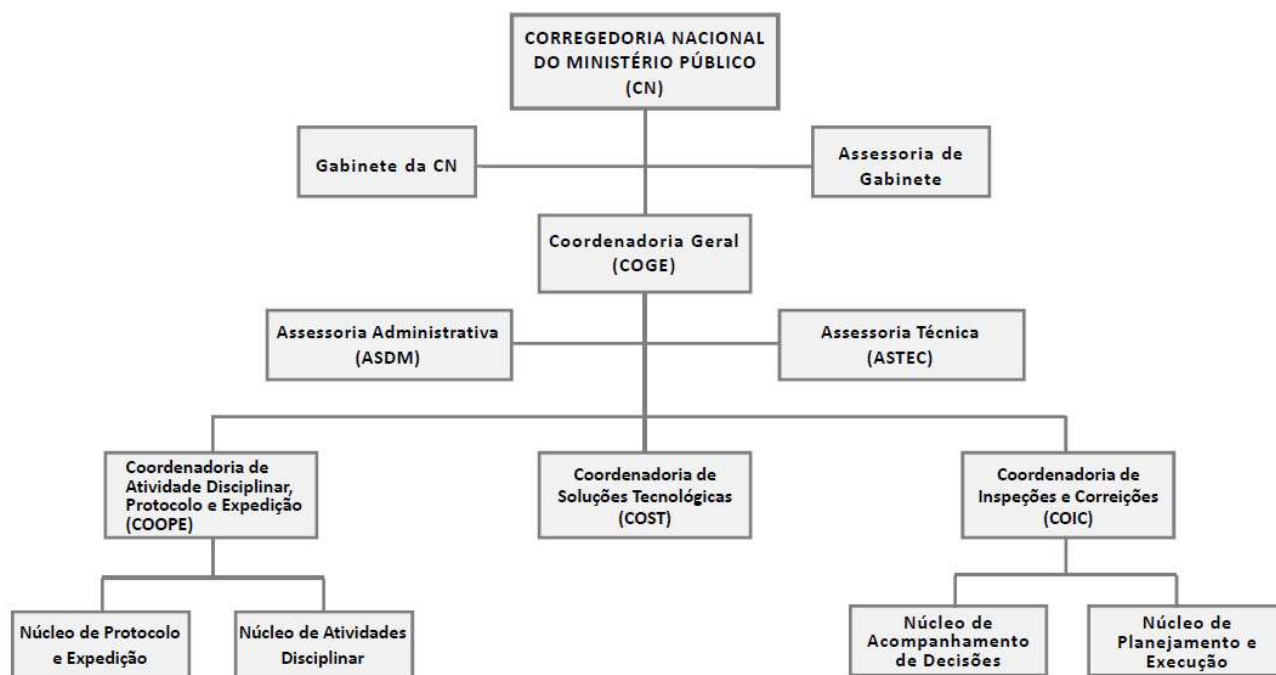
II – exercer funções executivas do Conselho, de inspeção e correição geral;

III – requisitar e designar membros do Ministério Público e requisitar servidores de órgãos do Ministério Público;

- IV – determinar o processamento das reclamações que atendam aos requisitos de admissibilidade e arquivar, sumariamente, as anônimas ou aquelas manifestamente improcedentes ou desprovidas de elementos mínimos para sua compreensão, dando ciência ao interessado;
- V – propor ao Plenário a avocação ou a revisão de procedimentos acompanhados por reclamações disciplinares instauradas na Corregedoria Nacional, quando discordar, respectivamente, do trâmite ou das conclusões;
- VI – instaurar sindicância de ofício ou, quando houver indícios suficientes de materialidade e autoria da infração, processo administrativo disciplinar, observado o disposto no § 2º do artigo 77 deste Regimento;
- VII – realizar, de ofício ou mediante provocação, inspeções e correições para apuração de fatos relacionados aos serviços do Ministério Público, em todas as áreas de sua atuação, havendo ou não evidências de irregularidades;
- VIII – elaborar e apresentar ao Plenário relatório trimestral sobre as atividades desenvolvidas na Corregedoria Nacional, divulgando relatório consolidado no final do exercício;
- IX – executar e fazer executar as ordens e as deliberações do Conselho sujeitas à sua competência;
- X – expedir recomendações orientadoras, não vinculativas, destinadas ao aperfeiçoamento das atividades dos membros, órgãos e serviços auxiliares do Ministério Público, em processos e procedimentos que tramitem na Corregedoria Nacional;
- XI – requisitar das autoridades fiscais, monetárias, judiciárias e outras, informações, exames, perícias ou documentos, sigilosos ou não, imprescindíveis ao esclarecimento de processos ou procedimentos submetidos à sua apreciação;
- XII – manter contato, no que diz respeito às matérias de sua competência, com as corregedorias e demais órgãos das unidades do Ministério Público, bem como com autoridades judiciárias ou administrativas;
- XIII – promover e participar de reuniões periódicas com os órgãos e os membros do Ministério Público envolvidos na atividade correcional para fins de estudo, acompanhamento e apresentação de sugestões;
- XIV – realizar a coleta de dados necessários ao bom desempenho das atividades administrativas, correccionais e disciplinares da Corregedoria Nacional e dos órgãos do Ministério Público, podendo constituir e manter bancos de dados, disponibilizando seus resultados aos órgãos do Conselho ou a quem couber o seu conhecimento, respeitado o sigilo legal;
- XV – indicar nomes ao Presidente do Conselho, para provimento de cargo em comissão e designação de servidores para o exercício de função de confiança, no âmbito da Corregedoria Nacional;
- XVI – delegar aos demais Conselheiros, membros auxiliares ou servidores expressamente indicados, atribuições para a prática de procedimentos específicos.

C. Organograma da Corregedoria Nacional

Figura 3 – Organograma da CN



5.2 Recursos humanos

Tabela 2 – Lotacionograma da CN

RECURSOS HUMANOS CORREGEDORIA NACIONAL					
LOTAÇÃO	ANALISTA	TÉCNICO	ESTAGIÁRIO	TERCEIRIZADA	TOTAL
Gabinete da CN					0
Assessoria de Gabinete		2		2	4
Assessoria Administrativa (ASDM)		3			3
Coordenadoria Geral (COGE)			2		2
Assessoria Técnica e Jurídica	3	1			4
Coordenadoria de Atividade Disciplinar, Protocolo e Expedição (CODPE)	3	6		1	10
Coordenadoria de Inovação, Projetos e Desenvolvimento Humano (COIPRODH)	1				1
Coordenadoria de Inspeções e Correções (COIC)	6	4			10
TOTAL	13	16	2	3	34

5.3 Diagnóstico da CN

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

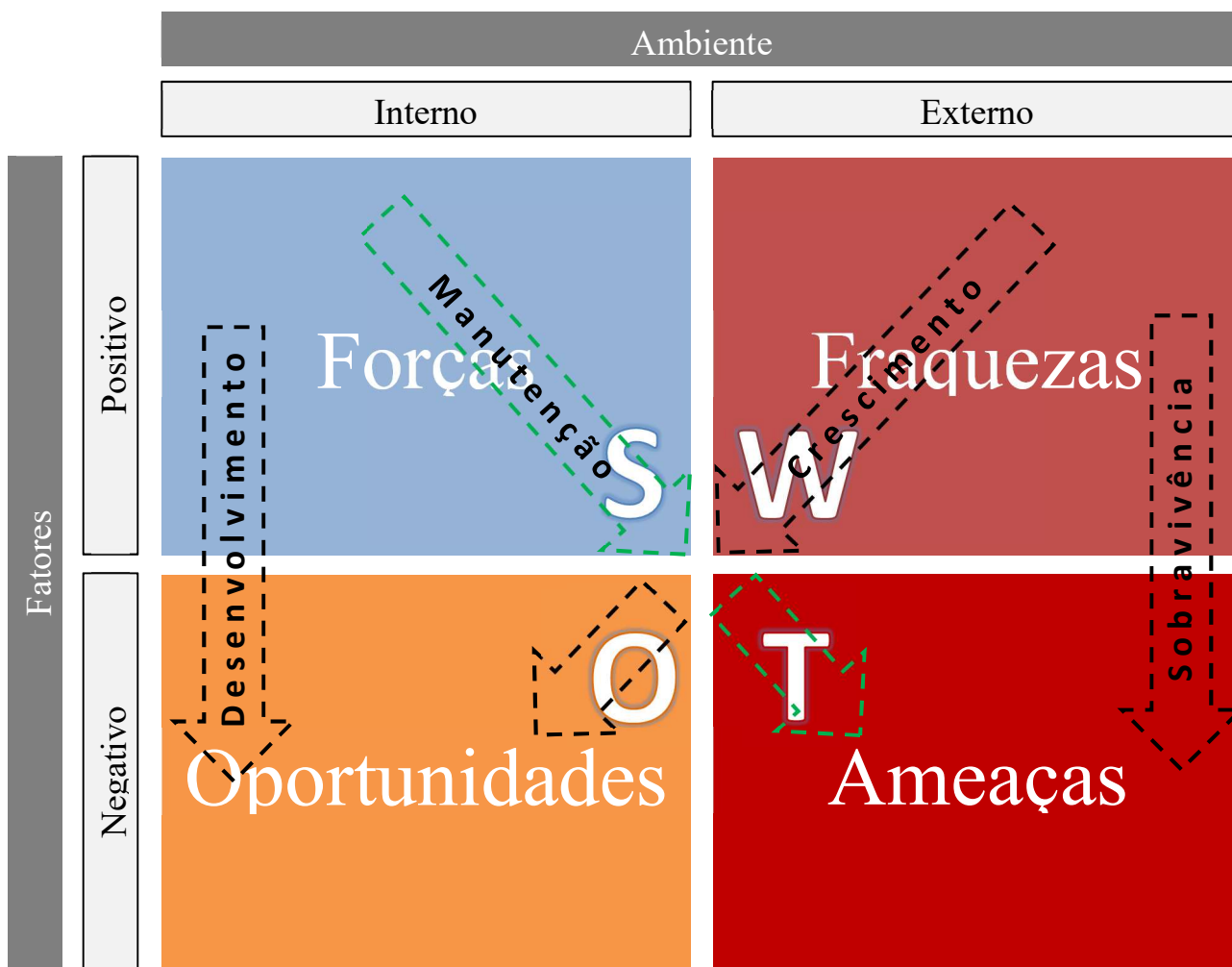
A etapa de diagnóstico deste PDCN buscou compreender a situação atual da Corregedoria para, em consonância com esse quadro, identificar os pontos passíveis de melhoria e as oportunidades a serem aproveitadas.

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

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

- Estratégia do desenvolvimento – ocorre quando os fatores que se destacam são as forças e as oportunidades. Nesse sentido, a instituição deve adotar medidas as quais possam explorar ao máximo os pontos fortes para aproveitadas ao máximo as oportunidades detectadas.
- Estratégia do crescimento – ocorre quando os fatores que se destacam são os pontos fracos e as oportunidades. Nesse cenário, a instituição deve adotar medidas que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, em simultâneo, aproveitem as oportunidades detectadas.
- Estratégia da manutenção – ocorre quando o que se destacam são os pontos fortes e as ameaças. Nesse contexto, a instituição deve utilizar seus pontos fortes de tal maneira que minimizem os efeitos das ameaças detectadas.
- Estratégia da sobrevivência – ocorre quando se destacam as fraquezas e as ameaças. Esse é o pior cenário possível, estando a instituição em situação extremamente vulnerável. Desse modo, ela deve adotar medidas que minimizem ou ultrapassem os pontos fracos e, tanto quanto possível, façam face às ameaças.

Figura 4 - Modelo da Matriz SWOT



5.4 Construção da matriz SWOT

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

Para criação da matriz, foi realizada uma oficina com integrantes da Corregedoria Nacional, em que foram anotados os fatores considerados importantes, correlacionando-os à matriz SWOT.

A propósito, as oportunidades de melhoria da CN para o próximo biênio também foram extraídas das entregas das gestões anteriores e das respectivas sugestões de aprimoramentos e novas frentes de trabalho, sendo certo que a evolução será necessária inclusive sob o aspecto organizacional do próprio órgão.

O resultado do levantamento encontra-se representado abaixo, de acordo com o momento experimentado pela CN, que revela a necessidade de novas iniciativas nas searas disciplinar e executiva, bem como a valorização e a evolução humana dos integrantes da instituição:

Tabela 3 – Assertivas da SWOT

		Ambiente	
		Interno	Externo
Fatores	Positivo	Forças . Credibilidade perante a instituição do MP . Condições de trabalho . Autonomia na implantação de novas frentes . Processo evolutivo de gestão . Motivação e qualificação da equipe	Fraquezas . Mandato de 2 anos . Necessidade de implantação de sistemas para gestão . Pouca utilização tecnológica nos processos organizacionais da CN . Falta de visibilidade diante da sociedade . Poucas parcerias instrucionais externas . Falta de uma política uniformizada de acompanhamento do estágio probatório
	Negativo	Oportunidades . Alinhamento ao Planejamento Estratégico do CNMP . Implantação da Carta de Brasília . Estratégia nacional de não judicialização (ENAJUD) . Valorização do ser humano . Motivação e implantação de novas política de boas práticas	Ameaças . Realidade deficitária do país em várias áreas . Cenário político . Limitação do recurso orçamentário

A partir dos referidos fatores de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, tem-se que a Corregedoria Nacional encontra-se na estratégia de desenvolvimento, em que se destacam e merecem realce a adoção de medidas para extrair o máximo de suas forças e potencializar as oportunidades detectadas, conforme será também demonstrado nos tópicos seguintes deste PDCN.

Figura 5 – Resultado da SWOT da Corregedoria Nacional



6. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

A fim de garantir o seu efetivo alinhamento ao PE-CNMP, este PDCN-CNMP define os objetivos de contribuição, os indicadores e o portfólio de ações especificamente atrelados à Corregedoria Nacional.

Como dito no tópico anterior, os objetivos de contribuição da CN foram definidos a partir de dois insumos principais: a análise dos resultados da matriz SWOT e o mapa estratégico do CNMP. Além disso, foram levados em consideração os momentos pelos quais a Corregedoria Nacional já passou, que podem ser divididos em quatro estágios, conforme figura abaixo.

Figura 6 – Momentos da Corregedoria Nacional



Desde sua criação e estruturação até a implementação dos primeiros relatórios quantitativos, a Corregedoria Nacional apresenta-se de forma dinâmica e sempre voltada ao progresso de suas atividades e na entrega de resultados voltados ao cumprimento de suas atribuições.

No estágio atual, caracterizado pelo “Momento 4”, têm-se outros desafios evolutivos tais como: a valorização das pessoas, ênfase na mediação e a busca por maior produtividade e excelência na prestação de seus serviços.

Neste aspecto, o CNMP já iniciou o seu envolvimento neste contexto, através, por exemplo, da aprovação da Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017, que “Recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo.” Agrega-se a isto, a aprovação da Carta de

Brasília, com o foco na atividade extrajudicial que irá exigir dos membros, além de proficiência em negociações, uma maior sensibilidade humana no trato com o outro. Estes fatores contribuirão para maior produtividade e excelência nas atividades institucionais.

Para o alcance destes desafios é importante a junção e conciliação de ferramentas gerenciais, a exemplo de: (i) elaboração do plano diretor; (ii) plano de ação com a clareza de atividades, responsáveis e prazos de execução devidamente monitorados; (iii) medição dos resultados através de indicadores; e (iv) resultados consistentes na efetiva entrega de produtos e melhores serviços, que possibilitarão a concretude da realização do planejamento.

A ilustração abaixo ilustra a convergência destas ferramentas gerenciais com as frentes estratégicas da Corregedoria Nacional.

Figura 7 – convergência das ferramentas gerenciais



A junção de todos estes fatores define os objetivos de contribuição da Corregedoria Nacional neste Plano Diretor que são: aprimorar a produtividade da Corregedoria Nacional; fomentar a resolutividade institucional; promover a cultura de desenvolvimento humano e qualidade de vida no trabalho; e induzir a gestão de qualidade.

A figura abaixo ilustra os atuais objetivos de contribuição da Corregedoria Nacional:

Figura 8 – Objetivos de Contribuição



É importante ressaltar que toda a definição, identificação e implantação destes objetivos de contribuição são decorrência do desmembramento da estratégia planejada consoante o Mapa Estratégico do CNMP.

Tais objetivos irão refletir direta e/ou indiretamente na essência das atribuições da Corregedoria Nacional, tais como: (i) Atribuições Disciplinares (Reclamações e Denúncias); (ii) Executivas (Correções e Inspeções); (iii) Acompanhamento das Resoluções do CNMP (Res. nº 36 – Interceptação telefônicas e telemáticas; Res. nº 43 – Obrigatoriedade da realização das inspeções e correções nos MPs; Res. nº 63/2010 e nº 123/2015 – Implantação das Tabelas Unificadas; Res. nº 73 – Acúmulo do exercício das funções ministeriais com o exercício do magistério por membros; Res. nº 74/2011– controle da atuação da gestão de pessoas, da tecnologia da informação, da gestão estrutural, da gestão orçamentária do Ministério Público, bem como da atuação funcional de seus membros; Res. nº 78 – Cadastro nacional de membros do MP; Res. nº 136/2016 – Sistema Nacional de Informações de Natureza Disciplinar; e, Res. nº 149/2016 – Sistema Nacional de Correções e Inspeções).

7. INDICADORES E METAS

Conforme definido no PE-CNMP p. 18, “os indicadores têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle. E, se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores (...) representam um teste permanente da validade da estratégia”.

Para cada objetivo de contribuição, foram definidos, de forma clara e concisa, um ou mais indicadores de nível tático que, além dos indicadores já definidos previamente no PE-CNMP, serão monitorados ao longo da vigência do presente Plano Diretor.

Nesse contexto, a CN definiu indicadores e metas para monitoramento de seus objetivos de contribuição. Atentou-se, inclusive, a elaboração de indicadores que atendessem aos requisitos de disponibilidade (fácil acesso para coleta), simplicidade, baixo custo de obtenção, estabilidade (possibilidade de formação de série histórica), rastreabilidade (facilidade na identificação da origem dos dados), representatividade, confiabilidade e sensibilidade (capacidade de captar alterações ao longo do tempo).

Para cada objetivo de contribuição, foram estabelecidos indicadores da seguinte forma:

Tabela 4 – Objetivos táticos com os respectivos indicadores

OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO	INDICADOR
APRIMORAR A PRODUTIVIDADE DA CORREGEDORIA NACIONAL	Indicador Punição PADs (Acompanhar PADs propostos pela Corregedoria)
	Indicador Prescrição de RDS (Controlar prazo prescricional da RDS)
	Indicador de Tempo Médio de Tramitação RD e S (Controlar o tempo de tramitação dos expedientes)
FOMENTAR A RESOLUTIVIDADE INSTITUCIONAL	Indicador Atuação Suficiente Local (Controlar a atividade disciplinar das CGs)
	Indicador de Conclusão do Novo Ciclo Correições
	Indicador de Cursos de Capacitação em Autocomposição (ENAJUD)
	Indicador de Cumprimento das Proposições derivadas das Correições Gerais
INDUZIR A GESTÃO DE QUALIDADE	Indicador de implantação e migração do BI
	Indicador BNPP (Incentivar boas práticas pelas Corregedoria Gerais)
	Indicador de Tabelas Unificadas
	Indicador de avaliação da qualidade das correições
PROMOVER A CULTURA DA EVOLUÇÃO HUMANA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	Indicador de implementação da Recomendação CNMP nº 52/2017
	Indicadores de Membros e Servidores em Estágios Probatórios
	Indicador de Cursos de Capacitação

8. PORTFÓLIO DE AÇÕES E GERENCIAMENTO DE RISCOS

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

Importante destacar que cada ação será pormenorizada em iniciativas e/ou projetos, que constarão dos planos de gestão da CN dos anos de 2018 e 2019. Logo, as ações trazidas neste PDCN são abrangentes e serão posteriormente detalhadas nos planos de gestão anuais.

Levando em consideração a necessidade de atendimento de todos os objetivos táticos definidos e a capacidade operacional da CN, além de algumas iniciativas institucionais já previamente definidas, chegou-se à elaboração do seguinte portfólio de ações, por objetivo de contribuição:

Tabela 5 – Portfólio de ações 2018/2019

	ATRIBUIÇÃO DISCIPLINAR	ATRIBUIÇÃO EXECUTIVA	SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS	ATRIBUIÇÕES GERAIS
APRIMORAR A PRODUTIVIDADE DA CORREGEDORIA NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● APRIMORAR O SISTEMA PROCESSUAL ELETRÔNICO ● ESTABELECEER SISTEMÁTICA DE PRODUTIVIDADE 	<ul style="list-style-type: none"> ● PROMOVER INFORMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE CORREIÇÕES E INSPEÇÕES 	<ul style="list-style-type: none"> ● IDENTIFICAR E IMPLANTAR MELHORIAS NOS PRINCIPAIS SISTEMAS UTILIZADOS PELA CN 	<ul style="list-style-type: none"> ● ORGANIZAR CURSOS DE INTERESSE PARA OS MEMBROS DAS CN E CGs
FOMENTAR A RESOLUTIVIDADE INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● PROMOVER AGILIDADE NA SOLUÇÃO DOS PADs ● CRIAR METAS DE CONCLUSÃO DOS PROCESSOS DISCIPLINARES 	<ul style="list-style-type: none"> ● REALIZAR CORREIÇÕES TEMÁTICAS 	<ul style="list-style-type: none"> ● IMPLANTAR SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO ● VIABILIZAR CURSOS À DISTÂNCIA 	<ul style="list-style-type: none"> ● INTENSIFICAR E APRIMORAR AS PUBLICAÇÕES ● DESENVOLVER PARCERIA COM O BANCO MUNDIAL
INDUZIR A GESTÃO DE QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ● UTILIZAR VIDEOCONFERÊNCIA NOS PROCESSO DISCIPLINARES 	<ul style="list-style-type: none"> ● APRIMORAR O NOVO CICLO DE CORREIÇÕES GERAIS ● IMPLANTAR RELATÓRIOS DE GESTÃO (BI) ● REALIZAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS 	<ul style="list-style-type: none"> ● DESENVOLVER SISTEMAS DE BI ● IMPLANTAR APLICATIVO PARA DISPOSITIVO MÓVEL DA CORREGEDORIA NACIONAL ● INTEGRAR DADOS DA RESOLUÇÃO 36 COM O CNJ ● APRIMORAR AS TABELAS UNIFICADAS E O SEU ACOMPANHAMENTO 	<ul style="list-style-type: none"> ● PROPOR A ATUALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PE - CNMP ● MODERNIZAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ● ORGANIZAR A PARTICIPAÇÃO NO CONGRESSO DE GESTÃO/CNMP
PROMOVER A CULTURA DA EVOLUÇÃO HUMANA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> ● MAPEAR AS MAIORES INCIDÊNCIAS DISCIPLINARES 	<ul style="list-style-type: none"> ● ESTABELECEER SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EQUIPES DE CORREIÇÃO E INSPEÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> ● APRESENTAR PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA O ACOMPANHAMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO 	<ul style="list-style-type: none"> ● MAPEAR E DIFUNDIR PROJETOS DE EVOLUÇÃO HUMANA, ÉTICA, ESPIRITUALIDADE E FRATERNIDADE ● DESENVOLVER QUESTIONÁRIOS DE EVOLUÇÃO HUMANA ● MAPEAR E DIVUNDIR AS BOAS PRÁTICAS DA RECOMENDAÇÃO 52/2017

A partir deste portfólio de ações, por objetivo de contribuição, é possível definir um Plano de Ação que será o marco de referência de detalhamento das ações para atingimento de suas metas da Corregedoria Nacional.

Tabela 6 – Plano de Ações

CORREGEDORIA NACIONAL - PLANO DE AÇÃO		
OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO	AÇÃO	COORDENADORIA
APRIMORAR A PRODUTIVIDADE DA CORREGEDORIA NACIONAL	APRIMORAR O SISTEMA PROCESSUAL ELETRÔNICO	ATRIBUIÇÃO DISCIPLINAR
	ESTABELECEER SISTEMÁTICA DE PRODUTIVIDADE	
	PROMOVER INFORMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE CORREIÇÕES E INSPEÇÕES	ATRIBUIÇÃO EXECUTIVA
	IDENTIFICAR E IMPLANTAR MELHORIAS NOS PRINCIPAIS SISTEMAS UTILIZADOS PELA CN	SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS
	ORGANIZAR CURSOS DE INTERESSE PARA OS MEMBROS DAS CN E CGs	ATRIBUIÇÕES GERAIS
FOMENTAR A RESOLUTIVIDADE INSTITUCIONAL	PROMOVER AGILIDADE NA SOLUÇÃO DOS PADs	ATRIBUIÇÃO DISCIPLINAR
	CRIAR METAS DE CONCLUSÃO DOS PROCESSOS DISCIPLINARES	
	REALIZAR CORREIÇÕES TEMÁTICAS	ATRIBUIÇÃO EXECUTIVA
	IMPLANTAR SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO	SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS
	VIABILIZAR CURSOS À DISTÂNCIA	
	INTENSIFICAR E APRIMORAR AS PUBLICAÇÕES	ATRIBUIÇÕES GERAIS
	DESENVOLVER PARCERIA COM O BANCO MUNDIAL	
INDUZIR A GESTÃO DE QUALIDADE	UTILIZAR VIDEOCONFERÊNCIA NOS PROCESSO DISCIPLINARES	ATRIBUIÇÃO DISCIPLINAR
	APRIMORAR O NOVO CICLO DE CORREIÇÕES GERAIS	ATRIBUIÇÃO EXECUTIVA
	IMPLANTAR RELATÓRIOS DE GESTÃO (BI)	
	REALIZAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS	
	DESENVOLVER SISTEMAS DE BI	SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS
	IMPLANTAR APLICATIVO PARA DISPOSITIVO MÓVEL DA CORREGEDORIA NACIONAL	
	INTEGRAR DADOS DA RESOLUÇÃO 36 COM O CNJ	
	APRIMORAR AS TABELAS UNIFICADAS E O SEU ACOMPANHAMENTO	
	PROPOR A ATUALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PE - CNMP	ATRIBUIÇÕES GERAIS
	MODERNIZAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
ORGANIZAR A PARTICIPAÇÃO NO CONGRESSO DE GESTÃO/CNMP		
PROMOVER A CULTURA DA EVOLUÇÃO HUMANA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	MAPEAR AS MAIORES INCIDÊNCIAS DISCIPLINARES	ATRIBUIÇÃO DISCIPLINAR
	ESTABELECEER SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EQUIPES DE CORREIÇÃO E INSPEÇÃO	ATRIBUIÇÃO EXECUTIVA
	APRESENTAR PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA O ACOMPANHAMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO	SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS
	MAPEAR E DIFUNDIR AS BOAS PRÁTICAS DA RECOMENDAÇÃO 52/2017	
	DESENVOLVER QUESTIONÁRIOS DE EVOLUÇÃO HUMANA	ATRIBUIÇÕES GERAIS
	MAPEAR E DIFUNDIR PROJETOS DE EVOLUÇÃO HUMANA, ÉTICA, ESPIRITUALIDADE E FRATERNIDADE	

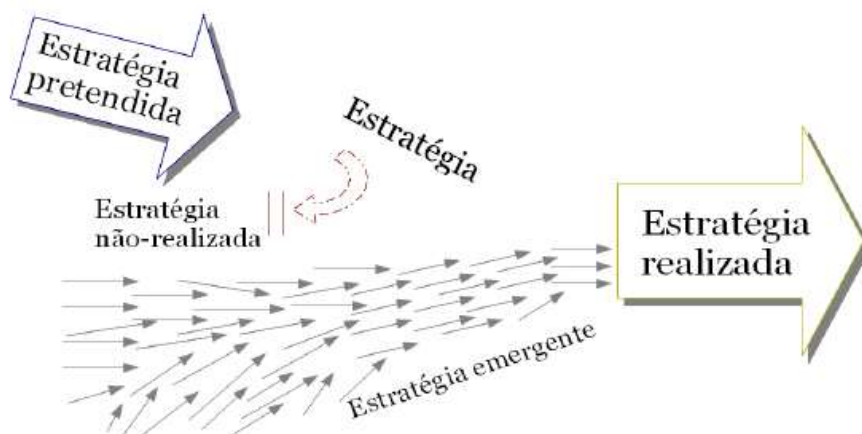
8.1 Gestão de Riscos

Segundo a norma ABNT ISO 31.000, risco é o efeito da incerteza nos objetivos, ou seja, é um desvio em relação ao esperado - positivo e/ou negativo. Desse modo, para este PDCN, optou-se por analisar exclusivamente os riscos negativos e, para tanto, será utilizado o Modelo de Gestão de Riscos, que será definido conforme Portaria CNMP-PRESI nº 186, de 25 de julho de 2016.

9. CONCLUSÕES

Neste contexto é importante lançarmos mão da metodologia proposta por Henry Mintzberg em seu livro *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico* (Porto Alegre: Bookman, 2004), destacada na figura abaixo.

Figura 9 – metodologia proposta por Henry Mintzberg



A metodologia consiste na busca por se conciliar, por um lado, um desdobramento feito “de cima para baixo” (abordagem top-down) da estratégia deliberada no Mapa Estratégico e, por outro lado, uma construção “de baixo para cima” (abordagem bottom-up) da estratégia emergente a partir somatório de iniciativas conduzidas na base da Instituição.

A figura abaixo ilustra a correlação da metodologia proposta por Henry Mintzberg e as ações mapeadas neste PDCN-CNMP.

Figura 10 – correlação da metodologia proposta por Henry Mintzberg e as ações mapeadas no PDCN



Portanto, a elaboração deste Plano Diretor consolida o conjunto de atividades iniciais da Corregedoria Nacional para o biênio 2017-19, apresenta o modelo de acompanhamento e medição, possibilitando a “Gestão à Vista” de sua execução e a efetiva entrega de produtos com enfoque na elevação do patamar de qualidade do órgão.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público (2010-2017).
 Plano de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público – 2017.
 COSTA, Hélio B. **Planejamento estratégico**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2004. Projeto Eurobrasil.
 SINK, D. Scott; TUTTIE, Thomas C. **Planejamento e medidas para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1993.
 MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
 SANTINI JUNIOR, Nelson. **Princípios e ferramentas da estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas 2011.
 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.