



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

BENCHMARKING

O processo de *benchmarking* consiste na busca de melhores práticas, referências e resultados de organizações com processos e técnicas de gestão comuns, com o objetivo de melhorar o desempenho institucional.

Segundo STANK et al *apud* SIQUEIRA (2012, p. 10), “o *benchmarking* é eficaz quando traz ganhos tanto para o planejamento operacional, quanto para o estratégico, de modo que os objetivos possam ser sempre reavaliados, tendo em vista as práticas do setor”. Já (ZAIRI *apud* SIQUEIRA, 2012, p. 10), considera que o “*benchmarking* auxilia na definição do planejamento estratégico à medida que evita o estabelecimento de objetivos muito amplos e metas difíceis de serem conseguidas”.

Nesse sentido, a SGE realizou *benchmarking* com outras instituições públicas de referência, quais sejam: Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério Público Federal (MPF), Câmara dos Deputados (CD), Senado Federal (SF), Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Agência Nacional de Aviação Civil (Anac). Os servidores do CNMP que participaram das reuniões foram: Weskley Rodrigues dos Santos (Secretário de Gestão Estratégica), Sávio Neves do Nascimento (Chefe do Núcleo de Gestão Estratégica), Ronan da Silva Moraes (Chefe do Núcleo de Projetos), Cláudio Lima Aguiar (Chefe do Núcleo de Processos) e Josias Mendes da Silva (Gerente do projeto). O objetivo das visitas era buscar experiências sobre como se deu o processo de elaboração do planejamento estratégico daquelas instituições, bem como coletar práticas que pudessem ser implementadas no novo PE-CNMP.

Reunião com o TCU

A primeira reunião das visitas técnicas ocorreu no dia 14 de março de 2017, às 16h30, com o TCU. O encontro aconteceu na Sede daquela instituição e estiveram presentes o Diretor de Planejamento Estratégico do TCU, Daniel Luiz de Sousa, e os servidores do CNMP Weskley Rodrigues dos Santos, Sávio Neves do Nascimento, Ronan da Silva Moraes e Josias Mendes



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

da Silva.

Na oportunidade, o Diretor de Planejamento do TCU explicou sobre como se deu o projeto de elaboração do planejamento estratégico daquela Instituição para o período de 2015 a 2021. Nesse sentido, destacou que o projeto foi realizado pelos próprios servidores, mas com o apoio da empresa *Symmetrics* - representante do *Balanced Scorecard (BSC)* no Brasil.

Em relação à metodologia de elaboração do plano, ressaltou que tiveram a preocupação de envolver o máximo possível de servidores. Assim, fizeram um evento denominado “Semana do planejamento” em que cada secretário da instituição sensibilizou sua equipe sobre a importância do planejamento estratégico. Depois, elaboraram um questionário que foi submetido a todos os servidores do TCU e cerca de 800 pessoas o responderam. Também fizeram entrevistas com a alta administração do órgão e com algumas instituições que influenciam diretamente a pauta do TCU, como o Congresso Nacional e o Poder Judiciário.

Com base nesse questionário e nas entrevistas, além da leitura de todos os relatórios disponíveis na casa, fizeram um levantamento de necessidades e perspectivas, que depois se transformaram em linhas de ação, direcionadores estratégicos e/ou objetivos. Disse ainda que tentaram vincular cada objetivo estratégico à responsabilidade de uma autoridade, mas não obtiveram sucesso nessa prática.

Para a definição da missão, visão, valores, objetivos e ações, houve o envolvimento de cerca de 100 pessoas, principalmente da alta administração e dos secretários das unidades.

O Diretor de Planejamento também falou sobre o histórico do planejamento no TCU. Disse que, no planejamento anterior, tentaram a metodologia de cenários, porém não obtiveram sucesso, porque a casa não tinha maturidade em planejamento suficiente para adotar tal metodologia. Atualmente, eles usam o BSC no nível estratégico e a metodologia de gerenciamento pelas diretrizes (GPD) para os níveis tático e operacional.

O Diretor ainda defende uma simplificação da metodologia BSC para o setor público, pois a considera de difícil aplicação, sobretudo, no que diz respeito à elaboração de indicadores de resultados. Assim, defende a elaboração da missão, visão, valores e de diretrizes mais abrangentes, em vez de objetivos. Em relação aos indicadores, esses seriam elaborados somente



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

no nível operacional.

Daniel também discorreu sobre o modelo de gestão e governança do TCU. Nesse sentido, destacou que em nível tático existem o Plano de Diretrizes e o Plano de Controle Externo, ambos deveriam ser aprovados até o dia 31 de março e possuem um período de vigência de dois anos. Já no nível operacional, existe o Plano Diretor, cujo documento deveria ser aprovado até o dia 30 de abril e revisado após o primeiro ano de execução. Disse, ainda, que o ciclo de planejamento do TCU é de 1º de abril a 31 de março do ano seguinte.

Em relação à gestão de projetos, destacou que o dirigente da unidade patrocinadora e o Secretário-Geral monitoram os projetos por meio de relatório, mas não existe apresentação formal dos seus *status* de execução. Para elencar os projetos estratégicos, eles abrem janelas de oportunidades, momentos em que os gestores podem pensar seus projetos e submeter à Secretaria de Gestão Estratégica, para parecer técnico e posterior aprovação, se for o caso. Já os servidores que têm atuação exclusiva em projetos recebem gratificação nos níveis de FC3 a FC5. Falou, por fim, que no TCU também existe a Reunião de Acompanhamento da Estratégia (RAE), cujo ciclo completo de execução é de 45 dias.

Reunião com o STJ

A reunião com o STJ aconteceu no dia 17 de março de 2017, às 14h30, na Sede daquele órgão. Participaram do encontro os servidores do CNMP Weskley Rodrigues dos Santos, Sávio Neves do Nascimento, Ronan da Silva Moraes e Josias Mendes da Silva. Pelo STJ, participaram os servidores Luiz Otávio (Assessor Chefe de Modernização e Gestão Estratégica), Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria (Assistente da Coordenadoria de Planejamento Estratégico) e Elaine Nóbrega Borges (Coordenadora de Planejamento Estratégico).

Inicialmente, Elaine Nóbrega conduziu a reunião explicando como se deu a metodologia de elaboração do planejamento estratégico do STJ 2015-2020. Disse que a elaboração do plano seguiu o cronograma aprovado pelo Conselho de Administração do STJ em 22 de maio de 2014.



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Para a realização do trabalho, foi instituída uma equipe de desenvolvimento, com as atribuições de realizar estudos e apresentar propostas para os elementos que compõem o Plano: missão, visão, valores institucionais, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores e projetos. A equipe foi composta por servidores da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica e por representantes de outras unidades do Tribunal, nomeados pela Portaria STJ nº 502, de 31 de julho de 2014. Esse grupo de trabalho realizou 32 reuniões setoriais, de agosto a outubro de 2014, o que envolveu, de forma direta, 56 servidores e 20 unidades administrativas.

O processo de construção do plano passou pelas seguintes etapas: diagnóstico institucional preliminar com coleta de dados de servidores e entrevistas com ministros, análise dos ambientes interno e externo, definição da missão e da visão de futuro, reavaliação dos valores institucionais, identificação dos objetivos estratégicos, proposição de indicadores de desempenho e metas.

Para a análise do ambiente interno e externo, apesar da relevância em ouvir todas as partes interessadas, foram realizadas entrevistas e pesquisas somente com ministros e servidores. Os resultados foram consolidados pela área técnica de planejamento.

Depois do diagnóstico, a equipe de desenvolvimento elaborou as minutas dos vários produtos do plano, as quais foram submetidas para deliberação e aprovação da alta administração e do Comitê Gestor, este formado por secretários e assessores-chefes.

Por fim, o Assessor Chefe de Modernização Estratégica discorreu sobre o modelo de gestão e governança da Instituição. Desse modo, destacou que a nível tático existem os painéis de contribuição, que se constituem em documentos bastante simples com as principais iniciativas, projetos, processos e indicadores de cada unidade do STJ.

Reunião com o MPF

A reunião com o MPF ocorreu no dia 24 de março de 2017, às 14h30. Participaram do encontro os servidores do CNMP Wesley Rodrigues dos Santos, Sávio Neves do Nascimento, Ronan da Silva Moraes e Josias Mendes da Silva, e os servidores do MPF Cristiano Heckert



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

(Secretário de Planejamento Estratégico) e Bruna Pereira de Alencar (Assessora-Técnica da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica).

Por serem instituições parceiras, o modelo de planejamento e gestão do MPF é praticamente idêntico ao do CNMP. De todo modo, mereceu destaque o modelo de certificações que o MPF adota para premiar as unidades do MPF nos Estados que conseguem cumprir a estratégia da instituição. Segundo Bruna, além da premiação, esse modelo fomenta a integração e o diálogo entre as unidades.

Reunião com a Câmara dos Deputados

A reunião com a Câmara dos Deputados ocorreu no dia 22 de março de 2017, às 10h. Pelo CNMP, participaram os seguintes servidores: Weskley Rodrigues dos Santos, Sávio Neves do Nascimento, Cláudio Lima Aguiar e Josias Mendes da Silva. Já os servidores da Câmara presentes foram Lamberto Ricarte Serra Junior, Antônio Carvalho e Silva Neto (Diretor de Planejamento Estratégico) e Mônica de Cerqueira Bessa Pacheco (Diretora da Coordenação de Gestão de Processos).

O servidor da Câmara Lamberto Ricarte discorreu sobre o histórico de planejamento daquela Instituição. O primeiro planejamento estratégico foi realizado em 2004, somente com a área-meio. Para tanto, contrataram uma consultoria em BSC. A estratégia, porém, não obteve o sucesso esperando porque houve pouca aderência dos setores.

Em 2010, eles iniciaram o projeto de planejamento estratégico de ciclos longos. Desse modo, inicialmente realizaram *benchmarking* com algumas instituições e concluíram que a metodologia BSC não havia sido bem implementada em nenhuma instituição visitada. Adotaram então uma metodologia mais simples, construída pelos próprios servidores, que contemplava apenas missão, visão, valores, linhas de atuação e diretrizes. O projeto foi concluído em 2013 e o Plano Estratégico tem vigência até o ano de 2023.

Para a elaboração do Plano, utilizaram como insumos as lições aprendidas ao longo do tempo e o contexto do Poder Legislativo. Além disso, elaboraram um questionário que foi



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

disponibilizado no site da Câmara e respondido por deputados, servidores, formadores de opinião e a sociedade em geral.

Após a análise dos resultados do questionário, foi criado um esboço da estratégia que foi debatido e validado em um *workshop*, do qual 60 pessoas participaram. O esboço da estratégia contemplava sete diretrizes e, para validá-las, foram montadas 7 mesas, uma para cada diretriz. A metodologia do *workshop* previu que todas as diretrizes passariam, necessariamente, por todas as mesas de discussão.

Lamberto também informou que, para o alcance da estratégia, existe um portfólio de projetos estratégicos, revisado a cada 2 anos. Disse, ainda, que uma das principais dificuldades encontradas pelo modelo de planejamento, gestão e governança da Câmara é a criação de indicadores e conseqüentemente a medição da efetividade da estratégia, pois, segundo ele, é muito difícil criar indicadores de resultados em uma instituição com 513 deputados que pensam e atuam de forma muito diferente.

Reunião com o Senado Federal

A reunião com o Senado Federal ocorreu no dia 31 de março de 2017, às 15h. Pelo CNMP, participaram os seguintes servidores: Sávio Neves do Nascimento, Cláudio Lima Aguiar e Josias Mendes da Silva. Já os servidores do Senado presentes foram Gabriela Agostinho Borges, José Henrique de Oliveira Varanda, Adriano Torres Ribeiro de Castro, Wennder Indalécio Oliveira Fidelis, Marcus da Silva Amaral e Sharlene Gonçalves de Araújo.

Os servidores do Senado informaram que em 2012 criaram uma agenda estratégica com foco na área administrativa. Porém, não obtiveram sucesso, pois o processo foi centralizado e não foi bem comunicado. Em 2013, com base no BSC, criaram um mapa estratégico para a área finalística com 7 objetivos, cuja vigência perdurará até 2023. Em paralelo, criaram um plano de metas, isto é, um conjunto de iniciativas que cada unidade do Senado deveria executar. Destacaram que, no início, havia bastante motivação nas unidades, mas, com o passar do tempo, o comprometimento foi diminuindo e, como consequência, não houve continuidade.



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Diante do contexto, revisaram o planejamento e propuseram 22 diretrizes gerais, sendo que a alta administração escolhe aquelas que terão prioridade. Informaram, ainda, que em 2015 houve um evento com todas unidades, que deveriam propor, pelo menos, cinco projetos a serem executados nos dois anos subsequentes. Esses projetos são acompanhados pessoalmente a cada 15 dias. Destacaram que o maior ganho com esse processo foi a implantação da cultura e o entendimento de que as diretrizes traçadas pela casa devem ser executadas.

Ainda, em relação à gestão de projetos, destacaram que o plano de projeto contempla basicamente o escopo, os benefícios esperados e os responsáveis pela execução, bem como o prazo. No monitoramento, o Escritório de Projetos acompanha os marcos e os possíveis riscos existentes.

Reunião com a Anac

A reunião com a Anac ocorreu no dia 05 de abril de 2017 na sede daquela instituição. Pelo CNMP, estiveram presentes os seguintes servidores: Sávio Neves do Nascimento, Cláudio Lima Aguiar e Josias Mendes da Silva. Pela Anac, estiveram presentes o Gerente de Articulação e Planejamento Institucional Marcelo Rezende Bernardes e o Gerente de Informação e Análise Estratégica Gustavo Machado de Freitas.

Gustavo começou a reunião discorrendo sobre as competências da Anac. Depois informou que a Secretaria de Planejamento Institucional daquela instituição possui vinte servidores, mas o processo de elaboração do atual planejamento estratégico, com vigência de 2015 a 2019, foi realizado por meio de uma consultoria – *Brainstorming* - e conduzido, internamente, por sete servidores.

Quanto ao histórico de planejamento institucional, Gustavo destacou que começou em 2009, com um diagnóstico realizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Com base no diagnóstico e por meio de uma consultoria, foi elaborado o primeiro Plano Estratégico, cuja vigência foi de 2009 a 2014. No entanto, o fortalecimento da cultura de planejamento começou em 2012, quando foi lançado o Programa de Fortalecimento Institucional da Agência (PFI).



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Esse programa possuía sete diretrizes: gestão estratégica, fortalecimento da área corporativa, complexidade e integração, metodologias de gestão, qualidade dos serviços, inovação tecnológica e gestão de pessoas.

Em relação ao Plano Estratégico 2015–2019, Gustavo ressaltou que foi pensado, sobretudo, com a preocupação de garantir a continuidade das ações da Agência, independente de quem está na alta administração. Assim, o novo Plano pretendeu atacar três pontos: integração, legitimidade e execução das iniciativas, inclusive, esses pontos foram o que embasaram a contratação da consultoria que conduziu o processo de elaboração do Plano.

Para a construção do Plano, foram constituídos três grupos: grupo coordenador, formado por doze pessoas, que tiveram uma capacitação intensiva sobre planejamento estratégico e sobre a metodologia utilizada pela *Brainstorming*; grupo executivo, formado 46 líderes das unidades e grupo colaborador, formado por 350 voluntários. Esses grupos foram formalizados por meio de portaria da Presidência da Instituição.

A primeira etapa da construção do Plano tratou de sensibilizar a casa, o que ocorreu por meio de palestras, reuniões com as diretorias e lideranças, curso EAD sobre planejamento estratégico, *road show* motivacional e concurso para a elaboração do *slogan* do projeto.

Na segunda etapa, foi aplicado um questionário aos servidores para que pudessem elencar os principais pontos fortes e fracos da instituição e propusessem sugestões de melhorias, seja nos processos de trabalhos, seja nos ativos e recursos.

Além disso, foram elaboradas algumas questões estratégicas que foram aplicadas aos principais *stakeholders* da aviação. Com base nas perguntas, foi feita uma pesquisa por meio do método *Delphi* e aplicada a metodologia de cenários prospectivos.

Por fim, Gustavo destacou que, com os resultados de todos os insumos, foram definidos os objetivos estratégicos, as estratégias de ação e as iniciativas. Os indicadores e os projetos estratégicos foram definidos somente no ano seguinte.