PDGE – Plano Diretor de Gestão Estratégica

2019/2020

CNMP
Conselho Nacional do Ministério Público

Sumário

1. TERMOS E ABREVIATURAS 2
2. INTRODUÇÃO 3
2.1 Metodologia de elaboração 3
2.2 Acompanhamento da execução do PDGE 4
3. DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO 4
3.1. Mapa estratégico do CNMP 5
4. SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA (SGE) 7
4.1. Estrutura e atribuições da SGE 7
4.2. Recursos humanos 8
4.3. Diagnóstico da SGE 8
4.3.1 Construção da matriz SWOT 9
5 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO 12
6 PORTFÓLIO DE AÇÕES 13
7 CONCLUSÕES 15
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 16

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 (visão, missão e objetivos estratégicos). (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Meta	Nível de desempenho pretendido para um determinado tempo, traduzindo quantitativa ou qualitativamente um objetivo. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Objetivo de contribuição	Fim perseguido pela unidade para contribuir com o alcance do objetivo estratégico a ela relacionado. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Objetivo estratégico	Resultado que a instituição pretende alcançar para, ao final, atingir o futuro almejado. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Oportunidades	De acordo com Oliveira (2011, p. 68), são condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias favoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização, desde que se tenham meios e interesse de usufruí-las. São aspectos positivos capazes de melhorar o desempenho da organização, quando aproveitados.
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 25/2018).
Plano Diretor Setorial	Instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos táticos, de modo a contribuir, a médio prazo, com a materialização da estratégia institucional. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Plano Estratégico	Representação concreta da estratégia da Instituição. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
RAT	Reunião de Acompanhamento Tático.
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

2. INTRODUÇÃO

O planejamento é um processo racional para a tomada de decisão, com vistas a selecionar e executar um conjunto de ações, necessárias e suficientes, que possibilitarão partir de uma situação atual existente e alcançar uma situação futura desejada (Paludo, 2011).

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 em 2010, elaborando o seu primeiro Plano Estratégico (PE-CNMP) com vigência até 31 de dezembro de 2017.

Ao longo dos anos de 2017 e 2018, o CNMP elaborou seu novo PE-CNMP, para o período de 2018 a 2023. O documento apresenta a definição da missão e visão, bem como estabelece objetivos, indicadores, metas e um portfólio de projetos estratégicos, que serão executados e monitorados sob o prisma dos valores "ética", "cidadania", "transparência", "sustentabilidade" e "efetividade".

O normativo que regulamenta todo esse processo denomina-se Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE), publicado por meio da Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018. Tal normativo estabelece que algumas unidades, entre elas a SGE, desdobrará o PE-CNMP em planos diretores, no nível tático, com vigência mínima de 2 (dois) anos.

A vista disso, este documento apresenta o Plano Diretor de Gestão Estratégica (PDGE) do CNMP para o biênio 2019-2020, elaborado pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE).

2.1 Metodologia de elaboração

A metodologia para elaboração do Plano iniciou-se com a etapa de diagnóstico da SGE, suportada por uma análise de cenário do tipo SWOT[1]. Após, passou-se para a definição dos objetivos de contribuição 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:

[1] SWOT - Sigla oriunda do idioma inglês e é um acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Figura 1 - Produtos do PDGE

Destaca-se ainda que, assim como todo planejamento, o PDGE 2019-2020 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 PDGE

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

$$\textbf{Execução PDGE} = \frac{\textbf{Quantidade de ações concluídas até a data da RAT}}{\textbf{Quantidade de ações planejadas com previsão de término até a data da RAT}} \textbf{ X 100}$$

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

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 do Secretário-Geral do CNMP, conforme disposto na Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018. 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 n° 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 correcional 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.

3.1. Planejamento Estratégico do CNMP

Em 2017, o CNMP iniciou o processo de elaboração de sua nova estratégia, cuja vigência será de 2018 a 2023. Como importante resultado deste processo, destaca-se o Plano Estratégico (PE-CNMP), do qual consta, dentre outros instrumentos, o 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 dezessete objetivos estratégicos, com vistas a consolidar sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro. Desse total, cinco estão direta ou indiretamente ligados à SGE, quais sejam:

Tabela 2 – Objetivos estratégicos relacionados à SGE

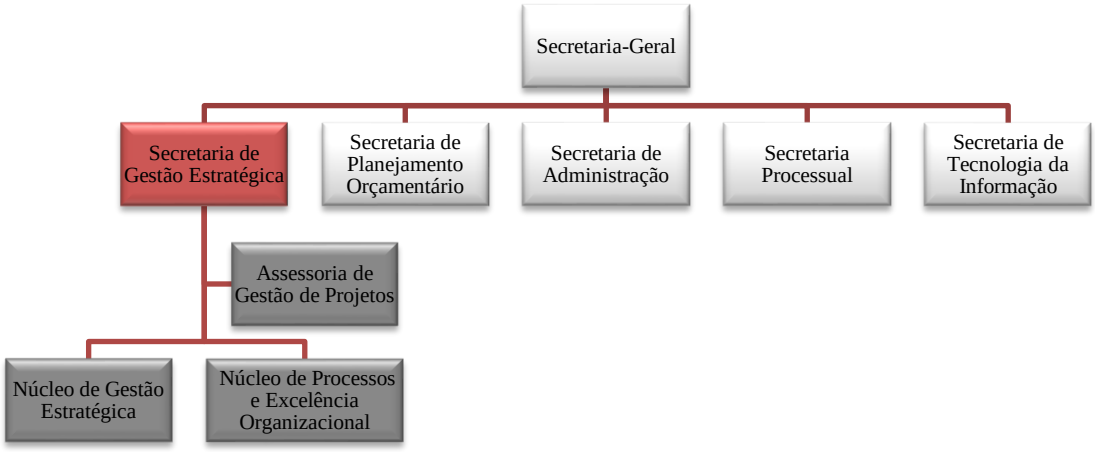
Fomentar práticas inovadoras de gestão	Incentivar o desenvolvimento de ações criativas e proativas, facilmente aplicáveis e replicáveis, a problemas complexos e sistêmicos, visando a alavancar a eficiência e a efetividade no alcance dos resultados.
Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público	Promover a melhoria contínua dos processos de trabalho sendo reconhecido pelo alcance de níveis de excelência nos resultados institucionais com foco no cidadão.
Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos	Desenvolver ações voltadas para a sustentabilidade englobando os aspectos ambiental, econômico e social na busca do uso adequado dos recursos públicos.
Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia	Promover a evolução contínua do modelo de governança e gestão do CNMP, fortalecer as instâncias de governança e disseminar as boas práticas de gestão pública com fomento às culturas de gestão por projetos, gestão por processos e gestão de riscos.
Aperfeiçoar a gestão por competências	Desenvolver profissionalmente os integrantes do CNMP, com base nas lacunas de competências identificadas, alocá-los adequadamente à necessidade do órgão, avaliá-los e recompensá-los pelo desempenho individual e institucional.

4. SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA (SGE)

4.1.Estrutura e atribuições da SGE

A SGE está vinculada à Secretaria-Geral e divide-se em três coordenadorias, além do gabinete, conforme organograma abaixo:

Figura 3 – Organograma da SGE



A Secretaria tem como principais objetivos atuar na implantação e na consolidação do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia e nas questões afetas ao planejamento estratégico do CNMP. Suas atribuições estão definidas no art. 83 da Portaria CNMP-PRESI nº 95, de 14 de setembro de 2017.

4.2.Recursos humanos

A força de trabalho atual da SGE é composta por 8 (oito) servidores, sendo dois analistas de estatística, três analistas de gestão pública e três técnicos administrativos. Além disso, a unidade conta com três estagiários de Administração e uma terceirizada para apoio administrativo. Abaixo, encontra-se um quatro com a distribuição da força de trabalho da SGE, por unidade administrativa.

Tabela 3 –Lotacionograma da SGE

LOTAÇÃO	ANALISTA	TÉCNICO	ESTAGIÁRIO	TERCEIRIZADA	TOTAL
Gabinete	-	1	-	1	2
Assessoria de Gestão de Projetos	1	-	1	-	2
Núcleo de Gestão Estratégica	4	-	1	-	5
Núcleo de Processos e Excelência Organizacional	-	2	1	-	3
TOTAL	**5**	**3**	**3**	**1**	**12**

4.3.Diagnóstico da SGE

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

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

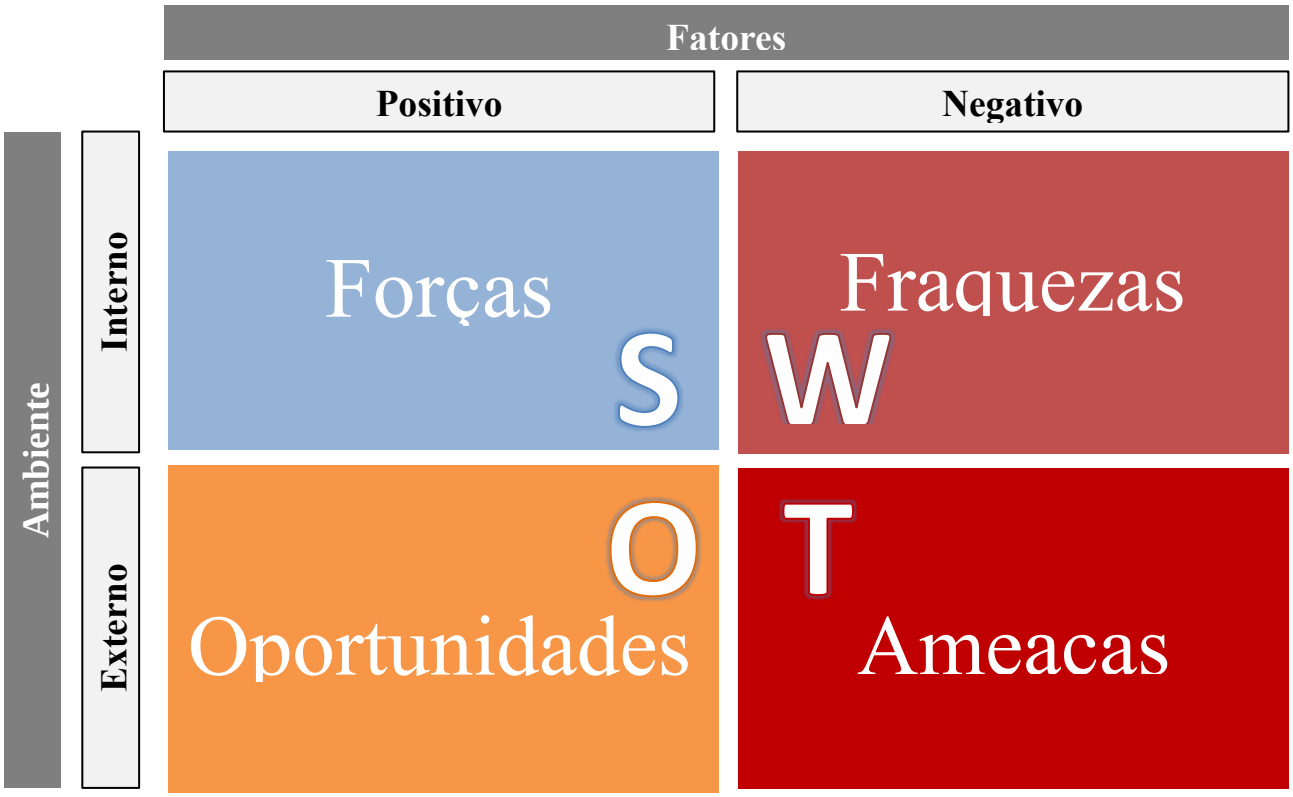
Como metodologia, utilizou-se a SWOT – abreviação em inglês das palavras *Strenghts, Weaknesses, Opportunities* e *Threats* – o que, em tradução livre, significa respectivamente *Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças.* As duas primeiras inserem-se no ambiente interno, ao passo que as duas últimas advêm de fatores externos.

Por meio dessa ferramenta, realiza-se o cruzamento dos fatores internos e externos e se obtém quatro estratégias possíveis:

- **Desenvolvimento** – *Strenghts* (pontos fortes) e *Opportunities* (oportunidades) são os fatores preponderantes. Caberá à instituição aproveitar-se, ao máximo, das suas forças, a fim de potencializar o desfrute das oportunidades identificadas.

- **Crescimento** – *Weaknesses* (pontos fracos) e *Opportunities* (oportunidades) são os fatores preponderantes. A instituição terá o condão de minorar os prejuízos advindos das suas fraquezas, ao mesmo tempo em que potencializa o desfrute das oportunidades identificadas.
- **Manutenção** - *Strenghts* (pontos fortes) e *Threats* (ameaças) são os fatores preponderantes. Nesse contexto, a instituição deve concentrar as suas forças para minorar os impactos das ameaças verificadas.
- **Sobrevivência** - *Weaknesses* (pontos fracos) e *Threats* (ameaças) são os fatores preponderantes. Tal conjuntura torna a instituição extremamente vulnerável, podendo ser considerado como o pior dos contextos ora abordados. Nesse cenário adverso, o objetivo da instituição deve ser adotar providências que possam minorar as suas fraquezas e, ao mesmo tempo, defrontar as ameaças percebidas.

Figura 4 - Modelo da Matriz SWOT



4.3.1 Construção da matriz SWOT

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

Para construção da matriz, realizou-se uma oficina que contou com a participação de todos os servidores da SGE. Inicialmente, cada integrante anotou os fatores que consideram importantes relativos a cada um dos aspectos da matriz SWOT. Na sequência, o grupo debateu os itens apresentados e consolidou os textos das assertivas.

Logo após, os colaboradores escalonaram em um formulário a relevância de cada assertiva proposta, classificando-as em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 significa "pouco importante" e 5, "muito importante".

O resultado de tal levantamento, correlacionado a SWOT da SGE, encontra-se representado abaixo, em ordem decrescente de prioridade das assertivas:

Tabela 4 – Assertivas da SWOT por ordem de relevância

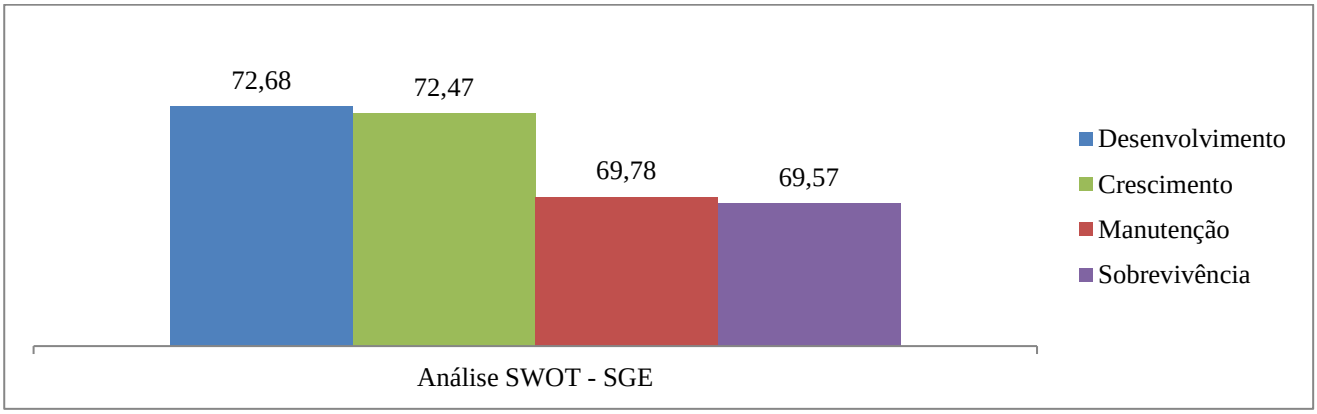
Ambiente Interno			
Forças	**Fator**	**Fraquezas**	**Fator**
Competência técnica em planejamento e processos	4,71	Alta especialização das tarefas	4,71
Comunicação intrassetorial direta, transparente e com baixo grau de formalismo	4,71	Falta de agenda compartilhada	4,71
Equipe comprometida focada em resultados	4,71	Quantidade excessiva de documentação física armazenada	4,57
Gestão participativa	4,71		
Liderança motivadora	4,57	Pouca disponibilidade de tempo para capacitação	4,43
Relações horizontais	4,57		
Ações realizadas com transparência e trabalho coletivo	4,43	Necessidade de refinar o processo de priorização dos projetos de alta complexidade	4,29
Ambiente colaborativo	4,43		
Equipe qualificada	4,43	Comunicação intersetorial fraca	4,14
Organização	4,29		
Tomada de decisão baseada em pesquisa e *benchmarking*	4,29	Falta de acompanhamento dos Planos Diretores das unidades	4,14
Enfoque em gestão	4,14		
Equipe coesa	4,14	Falta de normativo que reconheça o papel do Escritório de Projetos	4,00
Ambiente interno de trabalho amigável	4,00		
Equipe proativa	4,00	Gestão e priorização das demandas não planejadas	3,86
Ambiente propício à inovação	3,86		
Autonomia em todos os níveis	3,86	Comportamentos individuais que podem causar conflitos	3,71
Novos integrantes na equipe	3,00		
Ambiente Externo			
Oportunidades	**Fator**	**Ameaças**	**Fator**
Percepção do valor agregado do Plano de Gestão	4,86	Descontinuidade dos trabalhos com a mudança de gestão	4,71
Apoio da alta administração	4,71	Alto número de demandas fora do escopo inicial	4,57
Novo ciclo de planejamento estratégico do CNMP	4,71	Diminuição da equipe	4,57
Reconhecimento da SGE como referência em planejamento estratégico	4,71	Mudança da alta gestão e dos conselheiros	4,43
Dimensionamento e planejamento da força de trabalho do CNMP	4,57	Influências políticas	4,29
Reconhecimento e credibilidade pela Alta Administração	4,57	Excesso da verticalização das relações no CNMP	4,14
Demandas crescentes por pesquisas e relatórios para tomada de decisão	4,43	Reuniões improdutivas	4,14

Reconhecimento pelo MP da importância do planejamento	4,43	Cultura organizacional	4,00
Valorização do *Business Intelligence*	4,43	Falta de patrocínio pela Alta Administração	4,00
Avaliações positivas e recomendações do TCU e de outros órgãos externos	4,43	Excesso de burocracia	3,86
Disseminação de práticas e ferramentas modernas de gestão	4,29	Segregação de funções mal definida	3,86
Adesão pelas unidades do CNMP à elaboração dos planos diretores	4,14	Falta de autonomia da SGE na tomada de decisão	3,71
Ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento	4,14		
Busca pela qualidade do gasto público	4,00	Perda da credibilidade perante as outras unidades do CNMP	3,71
Projeto de elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público 2020-2029	4,00		
Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público com periodicidade bienal	3,86	Sobreposição de atribuições	3,71
Amadurecimento institucional	3,71		
Implantação da gestão de riscos	3,57	Resistência à implementação da gestão por projetos	3,57
Redução de publicações impressas	3,29		

A partir do resultado obtido, as médias das notas foram correlacionadas com os componentes da ferramenta SWOT, a fim de perceber os fatores preponderantes na unidade e, assim, verificar a estratégia metodológica que mais se ajusta ao contexto atual.

Assim, verificou-se que a maior pontuação foi atribuída à combinação de *Strenghts* (pontos fortes) e *Opportunities* (oportunidades). Logo, com fulcro na metodologia SWOT, a estratégia de **Desenvolvimento** é a mais adequada, de modo que a unidade deve concentrar-se na utilização dos seus pontos fortes como instrumentos de potencialização das oportunidades percebidas.

Figura 5 – Resultado da SWOT da SGE



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

A vista disso, os objetivos de contribuição, assim como o portfólio de ações apresentados neste plano foram elaborados de forma a dar representatividade aos resultados da SWOT e complementar e dar efetividade ao Planejamento Estratégico Institucional.

5 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

Como dito no tópico anterior, os objetivos de contribuição da SGE foram definidos a partir de dois insumos principais: a análise dos resultados da matriz SWOT e o mapa estratégico do CNMP. Por meio dos objetivos de contribuição, a Secretaria expõe como pretende atuar para o alcance dos objetivos estratégicos do Conselho, compatibilizando-os com as necessidades internas do setor.

Propõem-se seis objetivos de contribuição, quais sejam:

I. Fomentar a gestão por projetos:

Com esse objetivo, busca-se melhorar a eficiência da execução dos projetos e proporcionar maior efetividade no cumprimento da estratégia do Órgão.

II. Promover a inovação na gestão:

Estimular a implementação de iniciativas inovadoras para o alcance dos resultados de forma mais célere e com menos recursos.

III. Buscar a excelência na governança e na gestão:

Aprimorar nos padrões de qualidade na prestação dos serviços da Secretária, para que o CNMP se torne referência em governança e gestão.

IV. Desenvolver competências técnica:

Pretende-se capacitar continuamente os servidores da Secretaria em assuntos afetos às suas áreas de atuação, para que as entregas aconteçam ainda com mais qualidade.

V. Fortalecer a cultura de planejamento:

Disseminar a cultura do planejamento e do monitoramento em todas as unidades do CNMP, pois essa cultura é fundamental para o alcance dos objetivos. Ela permite reunir esforços para cumprir uma meta ou um conjunto de metas e faz com que as pessoas se sintam responsáveis e comprometidas.

VI. Fortalecer a cultura da gestão por processos:

Em conjunto com as frentes de projetos, estratégia e monitoramento, esse objetivo visa a estruturar e a desdobrar as ações de planejamento traçadas por cada setor, dando concretude às ações propostas nos Planos de Gestão, Planos Diretores e no Planejamento Estratégico da Instituição.

Segue abaixo um painel com os objetivos de contribuição relacionados com os respectivos objetivos estratégicos:

Tabela 5 – Relação entre os objetivos estratégicos e os táticos (de contribuição)

PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO DA SGE COM A ESTRATÉGIA DO CNMP						
Objetivos estratégicos do CNMP X Objetivos de contribuição da SGE	Objetivos de contribuição da SGE					
	1 - Fomentar a gestão por projetos	2 - Promover a inovação na gestão	3 - Buscar a excelência na governança e na gestão	4 - Desenvolver competências técnicas em gestão	5 - Fortalecer a cultura de planejamento	6 - Fortalecer a cultura de gestão por processos
Objetivos estratégicos do CNMP: 1. Fomentar práticas inovadoras de gestão		✔				
2. Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público			✔			✔
3. Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos			✔			
4. Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia	✔	✔	✔		✔	✔
5. Aperfeiçoar a gestão por competências				✔		

6 PORTFÓLIO DE AÇÕES

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 SGE dos anos de 2019 e 2020. Logo, as ações trazidas neste PDGE são abrangentes e serão posteriormente detalhadas nos planos de gestão anuais.

As ações foram construídas por objetivo e, posteriormente, foram priorizadas levando em consideração a necessidade de atendimento de todos os objetivos táticos definidos e a capacidade operacional da SGE, além de alguns compromissos institucionais já previamente definidos, chegou-se à elaboração do seguinte portfólio de ações, por objetivo de contribuição:

Tabela 6 – Portfólio de ações 2017/2018

Objetivos de contribuição	Ações	Data prevista de conclusão
1 - Fomentar a gestão por projetos	Normatizar a gestão de projetos	30/10/2019
	Fomentar o bom uso da gratificação de projetos	31/12/2019
	Gerenciar o portfólio de projetos estratégicos	31/12/2020
	Avaliar a maturidade em gestão de projetos	30/10/2020
	Garantir a aderência organizacional à gestão por projetos	31/12/2020
2 - Promover a inovação na gestão	Aprimorar a forma de apresentação e a linguagem dos relatórios	30/06/2019
	Implementar ferramentas de produtividade	23/08/2019
	Otimizar as reuniões	20/12/2019
3 - Buscar a excelência na governança e na gestão	Buscar soluções tecnológicas integradas para projetos, processos e indicadores	20/12/2020
	Estimular a tomada de decisão fundamentada em pesquisas	20/12/2020
	Materializar as informações coletadas pelo CNMP em relatórios dinâmicos e atualizados em tempo real	20/12/2020
	Aprimorar o MGGIE	20/12/2019
	Buscar reconhecimento externo à gestão do CNMP	20/12/2020
	Realizar benchmarking com as instituições referência em gestão	30/09/2019
	Implantar a gestão de riscos	31/12/2019
4 - Desenvolver competências técnicas em gestão	Capacitar continuamente a equipe da SGE	31/12/2020
	Disseminar conhecimento em gestão estratégica, projetos e processos	31/12/2020
5 - Fortalecer a cultura de planejamento	Fomentar a Administração por Objetivos	31/12/2020
	Garantir a execução e o desbobramento do PE-CNMP	31/12/2020
	Implantar Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento	20/12/2020
	Fomentar práticas de planejamento e gestão na área-fim	31/12/2019
	Planejar continuamente a força de trabalho do CNMP	30/09/2019
6 - Fortalecer a cultura de gestão por processos	Avaliar e monitorar os processos de trabalho por meio de indicadores de desempenho	31/12/2020
	Gerenciar o portfólio de processos	31/12/2020

7 CONCLUSÕES

A construção deste PDGE envolveu toda a SGE, de modo a buscar refletir seu contexto atual e indicar o cenário desejado. Embasou-se, principalmente, no planejamento estratégico do CNMP e no diagnóstico desta Secretaria. A partir de então, foram estabelecidos os objetivos de contribuição e o portfólio de ações.

Destaca-se que este Plano não contém o capítulo sobre gestão de riscos, pois tais atividades serão executadas no âmbito do CNMP conforme o modelo de gestão de riscos adotado pela Casa.

Conforme já mencionado, o acompanhamento da execução deste Plano será feito trimestralmente, nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT) e a revisão ordinária anual ocorrerá no último trimestre do primeiro ano de execução. Além da revisão ordinária, sempre que necessário, serão realizadas revisões extraordinárias. Em todo caso, as mudanças devem ser aprovadas pelo CGCE e pelo Secretário-Geral.

A elaboração deste documento evidenciou pontos positivos e oportunidades de melhoria do processo de planejamento como um todo, a título exemplificativo, cita-se o engajamento da equipe na análise SWOT, o que possibilitou o envolvimento de todos com o processo de planejamento e, em consequência, um resultado bastante fértil.

Em relação às oportunidades de melhorias, destaca-se que houve dificuldades no cumprimento das etapas do cronograma estabelecido originalmente, já que os esforços de elaboração do PDGE precisaram ser harmonizados com as demais atividades da Secretaria de Gestão Estratégica.

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

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Resolução nº 186, de 5 de março de 2018

Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018.

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.