



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

PORTARIA CNMP-SG N° 64 DE 26 DE FEVEREIRO DE 2020.

O **SECRETÁRIO-GERAL DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**, no uso das atribuições previstas no art. 1º, caput, da Portaria CNMP-PRESI n° 57, de 27 de maio de 2016, e tendo em vista o disposto nos autos do Processo Administrativo (SEI) n° 19.00.4010.0000104/2020-15, **RESOLVE**:

Art. 1º Aprovar o Plano Diretor da Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública (CSP) para o biênio 2020/2021, constante do Anexo desta Portaria.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MAURÍCIO ANDREIUOLO RODRIGUES

Plano Diretor da Comissão de Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública – PDCSP

2020|2021



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Presidente

Antônio Augusto Brandão de Aras

Corregedor Nacional

Rinaldo Reis Lima

Conselheiros

Rinaldo Reis Lima

Valter Shuenquener de Araújo

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

Mauricio Andreiuolo Rodrigues

Auditor Chefe

Antônio Gomes Ferreira

Secretária de Comunicação Social

Lenita Violato

Secretário de Administração

Mateus Willig Araujo

Secretário de Gestão Estratégica

Leonardo Rodrigo Ferreira

Secretária de Planejamento Orçamentário

Taíssa Couto Rosa Dagher

Secretária Processual

Daniela Nunes Faria Teixeira

Secretário de Tecnologia da Informação

Paulo Célio Soares da Silva Júnior

Secretário de Gestão de Pessoas

Lelio Siroli Ribeiro

Elaboração

Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública

Revisão

Secretaria de Gestão Estratégica

Sumário

PLANO DIRETOR DA COMISSÃO DO SISTEMA PRISIONAL, CONTROLE EXTERNO DA ATIVIDADE POLICIAL E SEGURANÇA PÚBLICA	4
1 ABREVIATURAS E TERMOS	4
2 APRESENTAÇÃO.....	6
3 INTRODUÇÃO	7
3.1 Metodologia de elaboração	8
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CNMP	9
4.1 Mapa Estratégico do CNMP.....	11
4.2 Objetivos estratégicos.....	11
5 COMISSÃO DO SISTEMA PRISIONAL, CONTROLE EXTERNO DA ATIVIDADE POLICIAL E SEGURANÇA PÚBLICA	13
5.1 Atribuições	13
5.2 Recursos humanos.....	15
5.3 Diagnóstico da CSP.....	16
5.3.1 Construção da matriz SWOT	17
6 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO	21
7 PORTFÓLIO DE AÇÕES/PROGRAMAS E INICIATIVAS/PROJETOS.....	23
8 CONCLUSÃO.....	26
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

PLANO DIRETOR DA COMISSÃO DO SISTEMA PRISIONAL, CONTROLE EXTERNO
DA ATIVIDADE POLICIAL E SEGURANÇA PÚBLICA

1 ABREVIATURAS E TERMOS

Tabela 1 – Definição das abreviaturas

Abreviatura	Definição
CGCE	Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia.
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público.
CSP	Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública.
PDCSP	Plano Diretor da Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública.
PE-CNMP	Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público.
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (tradução livre: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).
RAT	Reunião de Acompanhamento Tático.

Tabela 2 – Definição dos termos

Termo	Definição
Ação	Conjunto de iniciativas, projetos ou processos executados buscando um benefício alinhado à estratégia da Instituição.
Ameaças	Aspectos negativos da unidade cujo plano diretor será elaborado com o potencial de comprometer sua vantagem competitiva. São situações externas que podem atrapalhar ou prejudicar a entrega dos resultados. Portanto, assim como as oportunidades, estão fora da gestão da unidade ¹ .
Forças	São vantagens internas da unidade cujo plano diretor será elaborado em relação às outras unidades. As forças são elementos internos que trazem benefícios para o resultado da unidade ² .
Fraquezas	São desvantagens internas da unidade cujo plano diretor será elaborado em relação às outras unidades. As fraquezas são elementos internos que atrapalham diretamente o resultado. De modo complementar às forças, são aquelas características dentro do seu controle, mas que não ajudam na realização da missão ³ .

¹ Retirado do Manual de Referência de Elaboração dos Planos Diretos do CNMP, que, por sua vez, promoveu adaptações ao referido termo oriundo da obra CARNEIRO, Margareth F. Santos. Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

² *Ibidem.*

³ *Ibidem.*

Termo	Definição
Iniciativa	Ação temporária de baixa complexidade, com início, meio e fim determinados, empreendida para criar um produto ou serviço para a Instituição.
Mapa Estratégico	Representação gráfica e estruturada dos principais elementos do plano estratégico (visão, missão e objetivos estratégicos).
Meta	Nível de desempenho pretendido para um determinado tempo, traduzindo quantitativamente um objetivo estratégico.
Objetivo de Contribuição	Fim perseguido pela unidade para contribuir com o alcance do objetivo estratégico a ela relacionado.
Objetivo Estratégico	Resultado que a Instituição pretende alcançar para, ao final, atingir o futuro almejado
Oportunidades	Aspectos positivos com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da unidade. As oportunidades são situações externas à unidade que podem acontecer e afetar positivamente no resultado. Estes fenômenos, portanto, normalmente estão fora da gestão da unidade ⁴ .
Planejamento Estratégico	Todo o processo que resulta na definição da estratégia da Instituição.
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.
Plano Estratégico	Representação concreta da estratégia da Instituição.
Plano de Gestão Anual	Instrumento de planejamento e gestão operacional que consolida as ações, com ou sem impacto orçamentário, a serem executadas a curto prazo pelas unidades da Instituição.
Programa	É um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, para obtenção de benefícios e controles que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.
Projeto	Ação de maior complexidade, duração e transversalidade – que enseja um maior monitoramento e detalhamento –, empreendida para criar um produto ou serviço para a Instituição.

⁴ *Ibidem.*

2 APRESENTAÇÃO

Em 2017, a Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública (CSP) buscou elaborar instrumento que sintetizasse e formalizasse o conjunto de objetivos, indicadores, metas e ações a serem implementados e executados no biênio 2018 e 2019, com o intuito (i) de possibilitar direcionamento mais efetivo da sua força de trabalho para projetos primordiais e (ii) de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos do Conselho Nacional do Ministério Público. Lançou-se, então, em 31 de janeiro de 2018, o primeiro Plano Diretor da nominada Comissão (PDCSP), por meio da Portaria [CNMP-PRESI nº 10, de 31 de janeiro de 2018](#).

Findo o período de referência do primeiro PDCSP, avalia-se que a sua elaboração potencializou sobremaneira a atuação da CSP/CNMP no âmbito das temáticas propostas. Diversas frentes de trabalho foram planejadas e, por isso mesmo, puderam ser realizadas em razão do mapeamento prévio do conjunto de variáveis que poderia transformar-se em risco e, por conseguinte, interferir direta e indiretamente nas ações estipuladas.

Nesse sentido, a CSP/CNMP cumpriu com êxito as ações voltadas ao aprimoramento da atuação do Ministério Público brasileiro nas áreas do sistema prisional, controle externo da atividade policial e segurança pública mediante a promoção, a título ilustrativo, (i) de eventos de capacitação; (ii) da transparência ativa dos dados coletados por cada unidade ramo ministerial em cumprimento, por exemplo, às Resoluções [nº 56, de 22 de junho de 2010](#) e [nº 20, de 28 de maio de 2007](#); (iii) de visitas institucionais; (iv) do intercâmbio de boas práticas nas elencadas áreas; (v) de estudos a respeito de temáticas sensíveis e prementes, seja por meio de procedimentos internos de comissão (PIC) ou de instalação de grupos de trabalho.

Aqueles que têm acompanhado o trabalho da CSP/CNMP testemunham, frequentemente, o esforço dispendido pela unidade em busca de contribuir não somente para a gestão institucional do CNMP, como, igualmente, à mitigação das vulnerabilidades do sistema prisional, controle externo da atividade policial e segurança pública por meio da fomentação e aprimoramento da atuação de cada unidade ministerial.

É com anseio de continuar essa jornada, que, frise-se, é desafiadora e repleta de obstáculos, que a CSP/CNMP viu-se incentivada a construir o Plano Diretor voltado ao biênio 2020/2021, a partir da balanço das atividades executadas e das questões mais prementes que carecem de ser enfrentadas. O documento que ora se apresenta traduz-se, portanto, em esforço genuíno da CSP/CNMP em pensar as ações que servirão de instrumento para (i) orientar a organização, (ii) subsidiar a tomada de decisões e (iii) promover o controle social e *accountability* da unidade.

MARCELO WEITZEL RABELLO DE SOUZA

3 INTRODUÇÃO

Como um dos mais relevantes princípios que orientam a atuação da Administração Pública, positivado no art. 6º do [Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 2017](#), o planejamento representa um processo racional para a tomada de decisão, com o objetivo de selecionar e executar um conjunto de ações que possibilitarão, a partir de uma situação atual existente, alcançar um cenário futuro desejado.

O CNMP iniciou o movimento em direção ao fomento da gestão estratégica e da cultura de planejamento ao elaborar o Plano Estratégico (PE-CNMP), com vigência inicial de 2010 a 2015 e prorrogado até 31 de dezembro de 2017, e compromisso de igual modo reafirmado no processo de construção do seu novo Plano Estratégico, que tem por vigência o período de 2018 a 2023.

Em busca de garantir a consecução das ações planejadas, o CNMP desenvolveu, nesse ínterim, uma cultura de planejamento, monitoramento e comunicação da sua estratégia, com a elaboração de uma metodologia que abrange (i) a aplicação de diversas ferramentas – a exemplo de Planos Diretores Setoriais e Planos de Gestão Anuais –, (ii) a realização de reuniões periódicas de acompanhamento e (iii) o fomento da gestão por processos e projetos.

Importa registrar, ainda, que os procedimentos afetos ao Planejamento Estratégico do CNMP e aos seus respectivos Planos, instâncias de governança e gestão, instrumentos e desdobramentos foram consolidados, ante o nível de maturidade já alcançado pela Instituição, em atos normativos específicos, quais sejam, [Resolução CNMP nº 147, de 21 de junho de 2016](#), e [Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2016](#).

Para além dos citados mecanismos de planejamento e monitoramento, a [Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018](#) prevê, em seu artigo 15, o desdobramento do PE-CNMP em Planos Diretores Setoriais, com vigência mínima de 2 (dois) anos, afetos às áreas de atuação de atividade-fim deste Conselho Nacional, dentre elas, as Comissões Permanentes.

A par de tal aparato normativo, promoveu-se a construção do PDCSP para o biênio 2020/2021, elaborado a partir da metodologia abaixo delineada e lastreado no novo Planejamento Estratégico deste Conselho Nacional.

3.1 Metodologia de elaboração

A metodologia para elaboração do Plano Diretor 2020/2021, da CSP, compreendeu o percurso de diversas etapas. Inicialmente, a equipe da aludida Comissão, em conjunto com o seu membro auxiliar, procedeu à avaliação do cumprimento das ações constantes do Plano Diretor anterior, referente aos anos 2018 e 2019. Ato contínuo, realizou-se análise de cenário do tipo *SWOT*, que constitui ferramenta clássica de autoconhecimento, análise contextual e guia para a definição de um Plano de Ação, de modo a possibilitar a identificação dos reais pontos fortes e fracos da Comissão, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes para a consecução dos seus objetivos.

Posteriormente, iniciou-se a etapa de definição dos Objetivos de Contribuição, com os respectivos indicadores e metas, e do Portfólio de Ações da CSP, com fundamento nos resultados da *SWOT*, no que dispõe o PE-CNMP (2018|2023) e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável/Agenda 2030. E, por fim, definiram-se as ações/programas relacionados aos Objetivos de Contribuição, os quais, por conseguinte, devem ser observados quando da elaboração das iniciativas e projetos que constarão do Plano de Gestão 2020 e 2021 da CSP.

Figura 1 - Produtos do PDCSP



Destaca-se ainda que, assim como todo planejamento, o PDCSP 2020/2021 consubstancia 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 presente Plano será revisto, 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 seguinte. O Plano também poderá ser revisado de forma extraordinária, quando surgirem novos cenários que impactem decisivamente a sua execução.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CNMP

Criado em 30 de dezembro de 2004 pela [Emenda Constitucional nº 45](#) e instalado no dia 21 de junho de 2005, o CNMP possui como objetivo fortalecer e aprimorar o Ministério Público brasileiro para uma atuação responsável e socialmente efetiva, competindo-lhe zelar pela autonomia funcional e administrativa do *Parquet* e pela observância dos princípios que regem a administração pública, bem como controlar a atuação administrativa e financeira de todos os ramos e as unidades do Ministério Público da União e dos Estados, e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros.

Com o desiderato de lhe assistir no cumprimento da missão institucional, o CNMP, desde 2010, adota uma cultura de planejamento e monitoramento a partir da elaboração do seu primeiro Plano Estratégico. Todavia, somente em 5 de abril de 2016, quando editada a [Portaria CNMP-PRESI nº 36](#), o Conselho Nacional normatizou seu modelo de governo e gestão, intitulado “Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia” (MGGIE).

O aludido modelo, que permanece vigente – agora por intermédio da Portaria PRESI-CNMP nº 25/2018 – tem por alicerce dois grandes eixos – Governança e Gestão. O modelo em questão estabeleceu, quanto à primeira diretriz, as instâncias de governança do CNMP, quais sejam: *i*) Plenário; *ii*) Presidência; *iii*) Secretaria-Geral; *iv*) Corregedoria Nacional; *v*) Comissões permanentes; *vi*) Ouvidoria Nacional; *vii*) Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE); *viii*) Auditoria Interna; e *ix*) Secretaria de Gestão Estratégica (SGE).

Quanto ao eixo da gestão, o modelo se fundamenta em 3 (três) grandes dimensões: *i*) Estrutural; *ii*) Processos de Governança; e *iii*) Maturidade. Idealizada para contemplar todas as atividades do CNMP, sejam as finalísticas, sejam os macroprocessos de apoio, a dimensão estrutural trabalha o planejamento do Conselho com base na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), desdobrando-se nos níveis estratégico, tático e operacional, conforme desvela a figura abaixo:

Figura 2 – Desdobramento da estratégia no CNMP e seus níveis



Os objetivos estratégicos constam do PE-CNMP e são desdobrados para o nível tático por meio de Planos diretores setoriais – instrumentos de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos táticos. A partir do Plano diretor setorial, a unidade elabora seu diagnóstico e define seus Objetivos de Contribuição – fins que buscará alcançar para contribuir com a realização de um objetivo estratégico –, suas metas e respectivos indicadores de desempenho táticos, o portfólio de ações setoriais, os custos financeiros implicados e a gestão de riscos.

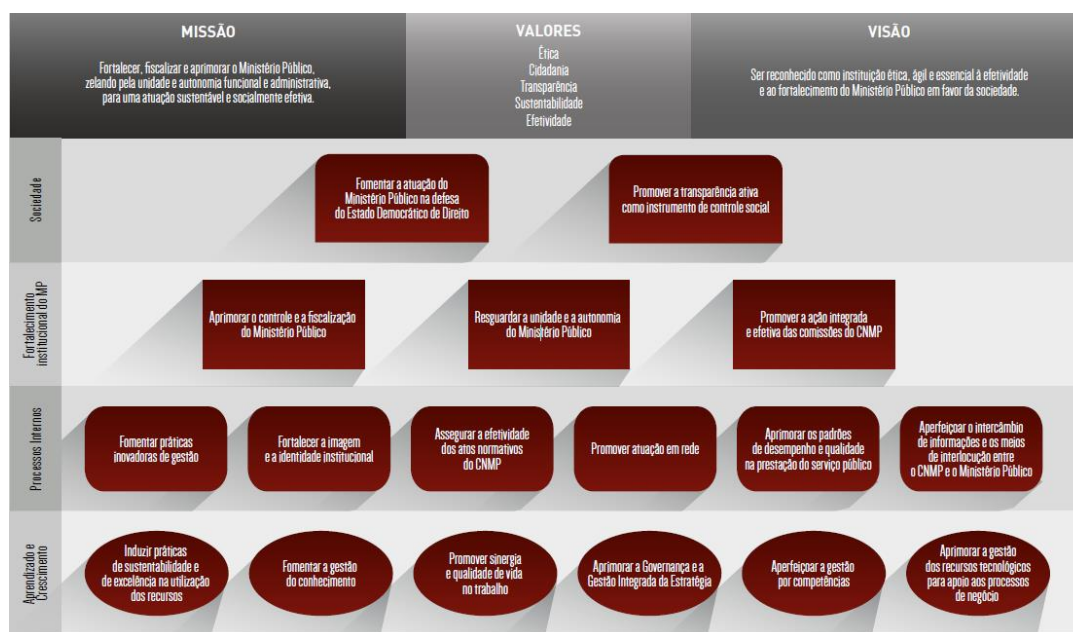
No nível operacional, inclui-se o Plano de Gestão Anual, como instrumento por meio do qual é possível gerenciar o portfólio de iniciativas e projetos de todas as unidades do CNMP para um determinado ano, de modo a representar uma etapa de desdobramento tanto dos Planos diretores quanto do próprio PE-CNMP.

Considerando ser o Planejamento Estratégico um processo dinâmico e em constante movimento, o CNMP, que teve o primeiro Plano Estratégico elaborado em 2010, com vigência inicial até 2015 e posteriormente prorrogado até 31 de dezembro de 2017, iniciou o processo para elaboração de um novo Plano, aprovado pelo Plenário durante a 12ª Sessão Ordinária de 2017, ocorrida no dia 27 de junho de 2017, e denominado “Estratégia em Movimento – Alinhar o presente para mudar o futuro”. Como importante resultado deste processo, destaca-se o novo Mapa Estratégico do CNMP e a definição de novos objetivos para a Instituição. E, mais recentemente, o CNMP, em dezembro de 2019, deu início ao processo de fomentar a confecção dos Planos diretores pelas unidades.

4.1 Mapa estratégico do CNMP

O Mapa estratégico é a “representação gráfica e estruturada dos principais elementos do Plano Estratégico (visão, missão e objetivos estratégicos)”. 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 3 - Mapa Estratégico do CNMP



De acordo com a *Figura 3*, constitui missão do CNMP “fortalecer, fiscalizar e aprimorar o Ministério Público, zelando pela unidade e autonomia funcional e administrativa, para uma atuação sustentável e socialmente efetiva”. Para concretizá-la e alcançar sua visão de futuro de “ser reconhecido como instituição ética, ágil e essencial à efetividade e ao fortalecimento do Ministério Público em favor da sociedade”, foram estabelecidos 17 (dezessete) objetivos estratégicos.

4.2 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são os “resultado[s] que a Instituição pretende alcançar para, ao final, atingir o futuro almejado”. De acordo com o Mapa, depreende-se que o CNMP possui 17 (dezessete) objetivos estratégicos, dos quais 11 (onze) estão direto ou indiretamente ligados à CSP, quais sejam:

Tabela 3 – Objetivos estratégicos relacionados à CSP

1 – Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito	
Perspectiva	Sociedade
Descrição	Estimular a atuação do Ministério Público na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.
2 – Promover a transparência ativa como instrumento do controle social	
Perspectiva	Sociedade
Descrição	Aprimorar as ferramentas de divulgação proativa e acesso a informações de interesse público para que a sociedade exerça de forma efetiva o controle social.
3 – Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público	
Perspectiva	Fortalecimento Institucional do MP
Descrição	Aperfeiçoar qualitativamente os mecanismos de controle da atuação administrativa e financeiro do Ministério Público e promover a uniformização da sua atuação, buscando uma visão de unidade nacional.
6 – Fomentar práticas inovadoras de gestão	
Perspectiva	Fomentar práticas inovadoras de gestão
Descrição	Incentivar o desenvolvimento de ações criativas e proativas, facilmente aplicáveis e replicáveis, a problemas complexos e sistêmicos, visando a alavancar a eficiência e a efetividade no alcance dos resultados.
8 – Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP	
Perspectiva	Processos internos
Descrição	Aprimorar a divulgação dos atos normativos expedidos pelo CNMP, oferecendo o apoio necessário ao seu cumprimento, bem como racionalizar a sistemática de solicitação e processamento de dados junto às unidades do Ministério Público.
9 – Promover a atuação em rede	
Perspectiva	Processos internos
Descrição	Fomentar a atuação do CNMP em sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de benefícios comuns.
11 - Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público	
Perspectiva	Processos internos
Descrição	Tornar a comunicação e a relação institucionais entre o Conselho Nacional do Ministério Público e o Ministério Público fluidas para que ações sejam desenvolvidas de forma integrada com todas as unidades, considerando suas respectivas realidades.
13 – Fomentar a gestão do conhecimento	
Perspectiva	Aprendizado e crescimento
Descrição	Estabelecer diretrizes e métodos para armazenar, aplicar, distribuir e gerar o conhecimento organizacional.
17 – Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio	
Perspectiva	Aprendizado e crescimento

Descrição	Promover ações de aprimoramento da gestão da tecnologia da informação a fim de fomentar o uso adequado dos recursos tecnológicos como instrumentos de suporte aos processos de negócio.
------------------	---

5 COMISSÃO DO SISTEMA PRISIONAL, CONTROLE EXTERNO DA ATIVIDADE POLICIAL E SEGURANÇA PÚBLICA

Nos termos do art. 3º, do Regimento Interno, as Comissões são órgãos do CNMP destinados à elaboração de estudos, propostas e projetos a serem apresentados ao Plenário ou para a realização de atividades específicas, relacionadas às suas áreas de atuação.

O CNMP conta, atualmente, com 10 (dez) comissões permanentes, nos termos do art. 31, do Regimento Interno, a saber: *i*) Comissão de Controle Administrativo e Financeiro – CCAF; *ii*) Comissão da Infância e Juventude – CIJ; *iii*) Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público – CPAMP; *iv*) Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública – CSP; *v*) Comissão de Planejamento Estratégico – CPE; *vi*) Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência – CALJ; e *vii*) Comissão de Defesa dos Direitos Fundamentais – CDDF; *viii*) Comissão do Meio Ambiente; *ix*) Comissão da Saúde; *x*) Comissão do Enfrentamento da Corrupção.

5.1 Atribuições

A CSP/CNMP tem por função realizar estudos e trabalhos voltados à busca por soluções para os graves problemas do sistema prisional brasileiro, à fiscalização das condições de encarceramento de presos e à adoção de medidas para o aperfeiçoamento do controle externo da atividade policial.

Outrossim, é o órgão responsável pelo fomento da atuação ministerial no controle externo da atividade policial e na segurança pública, seja pela promoção de estudos, seja pela realização de ações destinadas ao regular desempenho e ao aperfeiçoamento das respectivas funções institucionais.

Dentre as atividades da Comissão, destacam-se a análise e estudo de questões no âmbito de PIC, que podem resultar em adoção de providências para o aperfeiçoamento das atividades correlatas, bem como a realização de visitas aos estabelecimentos prisionais e às delegacias de polícia e demais órgãos afins.

Tal matriz de atribuição é extraída de uma interpretação sistemática do art. 130-A, § 2º, da Constituição da República Federativa do Brasil, com os arts. 2º e 30, do [Regimento Interno do CNMP](#), em letras:

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: (...)

§ 2º Compete ao Conselho Nacional do Ministério Público o controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros, cabendo-lhe:

I - zelar pela autonomia funcional e administrativa do Ministério Público, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II - zelar pela observância do art. 37 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;

III - 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 correicional 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;

IV - 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;

V - 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.

Art. 2º Compete ao Conselho Nacional do Ministério Público o controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros, cabendo-lhe:

I – zelar pela autonomia funcional e administrativa do Ministério Público, podendo expedir atos regulamentares no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II – zelar pela observância do artigo 37 da Constituição Federal 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;

III – 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 correicional 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;

IV – 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;

V – 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 artigo 84, XI, da Constituição Federal.

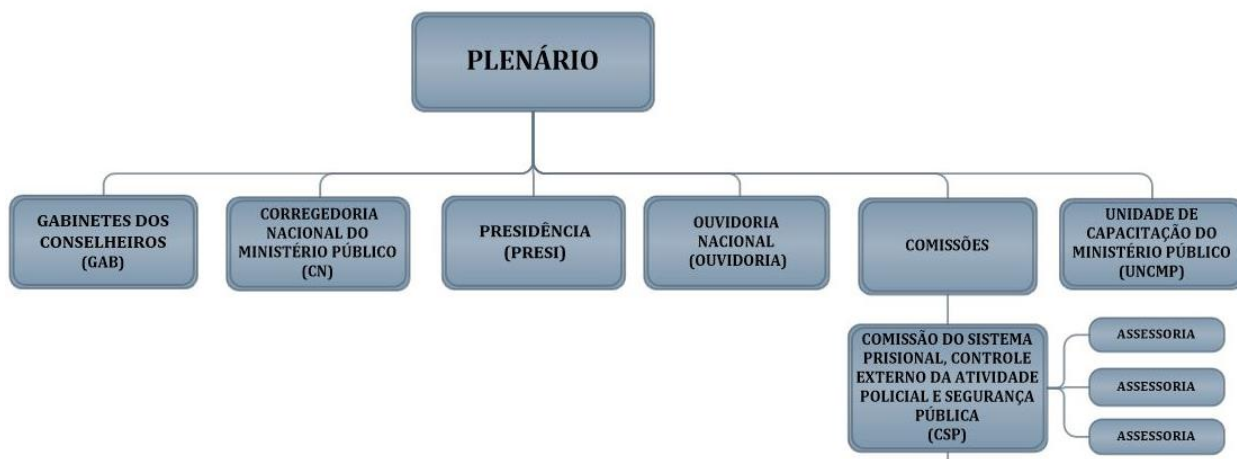
Art. 30. O Conselho poderá criar comissões permanentes ou temporárias, compostas por seus membros, para o estudo de temas e de atividades específicas, relacionados às suas áreas de atuação.

§ 1º As comissões permanentes serão compostas por, no mínimo, três Conselheiros, sendo um deles não integrante do Ministério Público, assegurada, sempre que possível, a representação proporcional dos órgãos legitimados pelo artigo 130-A, da Constituição Federal.

§ 2º As comissões temporárias serão constituídas na forma e com as atribuições previstas no ato de que resultar a sua criação e terão suas atividades encerradas ao fim do prazo estabelecido ou tão logo atinjam o fim a que se destinam.

Para a consecução de seu mister, a CSP, nos termos da [Portaria CNMP-PRESI nº 95, de 14 de setembro de 2017](#), possui, para além de uma estrutura de apoio administrativo, uma assessoria especializada, representada, graficamente, da seguinte forma:

Figura 4 – Organograma da CSP



5.2 Recursos humanos

No que tange especificadamente à força de trabalho atual da CSP, tem-se 1 (um) membro auxiliar com dedicação exclusiva; 2 (dois) membros colaboradores; 2 (duas) servidoras, sendo 1 (uma) analista jurídico e 1 (uma) técnico administrativo; e 1 (uma) terceirizada para apoio administrativo, de modo que o lotacionograma da CSP se encontra representado na tabela abaixo, considerando-se apenas os servidores e membro que estão voltados exclusivamente à execução das atividades da unidade:

Tabela 4 – Lotacionograma da CSP

LOTAÇÃO	MEMBRO AUXILIAR	ANALISTA	TÉCNICO	ESTAGIÁRIO	TERCEIRZADA	TOTAL
CSP	1	1	1	-	1	4

5.3 Diagnóstico da CSP

Como parte fundamental de um efetivo Planejamento Estratégico, o diagnóstico visa levantar as necessidades de uma organização por intermédio de mecanismos de autoconhecimento, envolvendo desde a coleta e o cruzamento de dados e informações até a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas de uma análise aprofundada. Nesse sentido, antes de iniciar a etapa de confecção do novo Plano Diretor da CSP, realizou-se, preliminarmente, o diagnóstico de execução das ações previstas no PDCSP 2018/2019. Ato contínuo, voltou-se à análise dos elementos que impactaram, ainda que indiretamente, no processo de cumprimento do aludido documento.

A partir dessa análise crítica preliminar do PDCSP anterior, do cenário atual em que se encontra a unidade e da perquirição das causas de eventuais problemas, pode-se, com maior propriedade, identificar os pontos passíveis de melhoria e as oportunidades a serem aproveitadas.

Com esteio em tais preceitos, adotou-se, para o diagnóstico da CSP, 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 *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

De um lado, as forças e as fraquezas referem-se ao ambiente interno, consubstanciando, respectivamente, os elementos internos que trazem benefícios para o resultado da unidade e que interferem diretamente na consecução do resultado. Do outro, as oportunidades e as ameaças que têm origem externa, representando os elementos externos à unidade que colaboram e atrapalham diretamente ao alcance do resultado pretendido.

Uma vez elencados todos os principais fatores, segundo Oliveira (1999) do cruzamento dos fatores internos com os externos podem surgir quatro estratégias possíveis, quais sejam:

- i)* Estratégia do desenvolvimento – ocorre quando prevalece o cruzamento das forças com as oportunidades. Nesse caso, a organização deve melhor gerir suas forças para potencializar as oportunidades e desenvolver suas vantagens competitivas.
- ii)* Estratégia do crescimento – ocorre quando prevalece o cruzamento das fraquezas com as oportunidades. Nesse caso, a organização deve procurar neutralizar os pontos fracos de modo a melhor aproveitar as oportunidades.
- iii)* Estratégia da manutenção – ocorre quando prevalece o cruzamento das forças com as ameaças. Nesse caso, a organização deve aproveitar os pontos fortes para identificar modos de diminuir as vulnerabilidades.

- iv) Estratégia da sobrevivência – ocorre quando prevalece o cruzamento das fraquezas com as ameaças. Nesse caso, a organização deve estabelecer um Plano defensivo para evitar que as ameaças externas sejam potencializadas pelos pontos fracos.

A construção da matriz SWOT é consistente no cruzamento de informações presentes dos quadrantes internos (forças e fraquezas) com os externos (oportunidades e ameaças, estando representada graficamente na figura abaixo:

Figura 5 - Modelo da Matriz SWOT



5.3.1 Construção da matriz SWOT

Conforme preconiza a metodologia, foram levantadas as forças e as fraquezas do ambiente interno, bem como as oportunidades e as ameaças do ambiente externo. Para tanto, foi realizada uma oficina em que as servidoras e o membro auxiliar da CSP participaram.

Inicialmente, cada integrante anotou os fatores que consideram importantes relativos a cada um dos aspectos da matriz SWOT e, 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”.

Registra-se que o levantamento considerou como ambiente externo todas as instâncias alheias ao controle e à governança da CSP, como, por exemplo, as demais unidades do Conselho Nacional.

O resultado de tal diagnóstico encontra-se representado abaixo, em ordem decrescente de prioridade das assertivas:

Tabela 5 – Assertivas da SWOT por ordem de relevância

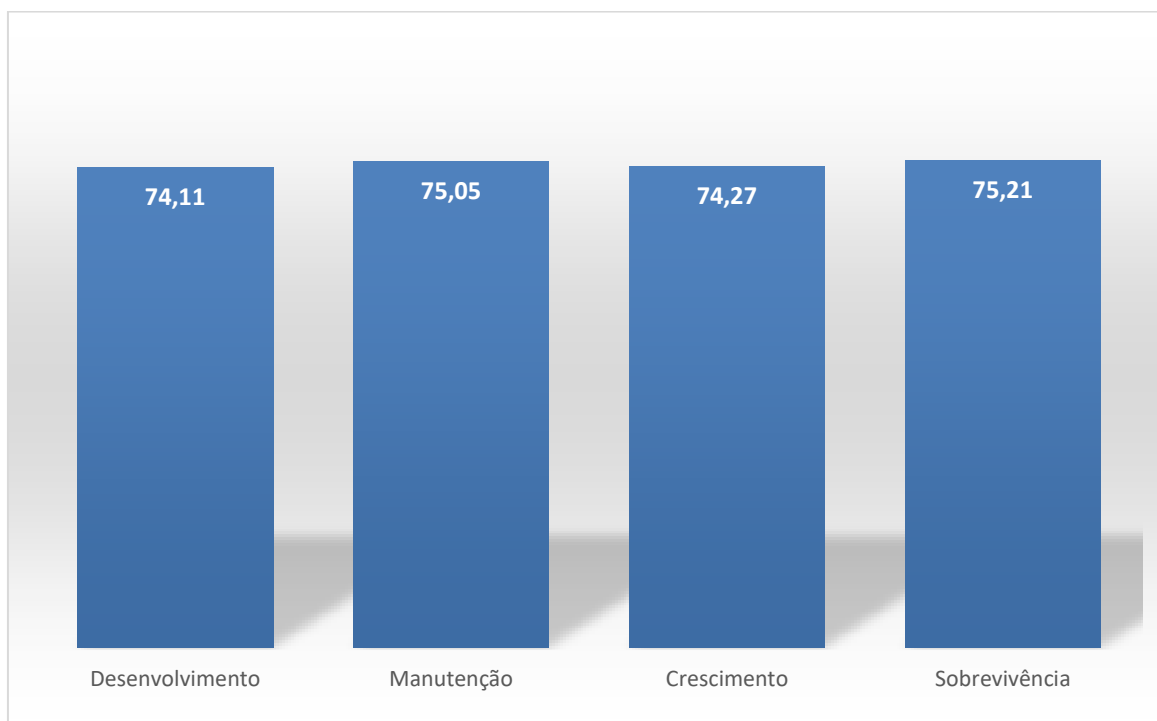
AMBIENTE INTERNO			
Forças	Valor	Fraquezas	Valor
Engajamento da equipe	5	Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos	5
Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição)	5	Carência de ações voltadas à continuidade do projeto do	5
Existência de um banco de dados permanentemente atualizado	5	Autonomia na tomada de decisão da equipe em relação ao	4,66
Entrosamento da equipe	4,66	Ausência de banco de dados em relação a dados específico	4,66
Proatividade	4,66	Utilização do banco de dados do sistema de registro de	4
Capacidade técnica temática dos membros	4,66	A interinidade da presidência da comissão prejudicou a	4
Capacidade de articulação dos membros	4,66	Carência de promoção de projetos de reinserção social n	3,33
Gestão participativa, abertura a novas ideias	4,66		
Qualidade dos produtos e serviços	4,66		
Acesso à chefia pela equipe	4,33		
Acesso à equipe pela chefia	4,33		
Ambiente de trabalho	4,33		
Capacidade técnica dos servidores	4,33		
Experiência dos membros	4,33		

Definição e distribuição de tarefas na equipe	4,33		
Padronização das atividades	4,33		
Eficácia dos produtos e serviços (tempo e orçamento de exe	4,33		
Transparência ativa	4,33		
Comunicação interna	4		
Capacidade de articulação dos servidores	4		
Autonomia na tomada de decisão dos servidores em relação a	4		
Memória institucional da unidade, organização dos document	4		
Liderança motivadora	4		
Realização de eventos nacionais anuais com intercâmbio de	4		
Realização de capacitação das corregedorias locais para ot	4		
Experiência dos servidores	3,66		
AMBIENTE EXTERNO			
Oportunidades	Valor	Ameaças	Valor
Quantitativo de funções e cargos para a equipe	4,66	Força de trabalho total disponível	5
Diálogo com os órgãos externos ao MP	4,66	Delimitação da atividade da Comissão (ausência de sobrepo	4,66
Relevância e interesse político nos temas da Comissão	4,66	Disponibilidade orçamentária para o ano	4,33
Implementação de um <i>webservice</i> de forma a facilita	4,66	Vulnerabilidades nos sistemas de coleta de dados existent	4,33
Diálogo com as unidades e ramos do MP	4,33	Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Comissão	3,66
Reconhecimento e cooperação dos órgãos externos ao	4,33	Capacidade limitada de execução das demais unidades do CN	3,66
Influência política nas atividades da Unidade	4,33	Uniformização na política de dados abertos e sensíveis pe	3,66

Transição de Conselheiros e da Gestão	4,33	
Reconhecimento e apoio da Alta Administração	4	
Reconhecimento e cooperação das unidades e ramos do	4	
Possibilidade de trabalhar em parceria com as comis	4	
Manutenção de um repositório de boas práticas em si	4	
Surgimento de demandas não previstas	3,66	
Diálogo com a Alta Administração	3,66	

A partir das médias das notas, procedeu-se a uma correlação entre os componentes da SWOT. De acordo com a ponderação realizada, a CSP encontra-se em uma situação peculiar, vez que não há preponderância de nenhum dos estágios, conforme se depreende da Figura 6.

Figura 6 – Resultado da SWOT da CSP



Destaca-se, ainda, que os resultados da matriz são inter-relacionados, na medida que impactam diretamente uns aos outros e influenciam na atuação do Conselho Nacional como um todo. Por isso, a importância do alinhamento deste PDCSP com o Planejamento Estratégico da Instituição.

À vista disso, os Objetivos de Contribuição com seus respectivos indicadores e metas, assim como o Portfólio de Ações apresentados neste Plano foram elaborados de forma a dar representatividade aos resultados da SWOT, e a complementar e conferir efetividade ao Planejamento Estratégico Institucional.

6 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

A fim de garantir o seu efetivo alinhamento ao PE-CNMP, este PDCSP visa definir os Objetivos de Contribuição e o Portfólio de Ações/Programas com os respectivos Projetos e Iniciativas especificamente atrelados à CSP. No que atine aos Objetivos de Contribuição, eles, como o próprio nome indica, constituem os objetivos a serem perseguidos pela unidade com o intuito de contribuir para o alcance daqueles estratégicos, constituindo instrumento fundamental de implementação, em nível tático, dos projetos constantes deste Plano.

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, e irão refletir diretamente ou indiretamente na essência das atribuições da CSP, como atribuições de fomento da atuação ministerial e de acompanhamento das Resoluções do CNMP nº [20/2007](#), nº [56/2010](#) e nº [129, de 22 de setembro de 2015](#).

Desse modo, foram construídos a partir de três insumos principais, a saber: *i)* análise dos resultados da matriz SWOT; *ii)* novo Mapa estratégico do CNMP; e *iii)* avaliação do cumprimento do PDCSP 2018/2019. Por meio dos Objetivos de Contribuição, a Comissão expõe e publicita como pretende atuar para o alcance dos objetivos estratégicos, compatibilizando-os com as necessidades internas do setor.

À vista disso, propõem-se 2 (dois) Objetivos de Contribuição:

- i)* Fomentar ações no aprimoramento da atuação da Comissão nas áreas de controle externo da atividade policial, de segurança pública e de sistema prisional; e
- ii)* Fomentar a atuação dos MPs em ações de coalização e saneamento de crises e vulnerabilidades que acometem o sistema prisional, a segurança pública e o controle externo da atividade policial.

No que tange ao objetivo *i*, as ações visam, de forma interligada, a aperfeiçoar a atuação da Comissão, por meio do aprimoramento das ações existentes e da formulação de novos projetos de abrangência nacional, para, notadamente, fomentar a atuação ministerial em controle externo da atividade policial, segurança pública e sistema prisional.

Quanto ao objetivo *ii*, a Comissão, ciente da grave crise pela qual perpassa o sistema penitenciário brasileiro, com quadro de violação generalizada e sistêmica de direitos fundamentais ante a falha estrutural do Poder Público – o que levou, inclusive, ao Supremo Tribunal Federal a reconhecer, na Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental nº 347, o Estado de Coisas Inconstitucional no sistema carcerário –, busca promover ações de coalização institucional, conquanto se faça necessária a atuação de uma pluralidade de atores para saneamento do citado cenário de crise, para além de fomentar e acompanhar a atuação do membro do Ministério Público em situações específicas e locais.

Tais objetivos, registra-se, encontram-se diretamente relacionados com os estratégicos definidos no Planejamento deste Conselho Nacional, conforme se depreende da figura abaixo:

Figura 7 – Relação entre os Objetivos Estratégicos do CNMP e de Contribuição da CSP

PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO DA CSP COM A ESTRATÉGIA DO CNMP			
Objetivos de Contribuição da CSP X Objetivos Estratégicos do CNMP		Objetivos de Contribuição da CSP	
		<i>Fomentar ações no aprimoramento da atuação da Comissão nas áreas de controle externo da atividade policial, de segurança pública e de sistema prisional</i>	<i>Fomentar a atuação dos MPs em ações de coalização e saneamento de crises e vulnerabilidades que acometem o sistema prisional, a segurança pública e o controle externo da atividade policial.</i>
Objetivos estratégicos do CNMP	1 – Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito	✓	✓
	2 – Promover a transparência ativa como instrumento do controle social	✓	✓
	3 – Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público	✓	✓
	6 – Fomentar práticas inovadoras de gestão	✓	✓
	8 – Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP	✓	✓
	9 – Promover a atuação em rede	✓	✓
	11 - Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público	✓	✓
	13 – Fomentar a gestão do conhecimento	✓	✓

17 – Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio	✓	✓
---	---	---

7 PORTFÓLIO DE AÇÕES/PROGRAMAS E INICIATIVAS/PROJETOS

As ações foram construídas por objetivo e, posteriormente, foram priorizadas a partir da utilização da matriz GUT como ferramenta. A referida matriz promove a priorização das ações levando em consideração 3 (três) quesitos, quais sejam, gravidade, urgência e tendência. Dessa forma, para cada ação, a equipe da CSP avaliou os três quesitos, da seguinte forma:

- i) Gravidade – considera a intensidade ou o impacto que a não execução da ação pode causar no CNMP. A pontuação da gravidade varia de 1 a 5, de acordo com o seguinte critério: “5. Extremamente grave”, “4. Muito grave”, “3. Grave”, “2. Pouco grave” e “1. Sem gravidade”;
- ii) Urgência – considera a análise da pressão do tempo para realizar determinada ação. A pontuação da urgência varia de 1 a 5, seguindo o seguinte critério: “5. Precisa ser executada imediatamente”, “4. É urgente”, “3. O mais rápido possível”, “2. Pouco urgente”, e “1. Pode esperar”;
- iii) Tendência – avalia o padrão ou a tendência de evolução da situação, caso a ação não seja executada, representando o potencial de crescimento de um problema e a probabilidade de ele se tornar maior com o passar do tempo. Os critérios de pontuação utilizados foram “5. Irá piorar rapidamente”, “4. Irá piorar em pouco tempo”, “3. Irá piorar”, “2. Irá piorar a longo prazo” e “1. Não irá mudar”.

Posteriormente, os valores de cada quesito foram multiplicados para possibilitar a priorização das ações no Portfólio, de modo que aquelas que obtiveram um resultado maior são as mais priorizadas. Com fundamento na referida priorização, chegou-se à elaboração do Portfólio de Ações, por Objetivo de Contribuição e com o indicativo do período de cumprimento de cada um. Findo este processo, estabeleceram-se as iniciativas/projetos que a CSP se propôs a executar no corrente ano, os quais fazem parte do Plano de Gestão da aludida unidade nos termos da [Portaria CNMP-PRESI nº 1, de 29 de janeiro de 2020](#). A Tabela a seguir traz, a título ilustrativo, o citado Portfólio:

Tabela 6 – Portfólio de ações 2020/2021 e iniciativas 2020

PORTFÓLIO DE AÇÕES				PORTFÓLIO de INICIATIVA/PROJETO PARA O ANO DE 2020
OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO	NOME DA AÇÃO	ANO DE EXECUÇÃO	PRIORIDADE	
2 - Fomentar a atuação dos membros do MP em ações de coalizção e saneamento de crise e vulnerabilidades no sistema penitenciário, segurança pública e controle da atividade policial	Acompanhamento das crises pontuais, verificando a atuação do Ministério Público e estabelecendo interlocução com as corregedorias locais e com a Corregedoria Nacional.	2020/2021	108,33	<i>Monitoramento e acompanhamento dos casos apresentados à comissão e à corte interamericana de direitos humanos</i>
1 - Fomentar ações no aprimoramento da atuação da comissão na área de segurança pública, sistema penitenciário e controle externo da atividade policial	Capacitação e formação continuada dos membros do Ministério Público	2020/2021	74,14	Formação sobre Novos Formulários da Resolução CNMP 20 de 2007
	Sistematização de coleta, qualificação e divulgação de dados, priorizando uma política de dados abertos	2020/2021	57,77	Aperfeiçoamento dos Projetos "Sistema Prisional em números" e "Sistema Prisional Militar em números"
	Sistematização de coleta, qualificação e divulgação de dados, priorizando uma política de dados abertos	2020/2021	57,77	Aperfeiçoamento do Projeto "Controle Externo da Atividade Policial em números"
	Diálogo e aproximação com outros colegiados nacionais	2020	48,88	Duas Visitas Institucionais para fomentar as iniciativas do CNMP no Sistema Prisional
	Sistematização de coleta, qualificação e divulgação de dados, priorizando uma	2020/2021	40	Implementação de web service nos sistemas das Resoluções nº 20

	política de dados abertos			
	Diálogo e aproximação com outros colegiados nacionais	2020	40	Três visitas institucionais para fomentar as iniciativas do CNMP em Segurança Pública
	Sistematização de coleta, qualificação e divulgação de dados, priorizando uma política de dados abertos	2020/2021	40	Implementação de web service nos sistemas das Resoluções nº 56
2 - Fomentar a atuação dos membros do MP em ações de coalizção e saneamento de crise e vulnerabilidades no sistema penitenciário, segurança pública e controle da atividade policial	Acompanhamento das crises pontuais, verificando a atuação do Ministério Público e estabelecendo interlocução com as corregedorias locais e com a Corregedoria Nacional	2020	40	Promoção de iniciativas de divulgação e capacitação nos casos de enfrentamento às crises
1 - Fomentar ações no aprimoramento da atuação da comissão na área de segurança pública, sistema penitenciário e controle externo da atividade policial	Fomento de parcerias com as unidades do Ministério Público e demais atores do Sistema de Justiça, além de eventuais organismos nacionais e internacionais com atuação na área.	2020/2021	37,03	Identificação e promoção de ações em comum com o DMF do CNJ (Programa Justiça Presente)
	Diálogo e aproximação com outros colegiados nacionais	2020/2021	36,66	Acompanhamento a implementação da rede nos termos da proposta de Resolução apresentada pela CSP, sobre os recursos do FUNPEN
	Capacitação e formação continuada dos membros do Ministério Público	2020/2021	29,62	11º Encontro Nacional do Ministério Público no Sistema Prisional
	Aprimoramento do banco de boas práticas	2020/2021	8,88	Manutenção de repositório de boas práticas em sistema prisional, controle externo da atividade

				policial e segurança pública no site do CNMP
	Capacitação e formação continuada dos membros do Ministério Público	2020	7,77	Publicação de Sistema Prisional
	Capacitação e formação continuada dos membros do Ministério Público	2020/2021	7,40	Seminário Internacional de Segurança Pública
	Capacitação e formação continuada dos membros do Ministério Público	2020	7,40	Produção de uma cartilha na temática de Segurança Pública

8 CONCLUSÃO

A apresentação do presente do Plano Diretor traduz-se em mais uma entrega da Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública. É por intermédio desse documento que se pretende alicerçar a atuação da unidade e contribuir para o alcance dos objetivos estipulados pelo Conselho Nacional do Ministério Público, referentes ao biênio 2018-2023.

Assim, este Plano Diretor consolida o conjunto de (i) ações para o biênio 2020-2021 e de (ii) iniciativas/projetos, para o ano de 2020, com o propósito último de garantir que todos Ministérios Públicos e sociedade em geral acompanhem e participem das entregas a serem realizadas pela unidade.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Referência de Elaboração dos Planos Diretos do CNMP**. Disponibilizado pelo SEI.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.