Plano Diretor Secretaria-Geral 2020-2021

CNMP 15 Anos
Construindo uma trajetória rumo ao futuro.

CNMP Conselho Nacional do Ministério Público

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP

PLANO DIRETOR DA SECRETARIA-GERAL DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO REFERENTE AOS ANOS DE 2020 E 2021

BRASÍLIA, 2020

Lista de figuras

Figura 1 – Organograma da Secretaria-Geral e Secretarias....11
Figura 2 – Representatividade de cada categoria de força de trabalho por unidade...13
Figura 3 – Cenários predominantes na Secretaria-Geral....19
Figura 4 – Cenários das unidades vinculadas à Secretaria-Geral....19
Figura 5 – Mapa Estratégico do CNMP 2018-2023....20
Figura 6 – Alcance dos objetivos estratégico pelas unidades da área meio....25
Figura 7 – Organograma da SG....26
Figura 8 – Cenários da SG....28
Figura 9 – Organograma da SA....30
Figura 10 – Cenários da SA....32
Figura 11 – Organograma da SECOM....34
Figura 12 – Cenários da SECOM....36
Figura 13 – Organograma da SGE....38
Figura 14 – Cenários da SGE....40
Figura 15 – Organograma da SGP....42
Figura 16 – Cenários da SGP....45
Figura 17 – Organograma da SPO....48
Figura 18 – Cenários da SPO....50
Figura 19 – Organograma da SPR....52
Figura 20 – Cenários da SPR....54
Figura 21 – Organograma da STI....57
Figura 22 – Cenários da STI....59

Lista de quadros

Quadro 1 – Cronograma de elaboração do PD-SG definido na RMM de agosto de 2020 8
Quadro 2 – Principais normativos que definem as atribuições da SG e demais Secretarias 12
Quadro 3 – Força de trabalho da Secretaria-Geral 13
Quadro 4 – Quantitativo de CC e FC das unidades da SG 14
Quadro 5 – Quantitativo de estagiários e terceirizados (apoio administrativo) das unidades da SG 14
Quadro 6 – Número de respondentes da fase de identificação da SWOT das unidades da SG 14
Quadro 7 – Forças da SG 15
Quadro 8 – Oportunidades da SG 16
Quadro 9 – Ameaças da SG 16
Quadro 10 – SWOT da SG e suas unidades 16
Quadro 11 – Número de respondentes da fase de priorização da SWOT das unidades da SG 18
Quadro 12 – Possíveis cenários da SWOT 18
Quadro 13 – Objetivos de contribuição da Secretaria-Geral e unidades por objetivo estratégico 20
Quadro 14 – Atribuições e força de trabalho total da SG 26
Quadro 15 – SWOT da SG 26
Quadro 16 – Painel de Contribuição da SG 28
Quadro 17 – Atribuições e força de trabalho da SA 30
Quadro 18 – SWOT da SA 30
Quadro 19 – Painel de Contribuição da SA 32
Quadro 20 – Atribuições e força de trabalho total da SECOM 34
Quadro 21 – SWOT da SECOM 34
Quadro 22 – Painel de Contribuição da SECOM 36
Quadro 23 – Atribuições e força de trabalho total da SGE 38
Quadro 24 – SWOT da SGE 38
Quadro 25 – Painel de Contribuição da SGE 40
Quadro 26 – Atribuições e força de trabalho total da SGP 42
Quadro 27 – SWOT da SGP 42
Quadro 28 – Painel de Contribuição da SGP 45
Quadro 29 – Indicadores da SGP 45
Quadro 30 – Atribuições e força de trabalho total da SPO 48
Quadro 31 – SWOT da SPO 48
Quadro 32 – Painel de Contribuição da SPO 50
Quadro 33 – Atribuições e força de trabalho total da SPR 52
Quadro 34 – SWOT da SPR 52
Quadro 35 – Painel de Contribuição da SPR 54
Quadro 36 – Atribuições e força de trabalho total da STI 57
Quadro 37 – SWOT da STI 57

Quadro 38 – Painel de Contribuição da STI 59
Quadro 39 – Contingência operacional de TI 61
Quadro 40 – Indicadores da STI.....61

Lista de termos e abreviaturas

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público.

COPEAD – Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio

PD – Plano diretor

PE-CNMP – Planejamento Estratégico do CNMP

PG – Plano de Gestão

PRESI – Presidência do CNMP

RAE – Reunião de Análise da Estratégia

RAO – Reuniões de Acompanhamento Operacional

RAT – Reuniões de Acompanhamento Tático

RICNMP – Regimento Interno do Conselho Nacional do Ministério Público

SA – Secretaria de Administração

SECOM – Secretaria de Comunicação Social e Cerimonial

SG – Secretaria-Geral do CNMP

SGE – Secretaria de Gestão Estratégica

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SPO – Secretaria de Planejamento Orçamentário

SPR – Secretaria Processual

STI – Secretaria de Tecnologia da Informação

SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

Sumário

INTRODUÇÃO 8

PARTE I - PD-SG INTEGRADO 11

DIAGNÓSTICO 11

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FORÇA DE TRABALHO 11

SWOT E CENÁRIOS 14

PLANEJAMENTO 19

PARTE II - DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO DE CADA UNIDADE 26

SECRETARIA-GERAL (SG) 26

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO (SA) 30

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (SECOM) 34

SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA (SGE) 38

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS (SGP) 42

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO (SPO) 48

SECRETARIA PROCESSUAL (SPR) 52

SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (STI) 57

CONCLUSÃO 64

INTRODUÇÃO

Nos termos da Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018, plano diretor (PD) consiste no instrumento complementar para o cumprimento dos objetivos estratégicos do Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público (PE-CNMP), composto por diagnóstico e planejamento (objetivos de contribuição, metas, indicadores e riscos) no nível tático e de médio prazo.

A metodologia de elaboração dos planos diretores foi definido no Manual de Referência publicado por meio da Portaria CNMP-SG nº 64, de 19 de abril de 2018, tendo definido os procedimentos em seis fases: iniciação, preparação, diagnóstico, planejamento, encerramento e monitoramento e controle.

No entanto, considerando a tendência de simplificação e de aprimoramento das informações para a tomada de decisão, definiu-se da Reunião Mensal de Monitoramento (RMM) realizada no dia 26 de agosto de 2020 que as unidades da área meio teriam os seus planejamentos táticos integralizados em um único documento: o Plano Diretor da Secretaria-Geral (PD-SG).

Para concretizar essa decisão e considerando que algumas áreas já tinham planos diretores publicados (Secretaria de Tecnologia da Informação – STI, com vigência de 2019 a 2021 e Secretaria de Gestão Estratégica – SGE, com vigência de 2019 a 2020), outras estavam em fase final de elaboração (Secretaria de Administração – SA, Secretaria de Comunicação Social – SECOM e Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP) e outras nunca haviam elaborado (Secretaria de Planejamento e Orçamento – SPO, Secretaria Processual – SPR e a própria SG, incluindo a Assessoria Jurídica – ASJUR e a Biblioteca), foi elaborado o seguinte cronograma, executado pela SGE, por meio do Núcleo de Gestão Estratégica - SGE:

Quadro 1 – Cronograma de elaboração do PD-SG definido na RMM de agosto de 2020

Atividade	Prazo
Grupo no *Teams* (“PD-SG”) com todas as Secretarias	01/09/2020
Oficina de diagnóstico da SPO	08/09/2020
Oficina de diagnóstico da SPR	11/09/2020
Oficina de diagnóstico da SG	11/09/2020
Oficina de planejamento da SPO	15/09/2020
Oficina de planejamento da SPR	17/09/2020
Oficina de planejamento da SG	18/09/2020
Oficina de replanejamento da SGE	21/09/2020
Atualização do diagnóstico e planejamento da SA, SECOM, SGE e SGP[1]	24/09/2020

[1] Considerando que os elementos da STI foram atualizados recentemente (Portaria CNMP-SG nº 265, de 23 de outubro de 2019), os elementos dessa unidade não foram modificados, tendo sido atualizada apenas a força de trabalho.

Envio da proposta de PD-SG para todos Secretários e substitutos, via *Teams*	30/09/2020
Envio de sugestões ao documento	02/10/2020
Envio da SGE para publicação pela SG	09/10/2020

Além disso, foram feitas algumas adaptações em relação à metodologia previamente estabelecida, quais sejam:

- O levantamento ou a atualização de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT[2]) das unidades que não tinham planos diretores vigentes ou a expirar (todas, exceto STI) foi feito em duas etapas. A primeira foi realizada em formulário com respostas previamente definidas, a partir de taxonomia adaptada à área meio de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças feitas com base em planos diretores anteriores publicados no CNMP, testadas em fevereiro de 2020 com quinze unidades da área fim e avaliadas com sucesso. A segunda etapa foi feita em formulário com campo aberto de resposta, para complementação de elementos específicos de cada unidade. As respostas das duas etapas foram incluídas na priorização dos elementos para cálculo dos cenários de cada unidade;
- Considerando a vigência do Planejamento Estratégico do CNMP (PE-CNMP) 2018-2023, a vigência mínima dos planos diretores de dois anos, o mandato da gestão e o andamento da maior parte dos planos diretores das unidades do CNMP, definiu-se a vigência do PD-SG para 2020 a 2021;
- Tendo em vista apenas o tempo transcorrido de 2020 e um duplo desdobramento de objetivos estratégicos no nível tático que complexificava o processo de planejamento nesse nível, simplificou-se para que os objetivos estratégicos se desdobrassem apenas em objetivos de contribuição, excluindo as ações táticas de cada unidade. Assim, os objetivos de contribuição de cada unidade se desdobram diretamente em projetos e processos no nível operacional, materializados no plano de gestão anual, o que, além de reduzir o tempo de elaboração, facilita a visualização dos planos diretores e o cálculo dos indicadores de execução nos três níveis da gestão. Intenta-se que, numa revisão da metodologia de gestão do CNMP, as ações adotem a nomenclatura orçamentária e sejam categorias de projetos e processos do CNMP como um todo;
- Também foi excluído dessa fase o levantamento de riscos, considerando a Política e o Plano de Gestão de Riscos publicados posteriormente ao Manual de Referência de Elaboração dos Planos Diretores, por meio das Portarias CNMP-PRESI nº 45, de 27 de abril de 2017 e 167, de 4 de dezembro de 2018;
- Considerando a pandemia por causa do COVID-19, todas as oficinas foram feitas remotamente, pelo *Teams*, com suporte das ferramentas de produtividade (*Mentimeter, LimeSurvey, Whiteboard*).

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

Feitas essas modificações, apresenta-se o PD-SG em duas partes: a primeira com os dados de todas as unidades subordinadas da SG agrupadas e a segunda com os dados de cada unidade.

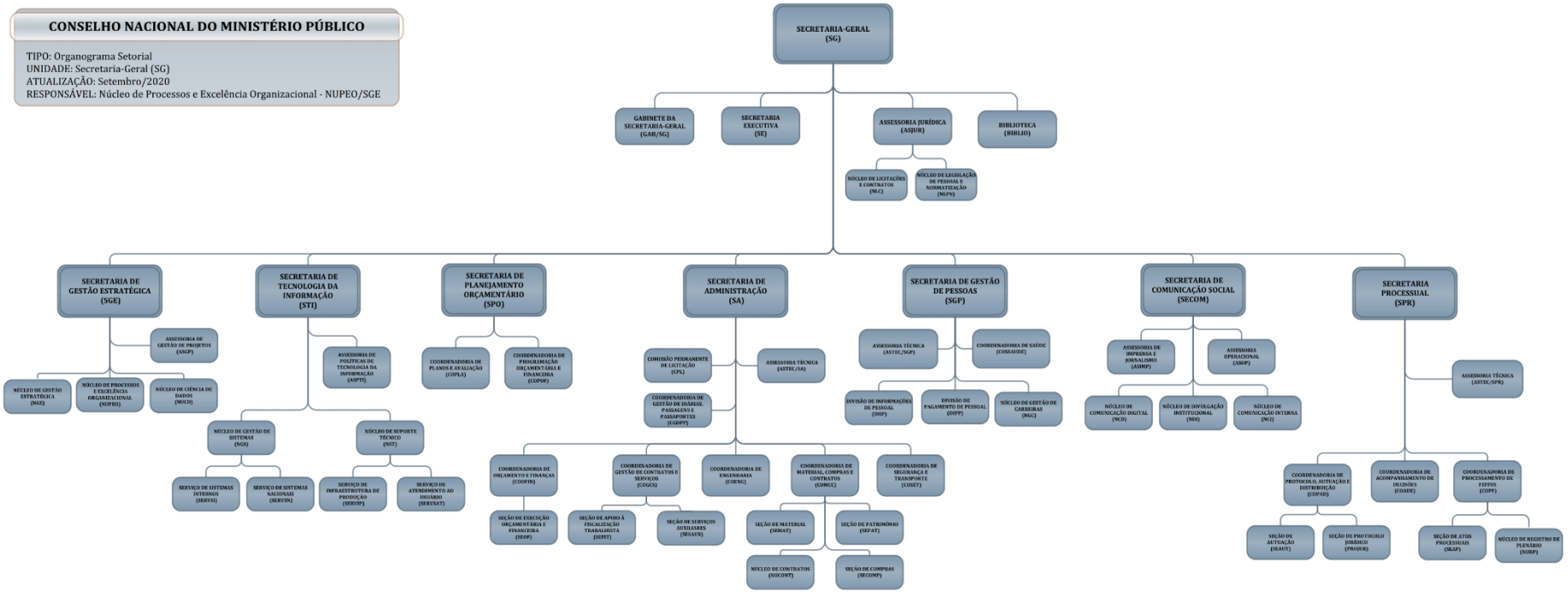
PARTE I - PD-SG INTEGRADO

Diagnóstico

Estrutura organizacional e força de trabalho

A SG está diretamente vinculada à Presidência do CNMP e possui a seguinte estrutura organizacional, disponível no portal do CNMP na internet:

Figura 1 – Organograma da Secretaria-Geral e Secretarias



Esse organograma e as atribuições de cada Secretaria e suas unidades estão definidas pela Portaria CNMP-PRESI nº 95, de 14 de setembro de 2017, e os seguintes normativos complementares:

Quadro 2 – Principais normativos que definem as atribuições da SG e demais Secretarias

Unidade impactada	Normativo	Ementa
TODAS	Portaria CNMP-PRESI Nº 1/2020	Divulga o Plano de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público para o exercício de 2020.
TODAS	Portaria CNMP-PRESI nº 188/2018	Divulga os indicadores do Planejamento Estratégico do CNMP e suas respectivas metas e unidades responsáveis pela coleta e pelo desempenho.
TODAS	Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018	Dispõe sobre o planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público.
SG	Portaria CNMP-PRESI nº 57/2016	Delega competência ao Secretário-Geral do Conselho Nacional do Ministério Público para a prática de atos de gestão do planejamento estratégica, bem como de gestão administrativa, orçamentária, financeira e de pessoal e dá outras providências.
SECOM	Portaria CNMP-PRESI Nº 55/2016	Dispõe sobre o uso e a expedição de cartões institucionais de apresentação no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público.
SECOM	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 12/2017	Sobre o uso e a expedição de cartões institucionais de apresentação no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público.
SECOM	PORTARIA CNMP-SG Nº 162/2014 -	Regulamenta, no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público, os procedimentos de solicitação, criação e produção gráfica de materiais de divulgação.
SGE	Portaria CNMP-PRESI Nº 37/2017	Dispõe sobre a instituição da Cadeia de Valor do Conselho Nacional do Ministério Público
SGE	Portaria CNMP-PRESI Nº 36/2017	Aprova a Metodologia de Gestão por Processos no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público.
SGE	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 67/2019	Regulamenta o pagamento da Gratificação de Projeto no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público.
SGE	Portaria CNMP-PRESI nº 45/2017	Institui a Política de Gestão de Riscos do Conselho Nacional do Ministério Público.
SGE	Portaria CNMP-PRESI Nº 167/2018	Institui o Plano de Gestão de Riscos e o Plano de Segurança Institucional do Conselho Nacional do Ministério Público
SGP	Recomendação nº 52/2017	Recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo.
SPR	Portaria CNMP-PRESI Nº 137/2020	Dispõe sobre os serviços de protocolo, expedição e mensageria no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público
STI	Resolução CNMP nº 171/ 2017	Institui a Política Nacional de Tecnologia da Informação do Ministério Público (PNTI-MP).

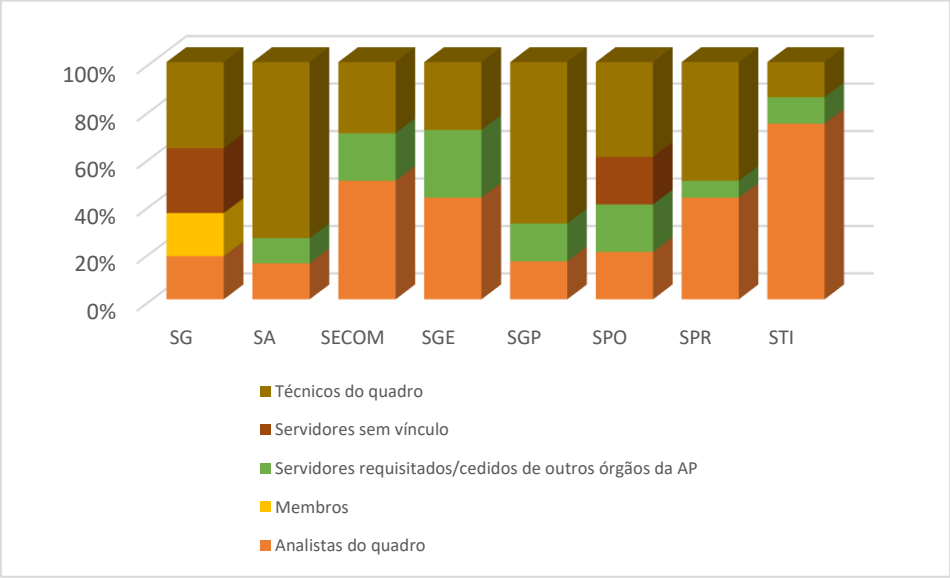
Para a concretização dessas atribuições, a SG e suas unidades apresentam a seguinte força de trabalho:

Quadro 3 – Força de trabalho da Secretaria-Geral

Categoria	SG	SA	SECOM	SGE	SGP	SPO	SPR	STI	Total
Analistas do quadro	2	10	5	3	4	1	6	20	**51**
Membros	2	0	0	0	0	0	0	0	**2**
Servidores requisitados/cedidos de outros órgãos da AP	0	7	2	2	4	1	1	3	**20**
Servidores sem vínculo	3	0	0	0	0	1	0	0	**4**
Técnicos do quadro	4	49	3	2	17	2	7	4	**88**
Total	**11**	**66**	**10**	**7**	**25**	**5**	**14**	**27**	**165**

O quadro abaixo mostra a representatividade de cada categoria por unidade:

Figura 2 – Representatividade de cada categoria de força de trabalho por unidade



Ressalta-se a importância de uma força de trabalho do quadro para a gestão do conhecimento acerca dos processos da instituição e para reduzir os impactos de uma eventual rotatividade da força de trabalho.

Também, importante destacar o quantitativo de cargos comissionados (CC) e de funções de confiança (FC) nas unidades:

Quadro 4 – Quantitativo de CC e FC das unidades da SG

CC/FC	SG	SA	SECOM	SGE	SGP	SPO	SPR	STI	Total
Cargos comissionados	5	8	3	2	4	3	4	8	**37**
Funções de confiança	2	8	2	3	1	0	5	0	**21**
Total	**7**	**16**	**5**	**5**	**5**	**3**	**9**	**8**	**58**

Por fim, cabe mencionar o quantitativo de terceirizados que atuam como apoio administrativo e de estagiários:

Quadro 5 – Quantitativo de estagiários e terceirizados (apoio administrativo) das unidades da SG

Apoio complementar	SG	SA	SECOM	SGE	SGP	SPO	SPR	STI	Total
Estagiários	1	15	5	3	3	1	0	0	**28**
Terceirizados (apoio administrativo)	0	3	4	1	1	1	5	1	**18**
Total	**3**	**18**	**9**	**4**	**4**	**2**	**5**	**1**	**46**

SWOT e cenários

Como mencionado, a identificação da SWOT[3] foi feita em duas etapas e será apresentada aqui apenas a primeira delas, feita por meio de formulário com respostas fechadas considerando a taxonomia feita pela SGE. O formulário foi aplicado pelo *Mentimeter* e tinha 8 blocos de elementos, 4 referentes ao âmbito interno, "os quais cada unidade controla diretamente", e 4 referentes ao âmbito externo, "os quais cada unidade não controla diretamente". Em cada um dos blocos do âmbito interno, cada respondente poderia identificar um dos elementos apresentados como força (3), fraqueza (1) ou nem força nem fraqueza (2). O resultado geral foi obtido a partir da média das médias das unidades das notas atribuídas.

Vale ressaltar que o número de respondentes dessa etapa em cada unidade foi relativamente baixo, considerando a instrução de que toda a força de trabalho da unidade respondesse:

Quadro 6 – Número de respondentes da fase de identificação da SWOT das unidades da SG

Unidade	Nº de respondentes
SG	2
SA	9
SECOM	4
SGE	7
SGP	15
SPO	5
SPR	5
Total	47

[3] Considerando a vigência dos elementos da STI (Portaria CNMP-SG nº 265, de 23 de outubro de 2019), elaborados antes das adaptações da metodologia, não houve compatibilidade de integração de seus dados.

Considerando que forças são os elementos controlados diretamente por uma unidade com impacto positivo sobre ela, foram identificadas as seguintes na SG, da maior para a menor em cada categoria:

Quadro 7 – Forças da SG

Categoria	Força	Nota
1. Comportamento e comunicação da equipe	Acesso à equipe pela chefia	2,94
	Acesso à chefia pela equipe	2,91
	Engajamento da equipe	2,84
	Entrosamento da equipe	2,81
	Ambiente de trabalho	2,74
	Proatividade	2,70
	Comunicação interna	2,62
2. Capacidade da equipe	Experiência das chefias	2,91
	Capacidade técnica das chefias	2,90
	Capacidade técnica dos servidores	2,78
	Capacidade de articulação das chefias	2,73
	Experiência dos servidores	2,70
	Capacidade de articulação dos servidores	2,64
	Autonomia na tomada de decisão dos servidores em relação às chefias	2,22
3. Gestão	Liderança motivadora	2,76
	Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição de tempo e orçamento)	2,72
	Gestão participativa, abertura a novas ideias	2,64
	Definição e distribuição de tarefas na equipe	2,47
	Memória institucional da unidade, organização dos documentos e bancos de dados	2,46
	Padronização das atividades	2,42
	Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e serviços	2,31
4. Desempenho	Qualidade dos produtos e serviços	2,84
	Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	2,73
	Eficácia dos produtos e serviços (tempo e orçamento de execução em relação ao resultado agregado)	2,70
	Divulgação interna e externa dos resultados	2,26

No formulário, foi identificada apenas uma fraqueza, que são elementos controlados diretamente por uma unidade com impacto negativo sobre ela, referente à categoria 2, “Capacidade da equipe”, qual seja: “Autonomia na tomada de decisão das chefias em relação ao superior externo”, com nota 1,76. Embora todos os outros elementos tenham sido considerados forças, é possível identificar aquelas em que essa classificação foi menos unânime, que são as que tiveram nota mais próximas de 2. Além disso, considerando que foram identificadas outras fraquezas para além da taxonomia, conforme será apresentado na Parte II deste documento, este é um elemento que será considerado na revisão da metodologia da elaboração dos planos diretores, antes do próximo ciclo.

No âmbito externo, foram identificadas as seguintes oportunidades, que são elementos não controlados diretamente por uma unidade, mas que têm impacto positivo sobre ela, da maior para menor por categoria:

Quadro 8 – Oportunidades da SG

Categoria	Oportunidades	Nota
5. Recursos	Estrutura física e equipamentos da Unidade	2,52
	Disponibilidade orçamentária para o ano	2,14
6. Rede	Diálogo com os órgãos externos ao MP	2,27
	Diálogo com as unidades e ramos do MP	2,26
	Reconhecimento e apoio da Alta Administração	2,01
7. Missão da unidade	Normatização das atividades da Unidade	2,53
	Realização de atividades similares por outras instâncias internas ao CNMP	2,03
8. Interveniência legal e política	Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Unidade	2,06

Por fim, foram identificadas as seguintes ameaças, que são elementos não controlados diretamente por uma unidade e que têm impacto negativo sobre ela, da maior para a menor por categoria[4]:

Quadro 9 – Ameaças da SG

Categoria	Ameaças	Nota
5. Recursos	Quantitativo de funções e cargos para a equipe (ausência de recomposição de perdas)	1,67
	Força de trabalho total disponível (atribuições de alta relevância para o órgão)	1,44
6. Rede	Reconhecimento e apoio das demais unidades do CNMP	1,89
7. Missão da unidade	Surgimento de demandas não previstas	1,40
8. Interveniência legal e política	Interesse político nos temas da Unidade	1,70
	Contexto econômico ou político com influência nas atividades da Unidade	1,54
	Transição de Conselheiros e da Gestão	1,45

Abaixo podemos ver o quadro geral da identificação da SWOT:

Quadro 10 – SWOT da SG e suas unidades

[4] Quanto mais próxima de 1 mais o elemento é considerado é ameaça, e quanto mais próximo de 2 menos o elemento é considerado ameaça.

	Impacto positivo	Impacto negativo
Âmbito interno às unidades	• Acesso à equipe pela chefia • Acesso à chefia pela equipe • Engajamento da equipe • Entrosamento da equipe • Ambiente de trabalho • Proatividade • Comunicação interna • Experiência das chefias • Capacidade técnica das chefias • Capacidade técnica dos servidores • Capacidade de articulação das chefias • Experiência dos servidores • Capacidade de articulação dos servidores • Autonomia na tomada de decisão dos servidores em relação às chefias • Liderança motivadora • Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição de tempo e orçamento) • Gestão participativa, abertura a novas ideias • Definição e distribuição de tarefas na equipe • Memória institucional da unidade, organização dos documentos e bancos de dados • Padronização das atividades • Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e serviços • Qualidade dos produtos e serviços • Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos • Eficácia dos produtos e serviços (tempo e orçamento de execução em relação ao resultado agregado) • Divulgação interna e externa dos resultados	• Autonomia na tomada de decisão das chefias em relação ao superior externo
Âmbito externo às unidades	• Estrutura física e equipamentos da Unidade • Disponibilidade orçamentária para o ano • Diálogo com os órgãos externos ao MP • Diálogo com as unidades e ramos do MP • Reconhecimento e apoio da Alta Administração • Normatização das atividades da Unidade • Realização de atividades similares por outras instâncias internas ao CNMP • Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Unidade	• Quantitativo de funções e cargos para a equipe (ausência de recomposição de perdas) • Força de trabalho total disponível (atribuições de alta relevância para o órgão) • Reconhecimento e apoio das demais unidades do CNMP • Surgimento de demandas não previstas • Interesse político nos temas da Unidade • Contexto econômico ou político com influência nas atividades da Unidade • Transição de Conselheiros e da Gestão

Após a identificação nas duas etapas, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada unidade foram apresentadas em um terceiro formulário, no *LimeSurvey*, para cada unidade, a fim de priorizar os elementos identificados em cada uma das quatro dimensões da SWOT, podendo ser avaliados por importância numa escala de 1 a 5. Nesse formulário, houve igual número de respondentes totais, mas diferentemente distribuídos por unidades, conforme quadro abaixo:

Quadro 11 – Número de respondentes da fase de priorização da SWOT das unidades da SG

Unidade	Nº de respondentes
SG	5
SA	10
SECOM	9
SGE	6
SGP	8
SPO	5
SPR	4
Total	47

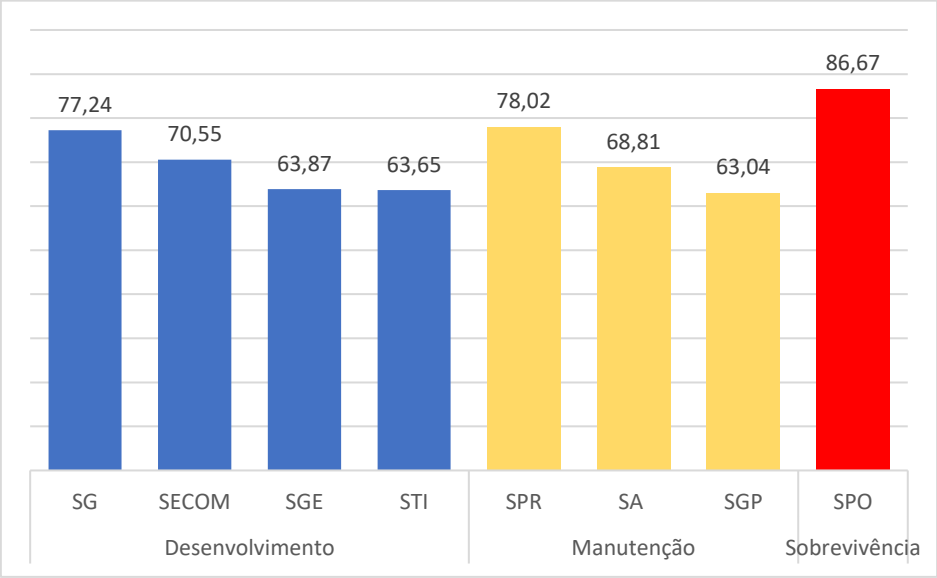
Após, as notas referentes a forças e fraquezas foram multiplicadas com as notas referentes a oportunidades e ameaças, e os produtos multiplicados por 25, de modo que a menor nota pudesse ser 0 e a maior nota pudesse ser 100. Esse cálculo aponta para os seguintes cenários possíveis:

Quadro 12 – Possíveis cenários da SWOT

		Âmbito interno	
	SWOT	Forças	Fraqueza
Âmbito externo	Oportunidades	**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	**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
	Ameaças	**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	**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

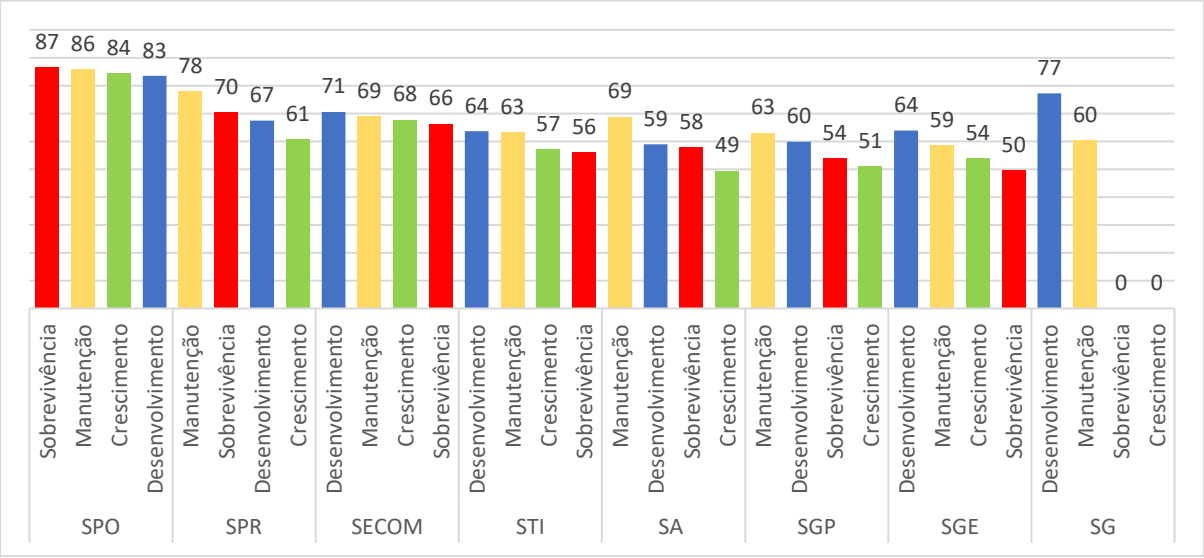
De 8 unidades analisadas, 3 unidades apresentaram o cenário de desenvolvimento (SG, SECOM e SGE), 3 unidades apresentaram o cenário de manutenção (SPR, SA e SGP) e 2 unidades apresentaram o cenário de sobrevivência (SPO e STI):

Figura 3 – Cenários predominantes na Secretaria-Geral



Os resultados completos de cada unidade podem ser visualizados no gráfico abaixo[5]:

Figura 4 – Cenários das unidades vinculadas à Secretaria-Geral



Planejamento

Com base no diagnóstico de cada unidade, os objetivos estratégicos do CNMP foram desdobrados em objetivos de contribuição táticos:

[5] Os cenários de sobrevivência e crescimento da SG estão zerados porque não identificada nenhuma fraqueza nessa unidade.

Figura 5 – Mapa Estratégico do CNMP 2018-2023

Quadro 13 – Objetivos de contribuição da Secretaria-Geral e unidades por objetivo estratégico

Perspectiva Estratégica	Objetivos estratégicos	Unidade	Objetivos de contribuição
SOCIEDADE	Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito	SPO	Elaborar e acompanhar o orçamento e disponibilizar os recursos
	Promover a transparência ativa como instrumento de controle social	SECOM	Promover a aproximação entre os porta-vozes do CNMP, a Secom e a imprensa
		SECOM	Fortalecer as redes sociais e os canais de comunicação digital do CNMP
		SG	Oferecer suporte para as ações de proteção de dados pessoais no âmbito do CNMP
		SG	Promover articulação com órgãos externos ao CNMP
		SG	Promover a integridade e a ética do CNMP
		SPO	Manter informações orçamentárias do CNMP atualizadas

Perspectiva Estratégica	Objetivos estratégicos	Unidade	Objetivos de contribuição
		SPR	Dar transparência aos atos da área finalística por meio da publicação no diário eletrônico
		SPR	Acompanhar o cumprimento das decisões e atos normativos do CNMP
		SPR	Monitorar e organizar os dados relativos às atividades do Plenário do CNMP
		SPR	Aprimorar e gerir sistemas e serviços de atendimento ao público interno e externo ao CNMP
		SPR	Receber e dar andamento às demandas apresentadas pelo público externo
		SPR	Produzir e publicar atos relacionados às sessões de julgamento do Plenário
		STI	Fomentar o uso de ferramentas de análise de dados
FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL	Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público	SPR	Acompanhar o cumprimento das decisões e atos normativos do CNMP
		SPR	Monitorar e organizar os dados relativos às atividades do Plenário do CNMP
		STI	Incentivar o uso de ferramentas de colaboração
	Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP	SG	Promover a integração e articulação das unidades da área meio pela governança
		STI	Fomentar o uso de ferramentas de análise de dados
		STI	Incentivar o uso de ferramentas de colaboração
		STI	Prover soluções de TI que agreguem valor aos processos de negócio do CNMP
PROCESSOS INTERNOS	Fomentar práticas inovadoras de gestão	SA	Promover melhorias na gestão dos contratos
		SA	Aprimorar e padronizar processos de trabalho da S.A.
		SECOM	Aperfeiçoar os processos de planejamento e de gestão na unidade
		SECOM	Fortalecer as redes sociais e os canais de comunicação digital do CNMP
		SECOM	Fortalecer a comunicação interna
		SG	Realizar a gestão do CNMP
		SGE	Promover a inovação na gestão
		SGP	Aperfeiçoar as rotinas de trabalho da SGP
		STI	Aperfeiçoar a gestão e a operação de TI
		STI	Promover o uso de metodologias ágeis
	Fortalecer a imagem e a identidade institucional	SECOM	Promover a aproximação entre os porta-vozes do CNMP, a Secom e a imprensa
		SECOM	Fortalecer as redes sociais e os canais de comunicação digital do CNMP
		SG	Promover a integridade e a ética do CNMP
		SPR	Dar transparência aos atos da área finalística por meio da publicação no diário eletrônico
		SPR	Monitorar e organizar os dados relativos às atividades do Plenário do CNMP
		SPR	Aprimorar e gerir sistemas e serviços de atendimento ao público interno e externo ao CNMP
		SPR	Receber e dar andamento às demandas apresentadas pelo público externo

Perspectiva Estratégica	Objetivos estratégicos	Unidade	Objetivos de contribuição
	Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP	SG	Dar cumprimento às resoluções expedidas pelo Plenário do CNMP
		SPR	Acompanhar o cumprimento das decisões e atos normativos do CNMP
		SPR	Monitorar e organizar os dados relativos às atividades do Plenário do CNMP
		STI	Fomentar o uso de ferramentas de análise de dados
		STI	Prover soluções de TI que agreguem valor aos processos de negócio do CNMP
	Promover atuação em rede	SG	Promover a integração e articulação das unidades da área meio pela governança
		SGE	Promover a inovação na gestão
		SPO	Articular-se com outros órgãos para desenvolver boas práticas de gestão orçamentária
	Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público	SA	Promover melhorias na gestão dos contratos
		SA	Otimizar a tomada de decisão e a prestação de serviços por meio da tecnologia
		SA	Aprimorar e padronizar processos de trabalho da S.A.
		SG	Realizar assessoria jurídica para as unidades do CNMP
		SGE	Buscar a excelência na governança e na gestão
		SGE	Fomentar a gestão por projetos
		SGE	Fortalecer a cultura de gestão por processos
		SGE	Promover a gestão de riscos
		SGP	Aperfeiçoar as rotinas de trabalho da SGP
		SPO	Elaborar e acompanhar o orçamento e disponibilizar os recursos
		SPR	Acompanhar o cumprimento das decisões e atos normativos do CNMP
		SPR	Aprimorar e gerir sistemas e serviços de atendimento ao público interno e externo ao CNMP
		SPR	Desenvolver e aperfeiçoar a gestão interna
		STI	Aperfeiçoar a gestão e a operação de TI
		STI	Aprimorar a segurança da informação nos ativos de TI
		STI	Incentivar o uso de ferramentas de colaboração
		STI	Induzir o uso sustentável dos ativos de TI
	Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público	SECOM	Fortalecer as redes sociais e os canais de comunicação digital do CNMP
		SG	Dar cumprimento às resoluções expedidas pelo Plenário do CNMP
		SG	Promover articulação com órgãos externos ao CNMP
		SPO	Articular-se com outros órgãos para desenvolver boas práticas de gestão orçamentária
		SPR	Aprimorar e gerir sistemas e serviços de atendimento ao público interno e externo ao CNMP
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos	SA	Promover melhorias na gestão dos contratos
		SA	Aprimorar e padronizar processos de trabalho da S.A.
		SECOM	Aperfeiçoar os processos de planejamento e de gestão na unidade
		SECOM	Fortalecer as redes sociais e os canais de comunicação digital do CNMP
		SG	Realizar a gestão do CNMP
		SGE	Buscar a excelência na governança e na gestão

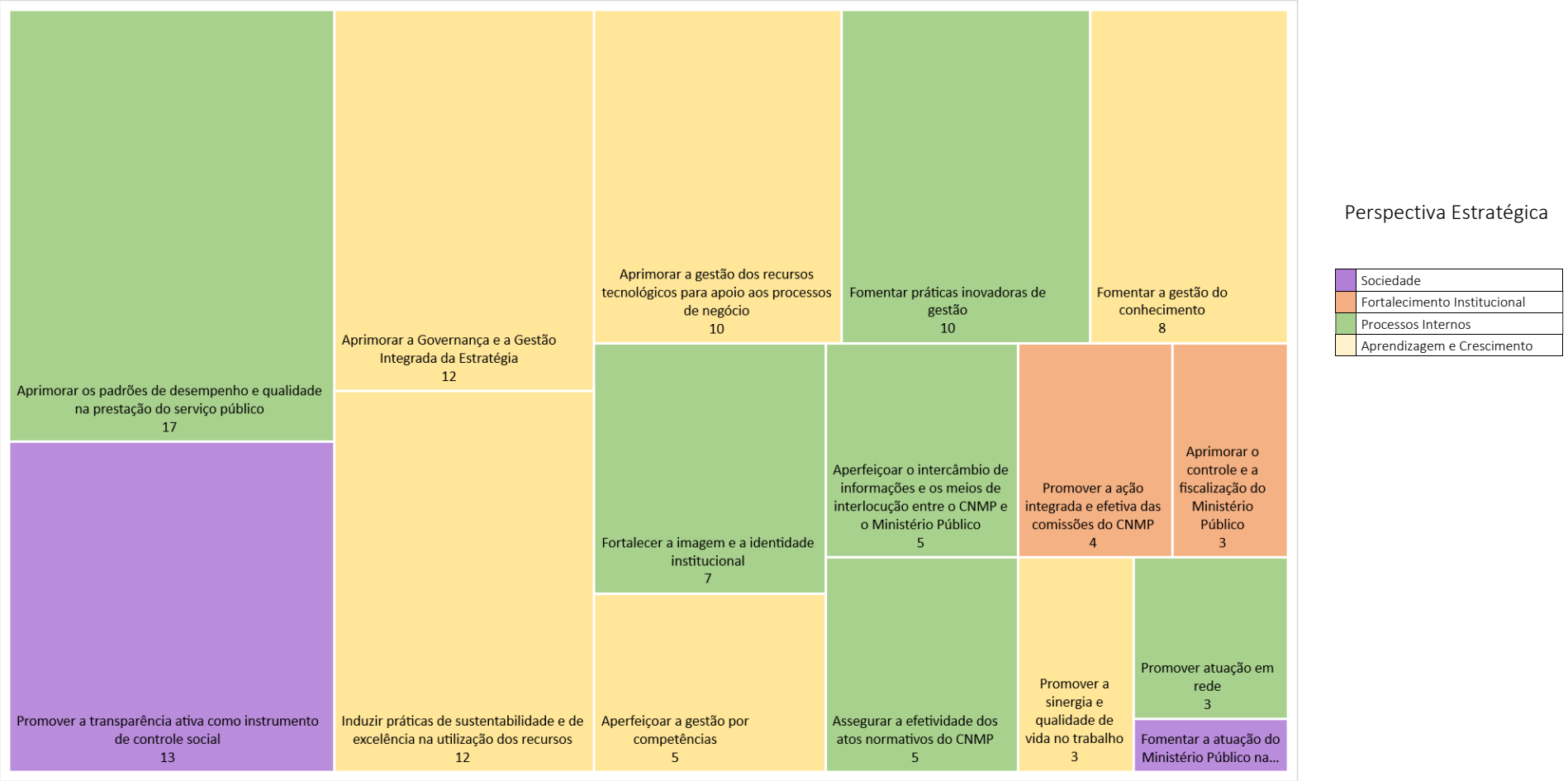
Perspectiva Estratégica	Objetivos estratégicos	Unidade	Objetivos de contribuição
		SGE	Promover a inovação na gestão
		SPO	Elaborar e acompanhar o orçamento e disponibilizar os recursos
		SPR	Aprimorar e gerir sistemas e serviços de atendimento ao público interno e externo ao CNMP
		STI	Aprimorar a segurança da informação nos ativos de TI
		STI	Incentivar o uso de ferramentas de colaboração
		STI	Induzir o uso sustentável dos ativos de TI
	Fomentar a gestão do conhecimento	SECOM	Fortalecer a comunicação interna
		SG	Realizar a gestão do CNMP
		SG	Prestar suporte informacional às atividades do CNMP
		SGE	Fomentar a gestão da informação na tomada de decisão
		SGP	Garantir um quadro funcional qualitativamente adequado às necessidades do CNMP
		SPR	Aprimorar e gerir sistemas e serviços de atendimento ao público interno e externo ao CNMP
		STI	Aperfeiçoar a gestão e a operação de TI
		STI	Fomentar o uso de ferramentas de análise de dados
	Promover sinergia e qualidade de vida no trabalho	SECOM	Fortalecer a comunicação interna
		SG	Realizar a gestão do CNMP
		SGP	Promover a melhoria da saúde e da qualidade de vida no trabalho
	Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia	SA	Otimizar a tomada de decisão e a prestação de serviços por meio da tecnologia
		SA	Aprimorar e padronizar processos de trabalho da S.A.
		SG	Promover a integração e articulação das unidades da área meio pela governança
		SG	Realizar a gestão do CNMP
		SGE	Fortalecer a cultura de planejamento
		SGE	Buscar a excelência na governança e na gestão
		SGE	Promover a inovação na gestão
		SGE	Fomentar a gestão por projetos
		SGE	Fortalecer a cultura de gestão por processos
		SGE	Promover a gestão de riscos
		SGE	Fomentar a gestão da informação na tomada de decisão
		SPO	Otimizar os fluxos e procedimentos da unidade
	Aperfeiçoar a gestão por competências	SA	Promover melhorias na gestão dos contratos
		SG	Realizar a gestão do CNMP
		SGE	Buscar a excelência na governança e na gestão
		SGP	Garantir um quadro funcional qualitativamente adequado às necessidades do CNMP
		SPR	Desenvolver e aperfeiçoar a gestão interna
	Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio	SA	Otimizar a tomada de decisão e a prestação de serviços por meio da tecnologia
		SG	Realizar a gestão do CNMP
		SGE	Fomentar a gestão da informação na tomada de decisão
		SPR	Aprimorar e gerir sistemas e serviços de atendimento ao público interno e externo ao CNMP
		STI	Aperfeiçoar a gestão e a operação de TI
		STI	Aprimorar a segurança da informação nos ativos de TI

Perspectiva Estratégica	Objetivos estratégicos	Unidade	Objetivos de contribuição
		STI	Fomentar o uso de ferramentas de análise de dados
		STI	Incentivar o uso de ferramentas de colaboração
		STI	Induzir o uso sustentável dos ativos de TI
		STI	Prover soluções de TI que agreguem valor aos processos de negócio do CNMP

Ao todo, a SG e suas unidades formularam 81 objetivos de contribuição para 16 dos 17 objetivos estratégicos. Apenas não está sendo alcançado pela área meio até 2021 o objetivo estratégico de “Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público”.

A figura abaixo mostra, proporcionalmente à área, o quanto cada objetivo estratégico está sendo alcançado pelo planejamento tático:

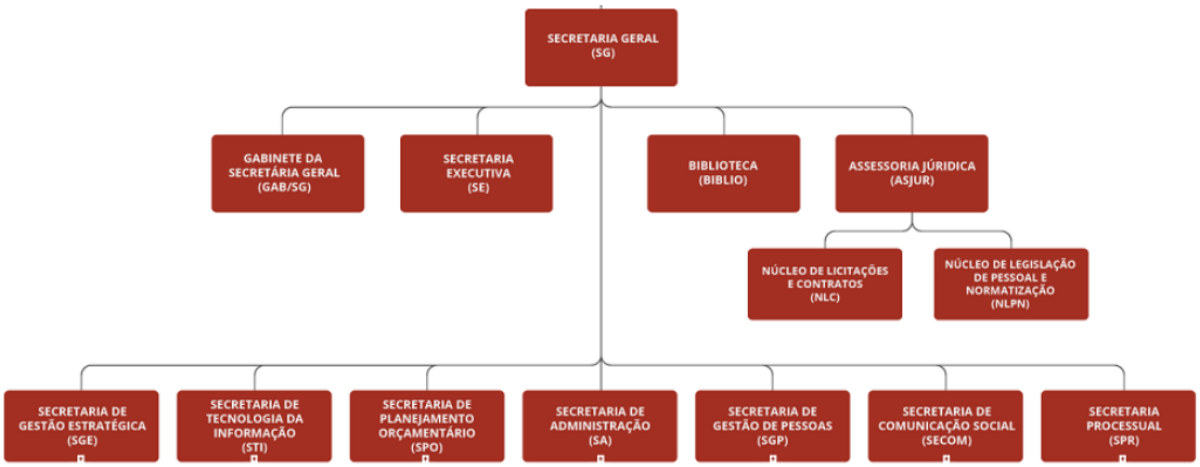
Figura 6 – Alcance dos objetivos estratégico pelas unidades da área meio



PARTE II - DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO DE CADA UNIDADE

Secretaria-Geral (SG)

Figura 7 – Organograma da SG



Quadro 14 – Atribuições e força de trabalho total da SG

Atribuições	Força de trabalho total	
Portaria CNMP-PRESI nº 95/2017 (art. 17 a 21; 28); Portaria CNMP-PRESI nº 57/2016; Portaria CNMP-SG nº 275/2020	Membros	2
	Analistas do quadro	2
	Técnicos do quadro	4
	Servidores requisitados/cedidos de outros órgãos da AP	0
	Servidores sem vínculo	3
	Estagiários	1
	Terceirizados	2
	Funções de confiança	2
	Cargos comissionados[6]	5

Quadro 15 – SWOT da SG

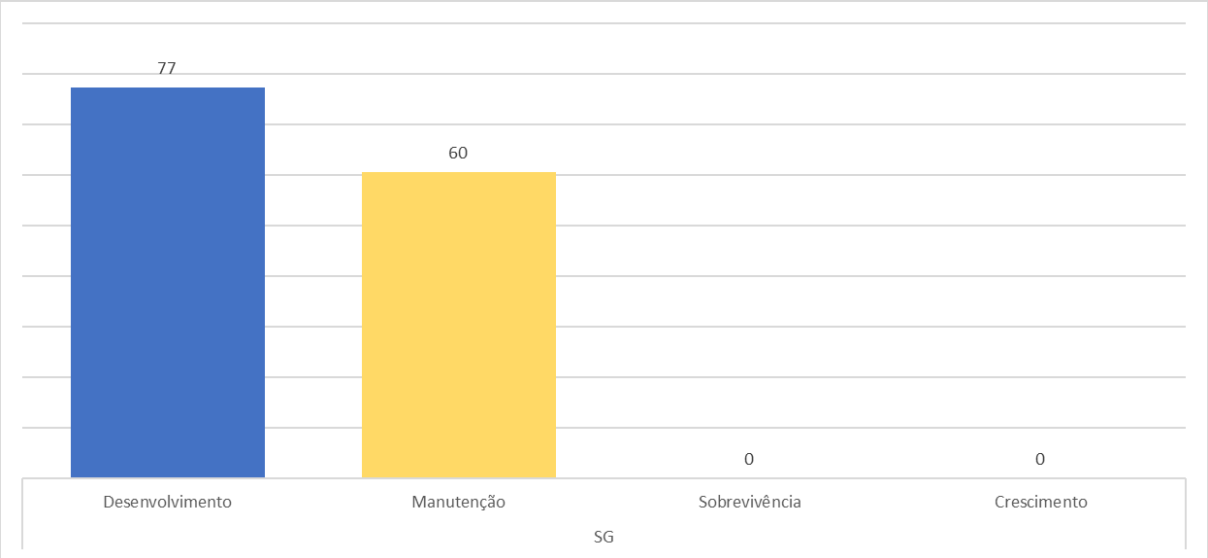
SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo
Interno	Engajamento da equipe	5	Não foram identificadas fraquezas.
	Ambiente de trabalho	5	
	Capacidade técnica das chefias	5	
	Capacidade de articulação das chefias	5	

6

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
	Proatividade	4,8		
	Acesso à chefia pela equipe	4,8		
	Acesso à equipe pela chefia	4,8		
	Capacidade de articulação dos servidores	4,8		
	Experiência das chefias	4,8		
	Definição e distribuição de tarefas na equipe	4,8		
	Qualidade dos produtos e serviços	4,8		
	Eficácia dos produtos e serviços	4,8		
	Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	4,8		
	Entrosamento da equipe	4,6		
	Comunicação interna	4,6		
	Liderança motivadora	4,6		
	Prontidão no atendimento	4,6		
	Experiência dos servidores	4,4		
	Divulgação interna e externa dos resultados	4,4		
	Fácil e amplo acesso às demais áreas do CNMP	4,4		
	Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição	4,2		
	Padronização das atividades	4,2		
	Gestão participativa, abertura a novas ideias	4,2		
	Capacidade técnica dos servidores	4		
Externo	Estrutura física e equipamentos da Unidade	4,6	Falta de equilíbrio na alocação de membros/servidores nas	4
	Reconhecimento e apoio das demais unidades do CNMP	4,6	Força de trabalho total disponível no CNMP	3,8
	Disponibilidade orçamentária para o ano	4,2	Transição de Conselheiros e da Gestão	3,4
	Normatização das atividades da Unidade	3,8	Surgimento de demandas não previstas	3,2
			Força de trabalho total disponível na SG	3
			Interesse político nos temas da Unidade	3

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo
	Possibilidade de integração do MP brasileiro	3,6	

Figura 8 – Cenários da SG



Quadro 16 – Painel de Contribuição da SG

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Promover a integração e articulação das unidades da área meio pela governança	Promover e efetivar a política de governança e presidir as instâncias internas do sistema de governança do CNMP	• Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP • Promover atuação em rede • Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia
Dar cumprimento às resoluções expedidas pelo Plenário do CNMP	Monitorar e exigir das unidades internas a implementação das obrigações instituídas pelas resoluções expedidas pelo Plenário	• Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP • Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público
Realizar assessoria jurídica para as unidades do CNMP	Prestar assessoria jurídica em direito administrativo, acerca de matérias que tramitam na área administrativa do CNMP, tais como contratações, licitações, convênios, acordos de cooperação e instrumentos congêneres, análise de propostas de atos normativos, e assuntos relacionados à legislação de pessoal	• Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Oferecer suporte para as ações de proteção de dados pessoais no âmbito do CNMP	Apoiar tecnicamente o Encarregado e o Controlador com o objetivo de garantir o pleno cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social
Promover articulação com órgãos externos ao CNMP	Realizar parcerias com secretarias de outros órgãos no sentido de compartilhar esforços para o alcance dos objetivos institucionais com maior eficiência, eficácia e efetividade	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social • Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público
Realizar a gestão do CNMP	Planejar, controlar e agir em relação ao orçamento, à estratégia, à administração, aos processos, à sustentabilidade, às pessoas, ao conhecimento, à comunicação e à tecnologia da informação do CNMP	• Fomentar práticas inovadoras de gestão • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos • Fomentar a gestão do conhecimento • Promover a sinergia e qualidade de vida no trabalho • Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia • Aperfeiçoar a gestão por competências • Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio
Promover a integridade e a ética do CNMP	Instaurar, processar e decidir sobre eventuais desvios de conduta de servidores	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social • Fortalecer a imagem e a identidade institucional
Prestar suporte informacional às atividades do CNMP	Prestar suporte informacional às atividades de controle, de fiscalização, de fortalecimento e de integração do Ministério Público brasileiro, bem como de apoio técnico-administrativo desenvolvido no âmbito do CNMP.	• Fomentar a gestão do conhecimento

Secretaria de Administração (SA)

Figura 9 – Organograma da SA[7]

Quadro 17 – Atribuições e força de trabalho da SA

Atribuições	Força de trabalho	
Portaria CNMP-PRESI nº 95/2017 (art. 35 a 50)	Membros	0
	Analistas do quadro	10
	Técnicos do quadro	49
	Servidores requisitados/cedidos de outros órgãos da AP	7
	Servidores sem vínculo	0
	Estagiários	15
	Terceirizados	3
	Funções de confiança	8
	Cargos comissionados	8

Quadro 18 – SWOT da SA

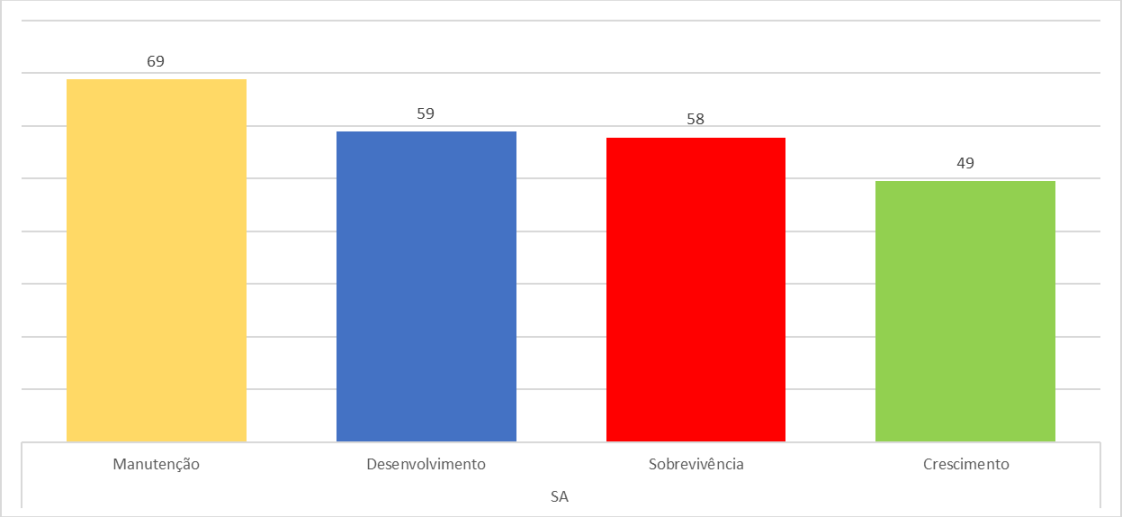
SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
Interno	Qualidade dos produtos e serviços	4,8	Autonomia na tomada de decisão das chefias em relação ao superior externo	4,3
	Engajamento da equipe	4,7	Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e	4,1
	Acesso à equipe pela chefia	4,7		

[7] Ainda não normatizada mas em operação existe a "Articulação", subordinada à COMCC.

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
	Proatividade	4,6	Desmotivação	4,1
	Acesso à chefia pela equipe	4,6	Demandas aos finais de semana sem compensação justa	3,8
	Capacidade técnica das chefias	4,6	Acúmulo de diferentes atividades para o Coordenador	3,8
	Capacidade de articulação das chefias	4,6	Divulgação interna e externa dos resultados	3,4
	Resiliência, alta capacidade de adequação e adaptação	4,6	Natureza das tarefas (execução de atividades puramente administrativas que competem com atividades técnicas)	3,4
	Comunicação interna	4,5	Controle de acesso falho	3,4
	Ambiente de trabalho	4,5	Trocas regulares de servidores e chefias	3,3
	Experiência das chefias	4,5		
	Planejamento das iniciativas	4,5		
	Definição e distribuição de tarefas na equipe	4,5		
	Gestão participativa, abertura a novas ideias	4,5		
	Eficácia dos produtos e serviços	4,5		
	Entrosamento da equipe	4,4		
	Capacidade técnica dos servidores	4,4		
	Experiência dos servidores	4,4		
	Liderança motivadora	4,4		
	Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	4,4		
	Equiparação das gratificações de núcleos e seções	4,4		
	Capacidade de articulação dos servidores	4,3		
	Disponibilidade de horários para execução das atividades	4,2		
	Segurança no trabalho	4,1		
	Memória institucional da unidade, organização dos documentos	4		
	Manutenção de servidores na unidade	3,9		
Externo	Reconhecimento e apoio da Alta Administração	3,8	Força de trabalho total disponível	4,4
	Disponibilidade orçamentária para o ano	3,7	Quantitativo de funções e cargos para a equipe	4,8
	Estrutura física e equipamentos da Unidade	3,7	Reconhecimento e apoio das demais unidades do CNMP	4,6
	Normatização das atividades da Unidade	3,6	Realização de atividades similares por outras instâncias	3,1
	Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Unidade	3,4	Surgimento de demandas não previstas	4,6
	Diálogo com os órgãos externos ao MP	3,1	Interesse político nos temas da Unidade	3,9
	Participação em inspeções	1,9		

SWOT	Impacto Positivo	Impacto Negativo	
		Transição de Conselheiros e da Gestão	3,5
		Contexto econômico ou político com influência nas atividades	3
		Falta de equipamentos de segurança	3,1
		Ausência de um padrão de comunicação eficiente entre as unidades	4,2
		Descrédito da população na instituição	3,3
		Alteração na legislação	3,7

Figura 10 – Cenários da SA



Quadro 19 – Painel de Contribuição da SA

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Promover melhorias na gestão dos contratos	Realizar capacitações sobre a elaboração de termos de referência e o fluxo do processo de contratação e sobre a fiscalização de contratos e rever modelos de aplicação de penalidades nos contratos administrativos do CNMP	• Fomentar práticas inovadoras de gestão • Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Aperfeiçoar a gestão por competências • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Otimizar a tomada de decisão e a prestação de serviços por meio da tecnologia	Desenvolver e implementar ferramentas de subsidiar a tomada de decisão (*BIs*) e facilitar a prestação de serviços (almoxarifado virtual, controle de acesso, núcleos de atendimento especializados, gestão de informação sobre terceirizados) e avaliar resultados de sistemas já implementados (TáxiGov e SCDP)	• Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia • Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio
Aprimorar e padronizar processos de trabalho da SA	Atualizar e desenvolver modelos de contratação, de priorização de atendimentos, de centralização da fiscalização, de ocupação dos ambientes internos, de transporte e de divulgação dos trabalhos da SA	• Fomentar práticas inovadoras de gestão • Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos • Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia

Secretaria de Comunicação Social (SECOM)

Figura 11 – Organograma da SECOM

Quadro 20 – Atribuições e força de trabalho total da SECOM

Atribuições	Força de trabalho total	
Portaria CNMP- PRESI nº 95/2017 (art. 22 a 27); Portaria CNMP- Portaria CNMP-PRESI Nº 55/2016; Portaria CNMP-PRESI Nº 12/2017; Portaria CNMP-SG Nº 162/2014;	Membros	0
	Analistas do quadro	5
	Técnicos do quadro	3
	Servidores requisitados/cedidos de outros órgãos da AP	2
	Servidores sem vínculo	0
	Estagiários	5
	Terceirizados	4
	Funções de confiança	2
	Cargos comissionados	3

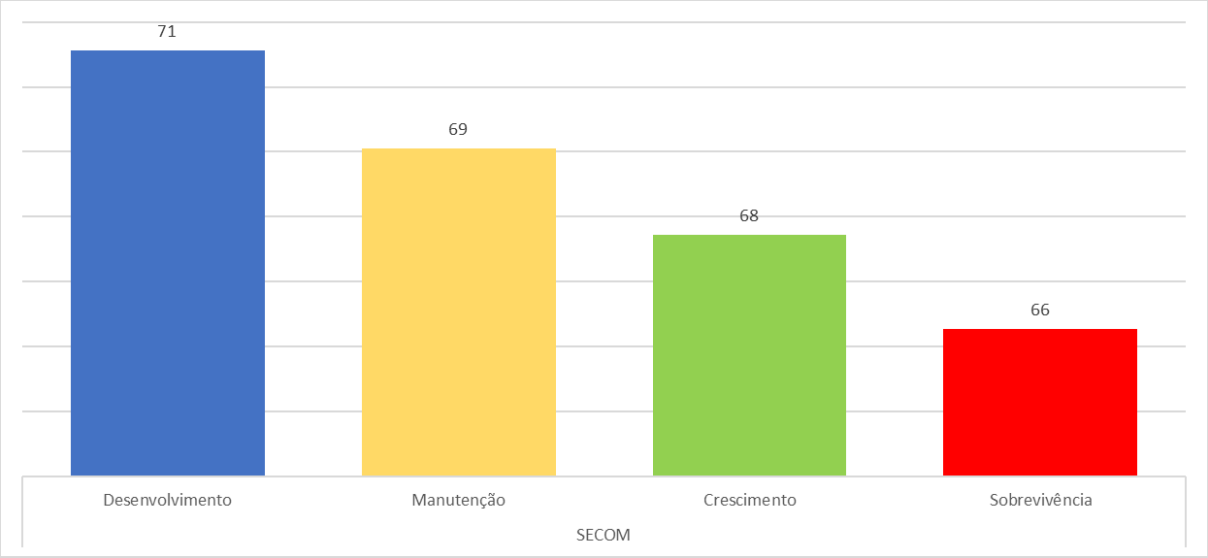
Quadro 21 – SWOT da SECOM

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
Interno	Entrosamento da equipe	4,89	Autonomia na tomada de decisão das chefias em relação ao superior externo	4,44
	Acesso à chefia pela equipe	4,89	Sobrecarga de trabalho para a quantidade de servidores	4,11
	Acesso à equipe pela chefia	4,78		
	Gestão participativa, abertura a novas ideias	4,78		
	Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	4,78		
	Capacidade técnica das chefias	4,67		

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
	Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição	4,67		
	Liderança motivadora	4,67		
	Qualidade dos produtos e serviços	4,67		
	Comunicação interna	4,56		
	Adaptação da rotina e equipe ao *home office*	4,56		
	Engajamento da equipe	4,44		
	Proatividade	4,44		
	Capacidade de articulação das chefias	4,44		
	Eficácia dos produtos e serviços	4,44		
	Capacidade de articulação dos servidores	4,33		
	Experiência das chefias	4,33		
	Definição e distribuição de tarefas na equipe	4,33		
	Padronização das atividades	4,33		
	Divulgação interna e externa dos resultados	4,33		
	Ambiente de trabalho	4,22		
	Autonomia na tomada de decisão dos servidores em relação às	4,22		
	Experiência dos servidores	4,11		
	Memória institucional da unidade, organização dos documentos	4,11		
	Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e serviços	4,11		
	Capacidade técnica dos servidores	3,78		
Externo	Força de trabalho total disponível	4,56	Comunicação cada vez mais estratégica para o alcance dos	4,11
	Disponibilidade orçamentária para o ano	4,44	Normatização das atividades da Unidade	4
	Quantitativo de funções e cargos para a equipe	4,33	Crescimento do uso das redes sociais	4
	Interesse político nos temas da Unidade	4,22	Possibilidades de produtos que ainda podem ser lançados p	3,66
	Muitas demandas externas sem prazo razoável para a	4,22	Estrutura física e equipamentos da Unidade	3,55
	Surgimento de demandas não previstas	4,11	Diálogo com as unidades e ramos do MP	3,33
	Falta de cumprimento do cronograma já estabelecido	3,89		
	Transição de Conselheiros e da Gestão	3,78		
	Ausência de reconhecimento do trabalho da SECOM	3,78		

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo
	Muitas questões importantes não são comunicadas à S	3,67	
	Reforma administrativa enviada ao Congresso Nacional	3,67	
	Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Unidade	3,44	
	Contexto econômico ou político com influência nas a	3,33	

Figura 12 – Cenários da SECOM



Quadro 22 – Painel de Contribuição da SECOM

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Promover a aproximação entre os porta-vozes do CNMP, a Secom e a imprensa	Aprimorar o relacionamento da Secretaria de Comunicação Social com os conselheiros, estreitar o relacionamento do CNMP com a imprensa e fomentar a divulgação integrada de campanhas nacionais, sempre zelando pela boa reputação institucional e garantindo que a sociedade receba informações sobre a atuação do órgão, em um trabalho voltado para a transparência, a prestação de contas e o estímulo à cidadania	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social • Fortalecer a imagem e a identidade institucional
Aperfeiçoar os processos de planejamento e de gestão na unidade	Assegurar recursos humanos, financeiros e de infraestrutura ao setor de comunicação, fortalecendo a cultura do planejamento, das boas práticas em gestão e do monitoramento das ações para o alcance dos resultados esperados. Esse objetivo envolve realização de reuniões periódicas curtas e dinâmicas, aprimoramento da coleta dos indicadores	• Fomentar práticas inovadoras de gestão • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
	internos, da gestão do conhecimento, da interlocução interna e da gestão do contrato, revisão dos normativos relativos às atividades desempenhadas pela Secretaria de Comunicação Social e engajamento na governança institucional.	
Fortalecer as redes sociais e os canais de comunicação digital do CNMP	Consolidar a presença do CNMP nas mídias sociais, aperfeiçoar a acessibilidade do portal do CNMP e de suas páginas e aprimorar a interatividade e o acesso às publicações elaboradas pelo CNMP.	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social • Fomentar práticas inovadoras de gestão • Fortalecer a imagem e a identidade institucional • Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos
Fortalecer a comunicação interna	Comunicar-se adequadamente com seus próprios colaboradores, promover bom clima organizacional e uma imagem positiva da instituição perante o público interno, e a integração entre todos os colaboradores (servidores, membros, conselheiros, estagiários e terceirizados), mantendo-os constantemente envolvidos e informados sobre os acontecimentos de interesse interno da instituição, com pautas humanizadas e dialogadas com a Administração.	• Fomentar práticas inovadoras de gestão • Fomentar a gestão do conhecimento • Promover a sinergia e qualidade de vida no trabalho

Secretaria de Gestão Estratégica (SGE)

Figura 13 – Organograma da SGE

Quadro 23 – Atribuições e força de trabalho total da SGE

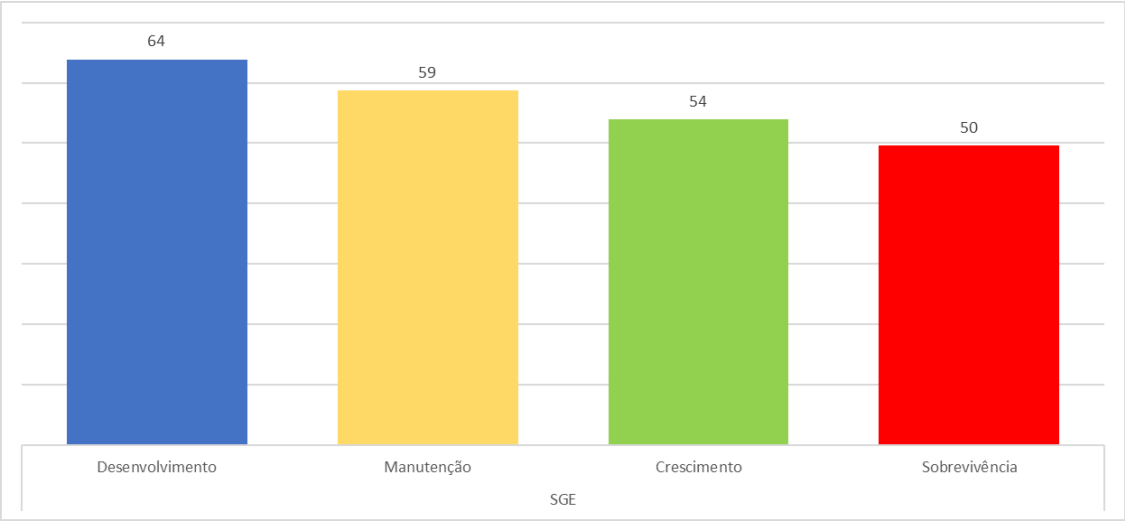
Atribuições	Força de trabalho total	
Portaria CNMP- PRESI nº 95/2017 (art. 51 a 54-A); Portaria CNMP-PRESI nº 37/2017 (art. 6º); Portaria CNMP-PRESI Nº 167/2018; Portaria CNMP-PRESI nº 160/2014; Portaria CNMP-PRESI Nº 36/2017 (art. 2º); PORTARIA CNMP-PRESI Nº 67/2019 (art. 3º a 5º; 13; 20 a 22); Portaria CNMP-PRESI nº 167/2018; Portaria CNMP-PRESI nº 188/2018; Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018 ; Portaria CNMP-PRESI nº 45/2017.	Membros	0
	Analistas do quadro	3
	Técnicos do quadro	2
	Servidores requisitados/cedidos de outros órgãos da AP	2
	Servidores sem vínculo	0
	Estagiários	3
	Terceirizados	1
	Funções de confiança	3
	Cargos comissionados	2

Quadro 24 – SWOT da SGE

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
Interno	Ambiente de trabalho	5	Carga excessiva de demanda de trabalho	4
	Entrosamento da equipe	4,83	Autonomia na tomada de decisão das chefias em relação ao superior externo	3,83
	Capacidade de articulação das chefias	4,83	Má distribuição de atribuições entre equipe	3,67
	Qualidade dos produtos e serviços	4,83	Má distribuição de pessoas entre núcleos	3,33
	Engajamento da equipe	4,67	Pouca diversidade na equipe	3
	Capacidade técnica dos servidores	4,67		
	Capacidade técnica das chefias	4,67		
	Liderança motivadora	4,67		
	Acesso à chefia pela equipe	4,5		

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
	Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	4,5		
	Equipe comprometida	4,5		
	Comunicação interna	4,33		
	Proatividade	4,17		
	Acesso à equipe pela chefia	4,17		
	Experiência das chefias	4,17		
	Gestão participativa, abertura a novas ideias	4,17		
	Capacidade de articulação dos servidores	4		
	Experiência dos servidores	4		
	Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição	4		
	Eficácia dos produtos e serviços	4		
	Autonomia na tomada de decisão dos servidores em relação às chefias	3,67		
	Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e se	3,5		
	Padronização das atividades	3,33		
	Memória institucional da unidade, organização dos documentos	3,33		
	Divulgação interna e externa dos resultados	3,17		
Externo	Maior importância de conhecimentos de gestão para t	4,67	Força de trabalho total disponível	4,67
	Inovação, inclusive por conta do cenário atual de C	4,33	Reconhecimento e apoio da Alta Administração	3,67
	Quantitativo de funções e cargos para a equipe	4	Reconhecimento e apoio das demais unidades do CNMP	3,67
	Normatização das atividades da Unidade	3,83	Disponibilidade orçamentária para o ano	3,5
	Diálogo com as unidades e ramos do MP	3,67	Surgimento de demandas não previstas	4,67
	Estrutura física e equipamentos da Unidade	3,5	Interesse político nos temas da Unidade	2,67
	Realização de atividades similares por outras instâncias	3,5	Transição de Conselheiros e da Gestão	3,17
	Diálogo com os órgãos externos ao MP	3,33	Contexto econômico ou político com influência nas atividades	3
	Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Unidade	3,17	Parte da força de trabalho da unidade não é servidor do CNMP	2,67
			Cultura de produtividade e de resultados que não consideram pessoas	3,5
			Cultura institucional jurídica antiquada	3,67

Figura 14 – Cenários da SGE



Quadro 25 – Painel de Contribuição da SGE

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Fortalecer a cultura de planejamento	Estimular o comprometimento e a responsabilidade das equipes com o estabelecimento e acompanhamento de metas	• Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia
Buscar a excelência na governança e na gestão	Aprimorar nos padrões de qualidade na prestação dos serviços da Secretária, inclusive por meio de capacitação da equipe, para que o CNMP se torne referência em governança e gestão	• Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos • Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia • Aperfeiçoar a gestão por competências
Promover a inovação na gestão	Estimular o aprimoramento de processos ou a criação de soluções sustentáveis para problemas complexos e/ou sistêmicos, com implementação colaborativa	• Fomentar práticas inovadoras de gestão • Promover atuação em rede • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos • Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia
Fomentar a gestão por projetos	Disseminar a gestão por projetos, como instrumento de efetividade no cumprimento da estratégia organizacional, observando a gestão do conhecimento, a normatização do tema internamente, a maturidade e a melhoria contínua na execução dos projetos no CNMP.	• Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia
Fortalecer a cultura de gestão por processos	Aprimorar e otimizar os processos de trabalho da organização por meio da melhoria de processos,	• Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
	acompanhamento de indicadores e gestão da cadeia de valor	• Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia
Promover a gestão de riscos	Disseminar a cultura de gestão de riscos visando minimizar o impacto dos riscos e subsidiar a tomada de decisão.	• Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia
Fomentar a gestão da informação na tomada de decisão	Aprimorar a maturidade em gestão da informação e estimular a tomada de decisão baseada em evidências	• Fomentar a gestão do conhecimento • Fomentar a gestão do conhecimento • Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia • Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio

Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)

Figura 15 – Organograma da SGP

Quadro 26 – Atribuições e força de trabalho total da SGP

Atribuições	Força de trabalho total	
Portaria CNMP- PRESI nº 95/2017 (art. 29 a 34-A); Recomendação nº 52/2017	Membros	0
	Analistas do quadro	4
	Técnicos do quadro	17
	Servidores requisitados/cedidos de outros órgãos da AP	4
	Servidores sem vínculo	0
	Estagiários	3
	Terceirizados	1
	Funções de confiança	1
	Cargos comissionados	4

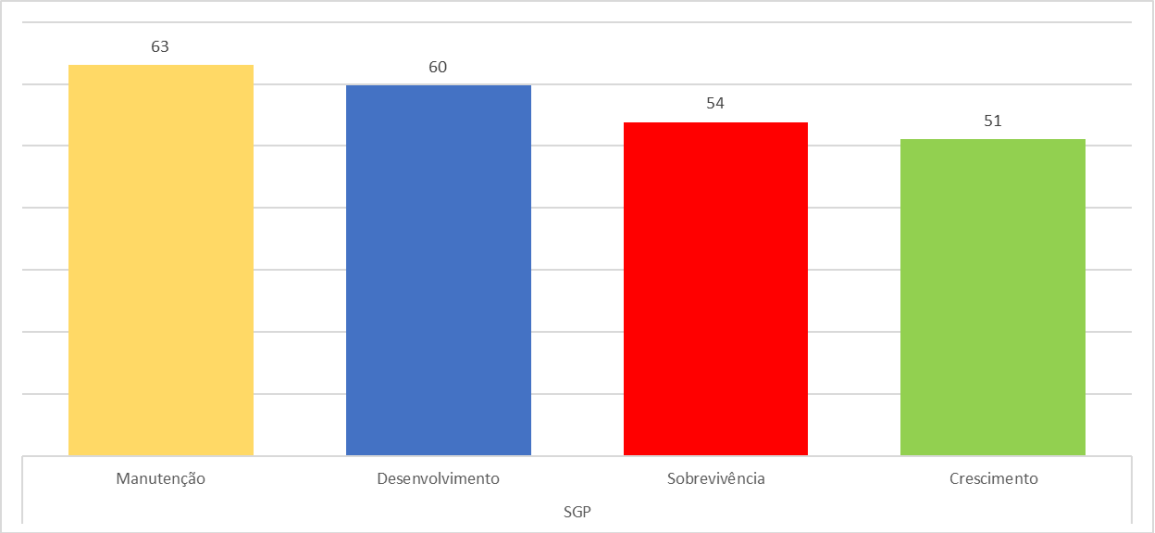
Quadro 27 – SWOT da SGP

SWOT	Impacto Positivo	Impacto Negativo

Interno	Acesso à equipe pela chefia	5		
	Acesso à chefia pela equipe	4,9		
	Experiência das chefias	4,8		
	Engajamento da equipe	4,6		
	Ambiente de trabalho	4,6		
	Capacidade técnica das chefias	4,6		
	Capacidade de articulação das chefias	4,5		
	Liderança motivadora	4,5		
	Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	4,4		
	Entrosamento da equipe	4,3	Autonomia na tomada de decisão das chefias em relação ao superior externo	3,9
	Qualidade dos produtos e serviços	4,3	Pouca comunicação das chefias das decisões da Administração	3,8
	Autonomia na tomada de decisão dos servidores em relação às chefias	4,1	Necessidade de melhoria de processos internos	3,5
	Eficácia dos produtos e serviços	4,1	Existências de processos ainda não mapeados	3,5
	Proatividade	3,9	Excesso de reuniões	3,5
	Capacidade técnica dos servidores	3,9	Pouca regulamentação própria	3,4
	Capacidade de articulação dos servidores	3,9	Dificuldade de disponibilização dos dados dos sistemas	3,3
	Gestão participativa, abertura a novas ideias	3,9		
	Experiência dos servidores	3,8		
	Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição	3,8		
	Memória institucional da unidade, organização dos documentos	3,8		
	Comunicação interna	3,6		
	Definição e distribuição de tarefas na equipe	3,6		
	Padronização das atividades	3,6		
	Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e	3,6		
	Divulgação interna e externa dos resultados	3,6		
Externo	Trabalho remoto: aumento produtividade e adesão a f	4,5	Reconhecimento e apoio da Alta Administração	4,25
	Reconhecimento da SGP como área estratégica da administração	4,1	Reconhecimento e apoio das demais unidades do CNMP	4,25
	Sistemas mais eficientes para gerenciar as informações	3,9	Decisões da Alta Administração referente a pessoas	4,125
	Cursos e treinamentos para os servidores	3,8	Disponibilidade orçamentária para o ano	3,875
	Normatização das atividades da Unidade	3,5	Interesse político nos temas da Unidade	3,875
	Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Unidade	3,5	Transição de Conselheiros e da Gestão	3,75

	Diálogo com as unidades e ramos do MP	3,4		Quantitativo de funções e cargos para a equipe (ausência	3,5
	Estrutura física e equipamentos da Unidade	3		Surgimento de demandas não previstas	3,5
	Diálogo com os órgãos externos ao MP	2,9		Atribuição de tarefas que não são de atribuição da SGP	3,5
				Contexto econômico ou político com influência nas atividades	3,375

Figura 16 – Cenários da SGP



Quadro 28 – Painel de Contribuição da SGP

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Garantir um quadro funcional qualitativamente adequado às necessidades do CNMP	Buscar capacitar o quadro funcional do CNMP, para que as necessidades do Órgão sejam atendidas	• Fomentar a gestão do conhecimento • Aperfeiçoar a gestão por competências
Aperfeiçoar as rotinas de trabalho da SGP	Aprimorar as rotinas internas, por meio de desenvolvimento e aprimoramento de sistemas, elaboração de manuais e definição de fluxos	• Fomentar práticas inovadoras de gestão • Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público
Promover a melhoria da saúde e da qualidade de vida no trabalho	Desenvolver medidas que contribuam para a saúde e satisfação das pessoas que compõe o quadro funcional do CNMP	• Promover a sinergia e qualidade de vida no trabalho

Quadro 29 – Indicadores da SGP

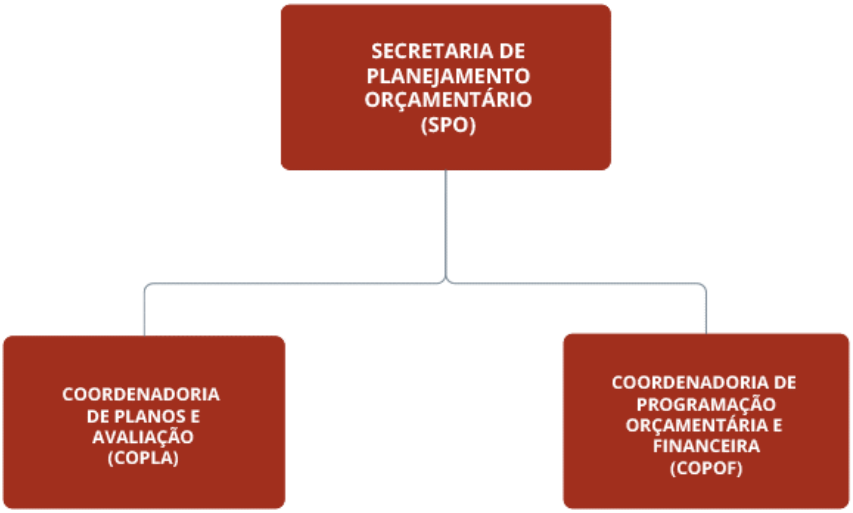
Objetivo de contribuição	Indicadores
Garantir um quadro funcional qualitativamente adequado às necessidades do CNMP	**INDGP1.1 – Percentual de execução do orçamento destinado à capacitação** Fórmula: (orçamento executado/total do orçamento destinado à capacitação) *100 Meta: 50% em junho de 2020 e 100% em dezembro de 2020; 50% em junho de 2021 e 100% em dezembro de 2021. Linha de Base (dez 2018): 100% Periodicidade de Medição: Semestral

Objetivo de contribuição	Indicadores
	INDGP 1.2. Cargos e funções gerenciais e de assessoramento ocupados por servidores do quadro Fórmula: (Total de servidores do quadro em cargos e funções gerenciais e de assessoramento)/(Total de cargos e funções gerenciais e de assessoramento) Meta: 2020 – 64% 2021 – 66% Periodicidade de Medição: Semestral **INDGP_1.3. Instrutorias internas** Fórmula: (Total de horas de instrutorias internas realizadas)/[Total de horas de treinamentos com ônus (interno e externo)] Meta: 2020 - 40% 2021 - 45% Periodicidade de Medição: Semestral **INDGP_1.4. Desenvolvimento de gestores por competências** Fórmula: (Total gestores e substitutos participantes de desenvolvimento das competências)/(Total de servidores ocupantes de cargo gerencial e substitutos) Meta: 2020 - 25% 2021 - 25% Periodicidade de Medição: Semestral **INDGP_1.5. Servidores do quadro capacitados** (Quantidade de servidores do quadro com, pelo menos, 40 horas válidas de capacitação realizada no período)/(Total de servidores do quadro do CNMP) Meta: 2020 – 57% 2021 – 58% Periodicidade de Medição: Trimestral **INDGP1.6– Percentual de servidores capacitados anualmente** Fórmula: (quantidade de servidores com horas válidas de capacitação/total de servidores do CNMP) *100 Meta: 75% em dezembro de 2020; 78% em dezembro de 2021. Linha de Base (2018): 208 servidores de um total de 280 (74%) Periodicidade de Medição: Anual
Aperfeiçoar as rotinas de trabalho da SGP	**INDGP 2.1 - Índice de rotinas aprimoradas** Fórmula: (quantidade de iniciativas implementadas/total de iniciativas identificados como necessárias de implementar) *100 Meta: 50% até dezembro/2020; 100% até dezembro/2021; Linha de Base: São 6 iniciativas identificadas no portifólio de ações como necessárias **INDGP2.2 - Índice de implementação do BI**

Objetivo de contribuição	Indicadores
	Fórmula: (quantidade indicadores de BI implementados/total de indicadores identificados como necessários) *100 Meta: 50% até dezembro/2020; 100% até dezembro/2021; Linha de Base: São 16 indicadores de BI identificados como necessários.
Promover a melhoria da saúde e da qualidade de vida no trabalho	**INDGP 3.1– Percentual de servidores que aderiram ao PEPS** Fórmula: (quantidade de servidores que aderiram ao PEPS/total de servidores convidados) *100 Meta: 50% Linha de Base (2019): 53% Período de Medição: Anual **INDGP3.2 – Índice de absenteísmo** Fórmula: (Dias de ausência por motivo de licença para tratamento da própria saúde, por motivo de acidente de serviço ou por doença profissional/ nº de servidores * nº de dias úteis) *100 Meta: <=3% Linha de Base (2019): Primeiro semestre: 2,39 Segundo semestre: 2,94 Período de Medição: Semestral

Secretaria de Planejamento e Orçamento (SPO)

Figura 17 – Organograma da SPO



Quadro 30 – Atribuições e força de trabalho total da SPO

Atribuições	Força de trabalho total	
Portaria CNMP- PRESI nº 95/2017 (art. 55 a 57); Portaria CNMP-PRESI nº 1/2020 (art. 4º, §§2º ao 4º)	Membros	0
	Analistas do quadro	1
	Técnicos do quadro	2
	Servidores requisitados/cedidos de outros órgãos da AP	1
	Servidores sem vínculo	1
	Estagiários	1
	Terceirizados	1
	Funções de confiança	0
	Cargos comissionados	3

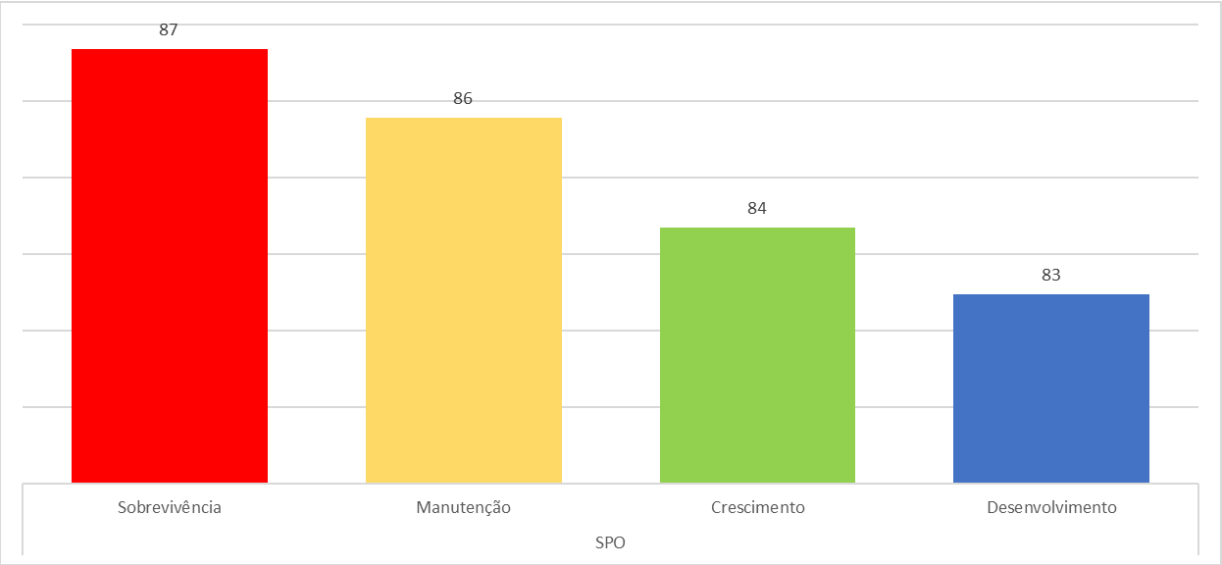
Quadro 31 – SWOT da SPO

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
Interno	Ambiente de trabalho	5	Necessidade de treinamento específico para novos colaborado	5
	Capacidade técnica das chefias	5	Autonomia na tomada de decisão das chefias em relação ao suas chefias	4,6
	Experiência das chefias	5	Detalhamento e compartilhamento de rotinas	4,6
	Liderança motivadora	5		
	Qualidade dos produtos e serviços	5		
	Entrosamento da equipe	4,8		
	Acesso à chefia pela equipe	4,8		
	Acesso à equipe pela chefia	4,8		

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
	Capacidade técnica dos servidores, com treinamento especializa	4,8		
	Capacidade de articulação das chefias	4,8		
	Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição de t	4,8		
	Gestão participativa, abertura a novas ideias	4,8		
	Eficácia dos produtos e serviços	4,8		
	Divulgação interna e externa dos resultados	4,8		
	Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	4,8		
	Comunicação interna	4,6		
	Engajamento da equipe	4,6		
	Capacidade de articulação dos servidores	4,6		
	Definição e distribuição de tarefas na equipe	4,6		
	Padronização das atividades	4,6		
	Memória institucional da unidade, organização dos documentos e	4,6		
	Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e serviços	4,6		
	Proatividade	4,4		
	Experiência dos servidores	4,2		
	Diversidade técnica da equipe	4,2		
	Autonomia na tomada de decisão dos servidores em relação às chefias	3,8		
Externo	Reconhecimento e apoio da Alta Administração	5	Contexto econômico ou político com influência nas atividades	5
	Estrutura física e equipamentos da Unidade	4,8	Dependência de outras áreas	5
	Contribuir diretamente para o cumprimento da missão institucional	4,8	Transição de Conselheiros e da Gestão	4,8
	Desenvolvimento de novos sistemas de gestão orçamentária	4,8	Cultura institucional rígida	4,8
	Reconhecimento e apoio das demais unidades do CNMP	4,6	Plano de Gestão prevendo execução detalhada	4,6
	Diálogo com as unidades e ramos do MP	4,6	Rotatividade de pessoal	4,6
	Diálogo com os órgãos externos ao MP	4,6	Interesse político nos temas da Unidade	4
	Normatização das atividades da Unidade	4,4	Força de trabalho total disponível	3,8
	Instituição do Comitê de Governança de Planejamento e Orçamento	4,2		

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo
	Disponibilidade orçamentária para o ano	3,8	
	Realização de atividades similares por outras instâncias	3,4	

Figura 18 – Cenários da SPO



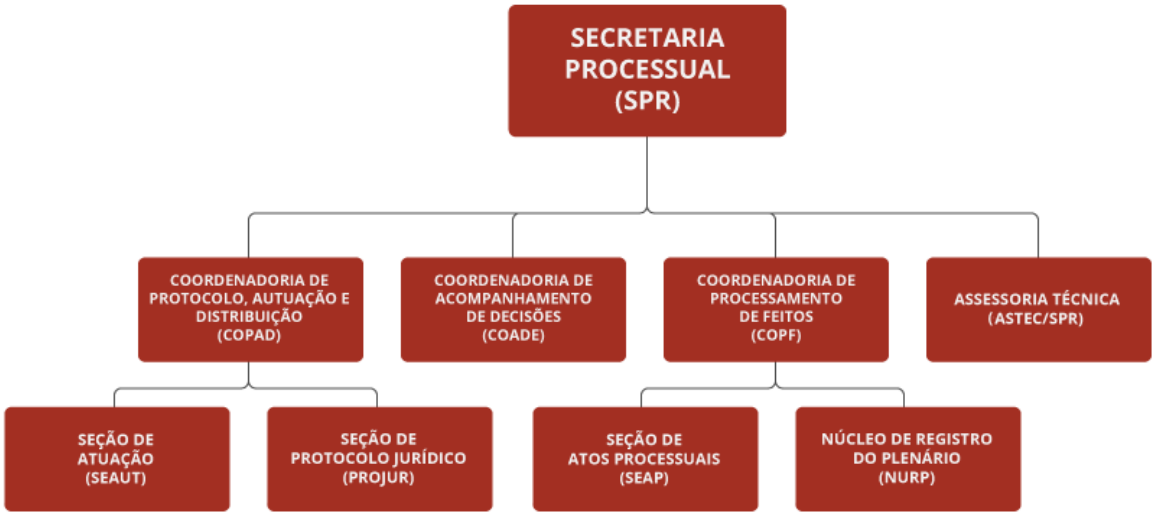
Quadro 32 – Painel de Contribuição da SPO

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Elaborar e acompanhar o orçamento e disponibilizar os recursos	Planejar para que a missão institucional do órgão seja operacionalizada, incentivando ações conjuntas pelas unidades do CNMP com o compartilhamento de recursos e o monitoramento e a avaliação do uso dos recursos.	• Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito • Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos
Manter informações orçamentárias do CNMP atualizadas	Efetivar o princípio da publicidade e da transparência, abrangendo a clareza, a precisão e a atualidade dos dados orçamentários nos diversos canais de comunicação com a sociedade, como o Portal da Transparência, de forma a possibilitar o controle social e a fortalecer a confiança da sociedade no CNMP.	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social
Articular-se com outros órgãos para desenvolver boas práticas de gestão orçamentária	Participar de grupos de trabalho e pesquisa com outras instituições públicas, para aprendizado e compartilhamento de informações e	• Promover atuação em rede • Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
	ferramentas que promovam aprimoramento da gestão orçamentária.	interlocução entre o CNMP e o Ministério Público
Otimizar os fluxos e procedimentos da unidade	Aprimorar a gestão, a organização, a capacitação da equipe e os processos internos.	• Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia

Secretaria Processual (SPR)

Figura 19 – Organograma da SPR



Quadro 33 – Atribuições e força de trabalho total da SPR

Atribuições	Força de trabalho total	
Portaria CNMP- PRESI nº 95/2017 (art. 58 a 66); Portaria CNMP-PRESI nº 137/2020	Membros	0
	Analistas do quadro	5
	Técnicos do quadro	8[8]
	Servidores requisitados/cedidos de outros órgãos da AP	1
	Servidores sem vínculo	0
	Estagiários	0
	Terceirizados	5
	Funções de confiança	5
	Cargos comissionados	4

Quadro 34 – SWOT da SPR

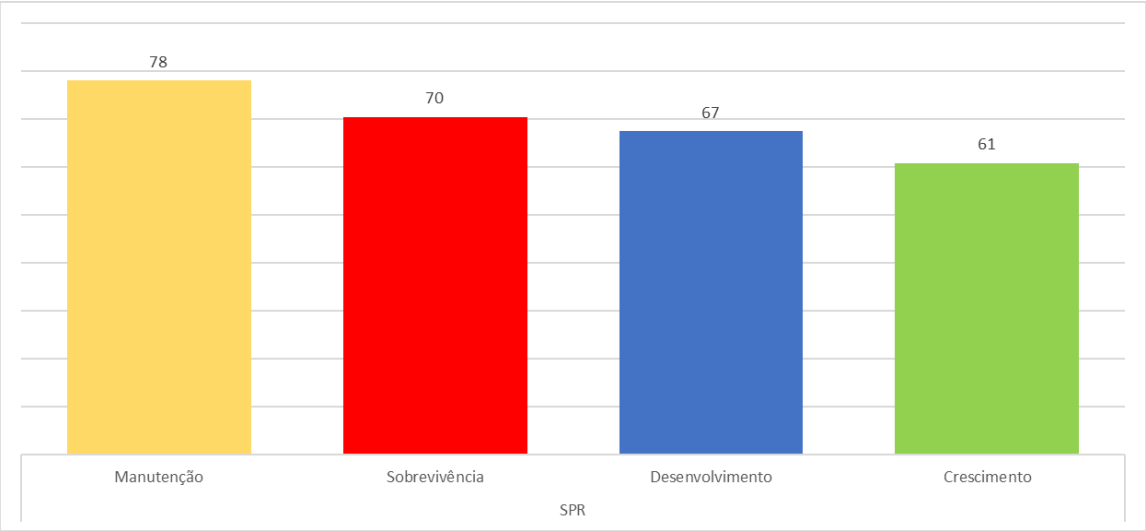
SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
Interno	Entrosamento da equipe	5	Capacidade de articulação com a Administração Superior	4,25
	Experiência das chefias	5	Sobrecarga dos servidores	4,25
	Entrosamento, comunicação e confiança entre a equipe	5		
	Comunicação interna	4,75		
	Acesso à chefia pela equipe	4,75		

[8] Dentre essas, sete estão ocupadas e uma está temporariamente vaga.

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
	Ambiente de trabalho	4,75	Autonomia na tomada de decisão das chefias em relação ao superior externo	3,5
	Capacidade técnica das chefias	4,75		
	Capacidade de articulação das chefias	4,75		
	Valor agregado ao CNMP pelos produtos e serviços oferecidos	4,75		
	Engajamento da equipe	4,5		
	Acesso à equipe pela chefia	4,5		
	Liderança motivadora	4,5		
	Qualidade dos produtos e serviços	4,5		
	Eficácia dos produtos e serviços	4,5		
	Responsabilidade, proatividade e dedicação da equipe	4,5		
	Capacidade de adaptação da equipe	4,5		
	Proatividade	4,25		
	Definição e distribuição de tarefas na equipe	4,25		
	Memória institucional da unidade, organização dos documentos	4,25		
	Monitoramento quantitativo e qualitativo dos produtos e	4,25		
	Capacidade de articulação dos servidores	4		
	Experiência dos servidores	4		
	Planejamento das iniciativas (prazos, metas, distribuição	4		
	Gestão participativa, abertura a novas ideias	4		
	Autonomia na tomada de decisão dos servidores em relação às chefias	3,75		
	Capacidade técnica dos servidores	3,5		
Externo	Estrutura física e equipamentos da Unidade	4,25	Reconhecimento e apoio das demais unidades do CNMP	4,75
			Ausência de servidores capacitados e motivados na casa	4,75

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
	Normatização das atividades da Unidade	4,25	Força de trabalho total disponível	4,5
	Disponibilidade orçamentária para o ano	3,75	Quantitativo de funções e cargos para a equipe	4,5
	Leis e/ou jurisprudência sobre temas da Unidade	3,5	Reconhecimento e apoio da Alta Administração	4,25
	Diálogo com as unidades e ramos do MP	3,25	Transição de Conselheiros e da Gestão	4,25
			Entrosamento com gabinetes de conselheiros e Corregedoria	4,25
			Ingerências políticas na realização de atividades da Unidade	4,25
			Surgimento de demandas não previstas	4

Figura 20 – Cenários da SPR



Quadro 35 – Painel de Contribuição da SPR

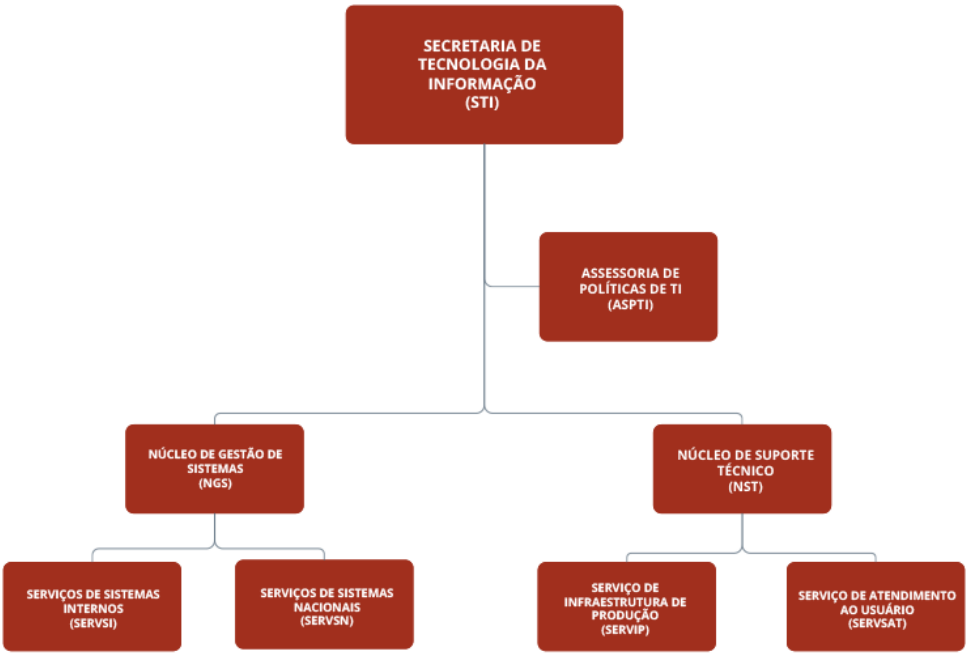
Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Dar transparência aos atos da área finalística por meio da publicação no diário eletrônico	Realizar a publicação de todos os atos processuais e atos normativos relacionados à atividade da área-fim do Conselho, garantindo a observância do princípio da Transparência na Administração Pública, assim como dando cumprimento às normas regimentais.	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social • Fortalecer a imagem e a identidade institucional

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Acompanhar o cumprimento das decisões e atos normativos do CNMP	Prestar assessoria à Secretaria Geral em sua competência regimental de garantir a efetividade das decisões e atos normativos do Conselho, conforme prevê o art. 64 do RICNMP.	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social • Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público • Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP • Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público
Monitorar e organizar os dados relativos às atividades do Plenário do CNMP	Como resultado da incumbência regimental de acompanhamento das decisões e atos normativos, realizar o agrupamento, organização e compilação dos dados que reflitam o impacto positivo das atividades do Plenário do CNMP perante as Unidades do MP Brasileiro em suas mais variadas vertentes, a exemplo dos índices de cumprimento de decisões , cumprimento de atos normativos, sanções aplicadas, processos suspensos por decisão judicial, tempo médio de tramitação de procedimentos, dentre outras informações que envolvam a atividade-fim deste Conselho	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social • Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público • Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP • Fortalecer a imagem e a identidade institucional
Aprimorar e gerir sistemas e serviços de atendimento ao público interno e externo ao CNMP	Garantir a agilidade na resposta às demandas internas e externas e a confiabilidade das informações apresentadas pelo setor, por meio do desenvolvimento de sistemas automatizados, assim como de rotinas que contribuam para implantação de modelos e padrões de excelência no atendimento ao público.	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social • Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Fortalecer a imagem e a identidade institucional • Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio • Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos • Fomentar a gestão do conhecimento
Receber e dar andamento às demandas apresentadas pelo público externo	Possibilitar o exercício da atribuição constitucionalmente conferida ao CNMP, por meio do processamento das demandas relacionadas a sua atividade.	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social • Fortalecer a imagem e a identidade institucional
Produzir e publicar atos relacionados às sessões de	Assessorar a Secretaria Geral em sua tarefa de secretariar as sessões de julgamento, prestando auxílio na elaboração e organização de	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
julgamento do Plenário	documentos relativos à condução dos trabalhos, bem como dos decorrentes das deliberações realizadas pelo Colegiado, conferindo, ainda, transparência das atividades com a publicização dos documentos os quais o público necessita ter ciência, como pautas, atas e certidões de julgamento.	
Desenvolver e aperfeiçoar a gestão interna	Desenvolvimento contínuo de estratégias para que o setor, por meio de ações internas e externas, identifique oportunidades e ameaças, estabelecendo planos, metas e indicadores que permitam melhorar a sua eficiência, realizando a mensuração dos resultados obtidos nas ações realizadas.	• Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Aperfeiçoar a gestão por competências

Secretaria de Tecnologia da Informação (STI)

Figura 21 – Organograma da STI



Quadro 36 – Atribuições e força de trabalho total da STI

Atribuições	Força de trabalho total	
Portaria CNMP- PRESI nº 95/2017 (art. 67 a 74); Resolução CNMP nº 171/2017	Membros	0
	Analistas do quadro	20
	Técnicos do quadro	4
	Servidores requisitados/cedidos de outros órgãos da AP	3
	Servidores sem vínculo	0
	Estagiários	0
	Terceirizados	1
	Funções de confiança	0
	Cargos comissionados	8

Quadro 37 – SWOT da STI[9]

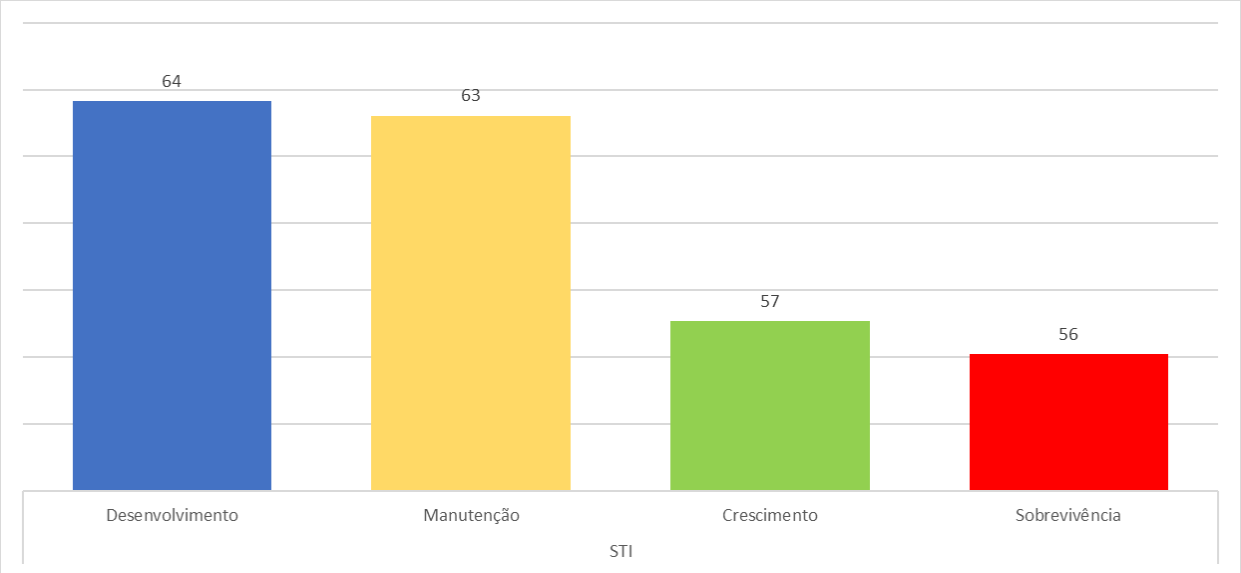
SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
Interno	Qualidade técnica dos servidores	4,73	Comunicação de trabalho intra e interequipes	4,53
	Bom ambiente de trabalho	4,53		
	Parque tecnológico moderno e atualizado	4,46		

[9] Portaria CNMP-SG nº 265, de 23 de outubro de 2019.

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
	Fácil acesso das equipes às chefias	4,20	Definição e documentação de processos deficitárias inviabilizando a adequada gestão do conhecimento	4,20
	Equipe engajada na execução das atividades	4,13	Resistência a mudanças	3,87
	Amadurecimento da capacidade de contratação e gestão de contratos	4,07	Falta de adoção de práticas internas que estimulem a equipe	3,73
	Aprimoramento constante de processos	3,93	Desmotivação dos servidores para aprimoramento técnico	3,73
	Abertura para a proposição de ideias, ferramentas e processos	3,33	Conhecimento técnico desnivelado gerando o desbalanceamento de carga de trabalho	3,67
	Priorização das ações orçamentárias de investimento com a racionalização dos recursos	3,13	Falta de proposição de regulamentações específicas para as atividades de TI	3,60
			Comunicação interna deficitária na execução das ações da TI	3,53
			Falta de engajamento dos servidores nos ciclos de planejamento anuais	3,53
			Gestores realizando volume excessivo de atividades operacionais	3,53
			Falta de proatividade	3,47
			Comprometimento da prestação dos serviços e capacidade de inovação devido à sobrecarga de trabalho	3,47
			Baixa visibilidade e divulgação das soluções entregues pela TI	3,40
			Falta de ferramentas de apoio à gestão	3,27
			Processo decisório com baixo envolvimento dos servidores	3,07
Externo	Reconhecimento da área de Tecnologia da Informação, por outras unidades, como área estratégica	4,53	Descontinuidade na execução de projetos institucionais com as transições da gestão	3,67
	Reconhecimento do posicionamento técnico da Tecnologia da Informação	4,40	Falta de reconhecimento da TI como área estratégica	4,53
	Aprovação de regulamentação específica a ser proposta pela Secretaria de Tecnologia da Informação	4,27	Tomada de decisões que impactam a área técnica sem consulta prévia à Secretaria de Tecnologia da Informação	4,40
	Continuidade dos projetos institucionais com a institucionalização e maturidade das ferramentas de planejamento	4,07	Baixa assunção de responsabilidade pelas áreas gestoras com o desenvolvimento de seus projetos que envolvem a TI	4,27
	Projeto de dimensionamento da força de trabalho com possível encaminhamento de projeto de lei para recompor o quadro de pessoal	3,93	Ausência de uma política de valorização de especialistas técnicos promovendo a carreira em Y	4,26
			Plano de cargos e salários do CNMP	4,13
			Rotatividade de servidores frente a carreiras melhores de outros órgãos	4,07

SWOT	Impacto Positivo		Impacto Negativo	
	Publicação da política de governança de Tecnologia da Informação do CNMP	3,87	Caráter apenas consultivo do Subcomitê Estratégico de Tecnologia da Informação	4,06
	Existência de um Plano de Capacitação institucional	3,86	Estrutura inadequada de funções e cargos comissionados	4,00
	Implantação do projeto de gestão por competências possibilitando o aprimoramento da avaliação de desempenho	3,60	Tamanho reduzido do quadro de servidores da Tecnologia da Informação	3,93
			Restrição orçamentária	3,87
			Ausência de ações institucionais para motivação dos servidores	3,86
	Normatização definitiva do teletrabalho	3,40	Ataques cibernéticos	3,33
	Implementação de critérios objetivos para seleção dos projetos com direito à gratificação de projeto	3,27	Não aprovação da regulamentação definitiva do teletrabalho	3,00
			Desmotivação gerada pelo não recebimento de gratificação de projeto	3,00

Figura 22 – Cenários da STI



Quadro 38 – Painel de Contribuição da STI

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
Aperfeiçoar a gestão e a operação de TI	Aprimorar os níveis tático e operacional da STI para a melhoria da gestão e dos processos operacionais, incluindo aqueles relacionados à comunicação intra e inter equipes, visando o alcance dos resultados acordados, com o menor consumo de recursos	• Fomentar práticas inovadoras de gestão • Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Fomentar a gestão do conhecimento

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
		• Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio
Aprimorar a segurança da informação nos ativos de TI	Melhorar continuamente políticas e ferramentas para que sejam mantidos os controles de segurança da informação adequados nos ativos de TI.	• Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos • Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio
Fomentar o uso de ferramentas de análise de dados	Incentivar a criação e a disponibilização de painéis gerenciais pelas unidades do CNMP, como forma de dar transparência e efetividade ao uso das informações mantidas ou custodiadas pelo órgão	• Promover a transparência ativa como instrumento de controle social • Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP • Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP • Fomentar a gestão do conhecimento • Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio
Incentivar o uso de ferramentas de colaboração	Fomentar a utilização racional e efetiva das ferramentas colaborativas de trabalho disponibilizadas aos usuários dos ativos de TI do CNMP, visando economicidade aliada ao ganho de produtividade.	• Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP • Aprimorar o controle e a fiscalização do Ministério Público • Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos • Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio
Induzir o uso sustentável dos ativos de TI	Incentivar o uso sustentável durante todo o ciclo de vida dos ativos de TI de forma a auxiliar na redução do consumo e conservação de recursos.	• Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público • Induzir práticas de sustentabilidade e de excelência na utilização dos recursos • Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio
Promover o uso de metodologias ágeis	Incentivar o uso de metodologias ágeis nos processos de trabalho da STI com o objetivo de proporcionar celeridade, sem prejuízo à efetividade dos resultados.	• Fomentar práticas inovadoras de gestão
Prover soluções de TI que agreguem valor aos processos de negócio do CNMP	Prospectar, desenvolver e sustentar soluções de tecnologia da informação para o aprimoramento dos processos de negócio organizacionais.	• Promover a ação integrada e efetiva das comissões do CNMP • Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP

Objetivo de contribuição	Descrição	Objetivos estratégicos impactados
		• Aprimorar a gestão dos recursos tecnológicos para apoio aos processos de negócio

Quadro 39 – Contingência operacional de TI

Contingências operacionais[10] de TI	Descrição
1. Armazenamento redundante	As áreas de armazenamento de dados são hospedadas em equipamentos redundantes e em discos rígidos em conformidade RAID (*Redundant Array of Independent Disks*), o que garante alta tolerância a falhas e redução do tempo de indisponibilidade.
2. Servidores virtualizados e em ambiente de alta disponibilidade	Nove equipamentos físicos hospedam centenas de servidores virtuais que proveem processamento e hospedagem dos serviços e sistemas do CNMP. Além de garantir tempo de indisponibilidade mínimo em caso de falhas, o ambiente permite a otimização de recursos computacionais para os serviços e sistemas mais exigentes em termos de desempenho.
3. Cópia de segurança	Toda informação sensível do CNMP é objeto de rotina de cópia de segurança. São realizadas cópias de segurança diárias e anuais.
4. Balanceador de carga	Equipamento que possibilita, de maneira transparente aos usuários, balancear a carga de acessos à Internet, além da publicação de sistemas em alta disponibilidade através do compartilhamento de uma única URL de acesso, aumentando a disponibilidade dos serviços.
5. Canais de comunicação com a internet redundantes	O CNMP possui dois canais de comunicação com a Internet que atuam de forma redundante e com distribuição de tráfego feita pelo balanceador de carga. Cada canal é contratado com uma operadora distinta com o objetivo de minimizar o risco de indisponibilidade de acesso em caso de problemas com um dos fornecedores.
6. Segurança Lógica de Rede	É mantido contrato de serviço especializado com o objetivo de propiciar medidas de segurança lógica de rede como firewall, prevenção a intrusão e filtragem de conteúdo. Esta solução mitiga riscos de ataques cibernéticos como pichações e tentativas de acesso indevido a informações. Além disso, possibilita navegação segura dos colaboradores do CNMP, realizando monitoramento e bloqueio a conteúdos potencialmente maliciosos.
7. Garantia e contratos de manutenção	Os principais ativos de TI do CNMP estão cobertos por garantia ou por contrato de manutenção que permitem o atendimento, sem custos adicionais, em caso de problemas. Acordos de níveis de serviço são estabelecidos em contrato a fim de garantir o adequado tempo de resposta em função da criticidade definida para cada um desses ativos. Nos casos em que o atendimento não é realizado a contento, cláusulas contratuais garantem a aplicação de possíveis glosas e sanções às contratadas.

Quadro 40 – Indicadores da STI

Objetivo de Contribuição	Indicadores

[10] A Contingência operacional de TI baseia-se primordialmente na salvaguarda de ativos que suportam cada um dos serviços e sistemas de Tecnologia da Informação no CNMP. De forma a reduzir a indisponibilidade, são estabelecidos requisitos dessa contingência desde o momento da contratação de bens e serviços de TI. No presente período, as medidas tomadas para garantir a contingência operacional, reduzindo ao mínimo possível o risco de indisponibilidade dos serviços de TI do CNMP, incluem, mas não se limitam às arroladas no quadro.

Aperfeiçoar a gestão e a operação de TI	**CNMP_PD2019_STI_IND4.1: índice de satisfação dos usuários** Descrição: Percentual de satisfação dos usuários quanto ao atendimento dos chamados registrados junto à STI Meta 2020: 92,5% Meta 2021: 95% **CNMP_PD2019_STI_IND4.2: índice de comunicação interna** Descrição: Média ponderada das ações de comunicação interna feitas dentro da STI Meta 2020: 10 Meta 2021: 10 **NMP_PD2019_STI_IND4.3: índice de qualidade de código-fonte** Descrição: Percentual de sistemas aprovados no critério estabelecido de avaliação de qualidade de código-fonte Meta 2020: 50% Meta 2021: 80%
Aprimorar a segurança da informação nos ativos de TI	**CNMP_PD2019_STI_IND6.1: Índice de atualização de softwares de sistema** Descrição: Média do percentual de softwares de sistema atualizados Meta 2020: 70% Meta 2021: 90% **CNMP_PD2019_STI_IND6.2: Índice de conformidade das estações de trabalho** Descrição: Percentual do parque de microcomputadores em conformidade com a linha de base de itens de configuração Meta 2020: 85% Meta 2021: 95% **CNMP_PD2019_STI_IND6.3: Índice de testes de recuperação bem-sucedidos** Descrição: Contagem de testes de recuperação de dados realizados com sucesso Meta 2020: 12 Meta 2021: 12
Fomentar o uso de ferramentas de análise de dados	**CNMP_PD2019_STI_IND1.1: Índice de produção de exibições** Descrição: Contagem do número de exibições produzidas pelos usuários das ferramentas de análise de dados Meta 2020: 320 Meta 2021: 336 **CNMP_PD2019_STI_IND1.2: índice de execução de exibições** Descrição: Variação percentual de exibições efetivamente executadas na ferramenta de análise e exploração de dados Meta 2020: 50% Meta 2021: 25%
Incentivar o uso de ferramentas de colaboração	**CNMP_PD2019_STI_IND2.1: índice de adesão às ferramentas de colaboração do CNMP** Descrição: Média do percentual de usuários ativos que utilizam as principais ferramentas de colaboração: Teams, One Drive for Business e SharePoint. Meta 2020: 50% Meta 2021: 70% **CNMP_PD2019_STI_IND2.2: índice de incentivo ao uso de ferramentas de colaboração do CNMP**

	Descrição: Média ponderada das ações de incentivo ao uso das ferramentas de colaboração disponíveis aos usuários de TI do CNMP Meta 2020: 4,5% Meta 2021: 4,5%
Induzir o uso sustentável dos ativos de TI	CNMP_PD2019_STI_IND5.1: Número de iniciativas de sustentabilidade Descrição: Contagem das iniciativas executadas pela STI para promoção da sustentabilidade no uso dos ativos de TI Meta 2020: 2 Meta 2021: 3 CNMP_PD2019_STI_IND5.3: Índice de monitoramento de impressões Descrição: Variação percentual do número de impressões Meta 2020: -5% Meta 2021: -5%
Promover o uso de metodologias ágeis	CNMP_PD2019_STI_IND3.1: índice de adoção de metodologias ágeis Descrição: Percentual do total de projetos desenvolvidos pela STI que utilizam metodologias ágeis em sua execução Meta 2020: 30% Meta 2021: 50%

CONCLUSÃO

Este documento consiste numa forma pioneira não apenas de apresentar os elementos dos planos diretores, mas de planejar taticamente no CNMP. A disposição dos dados de toda a área meio de forma integrada viabiliza à Secretaria-Geral mais informações para a tomada de decisão de curto e médio prazo. Também, possibilita a visualização do alcance da estratégia por suas unidades subordinadas, podendo realocar recursos e direcionar ações para maior eficiência e efetividade no alcance da missão institucional do órgão. Por fim, cabe mencionar que o alinhamento temporal entre os planos diretores permite a análise comparativa da evolução temporal de todas as unidades.

Como todo piloto, este plano diretor requer um acompanhamento especial, sendo, portanto, favorável seu tempo de vigência reduzido em relação ao que dispõe Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018. Nesse período de pouco mais de um ano, decidiu-se que o monitoramento dos objetivos de contribuição nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT) da área meio fosse feito por meio de indicador de execução dos projetos e processos de 2020 e 2021 atrelados a cada objetivo de contribuição no Plano de Gestão, além do monitoramento dos indicadores estratégicos e táticos definidos pela Portaria CNMP-PRESI nº 188, de 18 de dezembro de 2018 e por cada unidade, respectivamente.

Também, considerando as alterações na metodologia definida pela Portaria CNMP-SG nº 64, de 19 de abril de 2018, definiu-se como projeto de 2021 da SG, por meio da SGE, a revisão do Manual de Elaboração dos Planos Diretores com os aprendizados e resultados objetivos dessa primeira experiência, que embasarão a elaboração do último ciclo (2022-2023) de desdobramento tático do PE-CNMP 2018-2023.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

PORTARIA CNMP-SG Nº 323, DE 23 DE OUTUBRO DE 2020

O **SECRETÁRIO-GERAL DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 1º, caput, da Portaria CNMP-PRESI nº 57, de 27 de maio de 2016, e o 5º, parágrafo único, da Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018, tendo em vista o disposto no art. 15 da Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018, e na Portaria CNMP-SG nº 64, de 19 de abril de 2018, bem como o que consta do Processo Administrativo nº 19.00.6220.0007556/2020-13, RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Plano Diretor da Secretaria-Geral do Conselho Nacional do Ministério Público, para o biênio 2020-2021, constante do Anexo desta Portaria.

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

JAIME DE CASSIO MIRANDA