



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL

Ministério Público
2020/2029

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL
MINISTÉRIO PÚBLICO 2020/2029**

Brasília
Conselho Nacional do Ministério Público
2019



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO



Presidente do CNMP

Raquel Elias Ferreira Dodge

Conselheiros

Orlando Rochadel Moreira (Corregedor Nacional)

Fábio Bastos Stica

Valter Shuenquener de Araújo

Luciano Nunes Maia Freire

Marcelo Weitzel Rabello de Souza

Sebastião Vieira Caixeta (Presidente da CPE)

Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior

Dermeval Farias Gomes Filho

Lauro Machado Nogueira

Leonardo Accioly da Silva

Erick Venâncio Lima do Nascimento

Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho

Otávio Luiz Rodrigues Jr.

Secretária-Geral do CNMP

Adriana Zawada Melo (Secretária-Geral — setembro 2017 a abril 2019)

Cristina Melo (Secretária-Geral)

Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico

Sebastião Vieira Caixeta

Grupo de Trabalho de Elaboração do PEN-MP 2020|2029

I - Articuladores Estratégicos:

Ana Lara Camargo de Castro

Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado do Mato Grosso do Sul

Membro Auxiliar da CPE

Carlos Eduardo Almeida Martins de Andrade

Procurador do Trabalho

Membro Auxiliar da CPE

II – Gerentes do projeto:

Weskley Rodrigues dos Santos

Secretário de Gestão Estratégica do CNMP (fevereiro de 2015 a janeiro de 2019)

Sávio Neves do Nascimento

Secretário de Gestão Estratégica do CNMP

Rogério Carneiro Paes

Assessor da CPE/CNMP

Roberto Itajahy Lopes

Assessor da CPE/CNMP

III – Schedulers:

Ronan da Silva Moraes

Analista de Informática do CNMP

Josias Mendes da Silva

Analista de Gestão Pública do CNMP

IV – Especialistas Técnicos:

Jaqueline Barbosa Pinto Silva

Analista de Gestão Pública da Procuradoria Regional do Trabalho da 10ª Região requisitada pelo CNMP

João Barbosa Lima

Assessor-Chefe da CPE/CNMP

V – Especialista de Informação:

André de Araújo Rosa Cruz

Analista de Estatística do CNMP

VI – Especialista de Comunicação:

Bruna Viana Silveira Paes Valadão

Analista de Comunicação Social do CNMP

Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público.

Planejamento Estratégico Nacional: Ministério Público 2020/2029 / Conselho Nacional do Ministério Público. – Brasília: CNMP, 2019.

56 p. il.

ISBN: 978-85-67311-48-7

1. Ministério Público. 2. Planejamento institucional. I. Título. II. Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público. III. Comissão de Planejamento Estratégico.

CDD – 341.413

SUMÁRIO

Apresentação	8
Introdução	10
1. Diagnóstico (<i>benchmarking</i> , entrevistas e pesquisa).....	12
2. Metodologia e Resultados	13
2.1. Plano de Comunicação	15
2.2. Encontros Regionais.....	17
2.3. Valores	21
2.4. Missão	26
2.5. Visão.....	26
2.6. Mapa Estratégico	27
2.6.1. Descrição das perspectivas e objetivos estratégicos.....	30
2.7. Programas e ações estratégicas.....	34
2.8. Indicadores estratégicos	42
3. Plano de Revisão	48
4. Modelo de Governança	49
5. Plano de Implementação	51
5.1. Campanha	52
6. Referências Bibliográficas	53

APRESENTAÇÃO

É com imensa satisfação que, na qualidade de Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), após um ano e meio de trabalho concentrado, procedo à entrega do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público, para o decênio 2020-2029 (PEN-MP 2020-2029). O material contempla mapa com perspectiva finalística e estruturante, modelo de governança e de gestão, indicadores e três sistemas digitais interativos (BI), sendo eles: os “Cenários de Gênero”, o “Diagnóstico de Prioridades de Temáticas de Atuação” e a “Priorização de Programas e Ações resultantes dos Encontros Regionais e Nacional”.

O projeto foi concebido e executado, com dedicação e comprometimento, pelos membros auxiliares e servidores da própria Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) e pela equipe técnica da Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) do CNMP, sem contratação de consultoria externa privada. O PEN-MP 2020-2029 resultou de processo de escuta ampla e democrática e de construção coletiva que contou com a efetiva participação de todos os ramos e as unidades ministeriais.

Oportuno registrar os seguintes reconhecimentos pelo inestimável apoio: à Presidência e à Secretaria-Geral do CNMP, aos Conselheiros do CNMP, ao Conselho Nacional de Procuradores-Gerais (CNPGE), ao Conselho Nacional de Corregedores-Gerais (CNCG), ao Conselho Nacional dos Ouvidores do Ministério Público (CNOUP), ao Colégio de Diretores de Escolas e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional dos Ministérios Públicos do Brasil (CDEMP), à Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (CONAMP), à Associação Nacional dos Procuradores da República (ANPR), à Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho (ANPT), à Associação Nacional do Ministério Público Militar (ANMPM), à Associação do Ministério Público do Distrito

Federal e Territórios (AMPDFT). E, ainda, aos membros auxiliares e colaboradores do CNMP, aos integrantes do Fórum Nacional de Gestão e aos membros e servidores de todo o país que participaram dos encontros regionais e do encontro nacional.

SEBASTIÃO VIEIRA CAIXETA

Conselheiro Nacional do Ministério Público
Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico

INTRODUÇÃO

É por meio do planejamento que qualquer instituição pensa estrategicamente sobre si mesma, com o propósito de cumprir a missão que justifica sua existência. Nesse processo, busca avaliar sua trajetória e encontrar caminhos de aperfeiçoamento. Ao Ministério Público, como se sabe, compete a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Devido às constantes mudanças legais, sociais, políticas e econômicas, deve estar em constante evolução e alinhado a tais transformações.

No ano de 2010, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) elaborou o primeiro Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP), com vigência inicial prevista para 2011-2015, mas prorrogado por dois biênios. Naquele momento histórico, já havia o entendimento de que ao CNMP, além das funções típicas de controle, caberia também contribuir para a integração e o aperfeiçoamento institucionais. E importante marco sequencial foi a aprovação da Resolução CNMP nº 147, de 21 de junho de 2016, que conferiu força normativa à necessidade de institucionalizar a estratégia no âmbito do Ministério Público e estabeleceu diretrizes para sua elaboração. Após a edição da referida Resolução, houve grande avanço nos ramos e unidades, que se apresentam, atualmente, com excelentes níveis de desempenho, a demonstrar a introjeção dessa cultura do planejamento.

Passada quase uma década, verificou-se que muitos foram os resultados alcançados, mas havia a necessidade de atualização, motivo pelo qual o Plenário do CNMP decidiu pela elaboração de novo Planejamento Estratégico Nacional.

Na elaboração do PEN-MP 2020-2029, partiu-se de três importantes premissas: (1) o CNMP encontrava-se capacitado para construir, com seus próprios meios materiais e humanos, o projeto e executá-lo, o que foi feito com equipe interna, garantindo gestão eficiente de recursos; (2) o Ministério Público brasileiro estava maduro para participar de amplo processo

de construção democrática, o que de fato ocorreu por meio de consultas públicas, entrevistas, visitas de trabalho, reuniões em fóruns e encontros regionais e nacional, assegurando-se, assim, a legitimidade do resultado ora disponibilizado; e (3) as unidades e os ramos detêm autonomia que deve ser preservada e respeitada, de sorte que o PEN-MP tem caráter direcionador, não vinculativo, e de adesão voluntária.

A metodologia se inspirou em diversas fontes, mas foi totalmente adaptada à realidade da Instituição, de forma a otimizar tempo, onerar menos e inspirar reflexão, criatividade e criação coletiva. Os custos foram exclusivamente os de deslocamento de membros e servidores e de impressão de material, uma vez que membros auxiliares e servidores da Comissão de Planejamento Estratégico e equipe técnica da Secretaria de Gestão Estratégica estiveram à frente dessa tarefa. E, conforme se verá no detalhamento que se segue, foram concebidos novo Mapa Estratégico Nacional, finalístico e estruturante, com perspectiva transversal; plano de governança e de gestão; indicadores de monitoramento e três sistemas digitais interativos (BI), sendo eles: os “Cenários de Gênero”, o “Diagnóstico de Prioridades de Temáticas de Atuação” e a “Priorização de Programas e Ações resultantes dos Encontros Regionais e Nacional”.

Na certeza de que “estratégia é diálogo permanente”, seguimos abertos à escuta e ao aprimoramento.

1. DIAGNÓSTICO

(BENCHMARKING, ENTREVISTAS E PESQUISA)

Na etapa de diagnóstico para a elaboração do novo planejamento estratégico nacional foram considerados os dezessete Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), oriundos do plano de ação estabelecido pela Assembleia-Geral das Nações Unidas, que visa à incorporação de perspectivas de sustentabilidade nos campos econômico, social e ambiental nos processos, políticas e estratégias de cada nação. Foram ainda levadas em consideração as recomendações feitas ao Brasil na Revisão Periódica Universal do Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas.

Para a elaboração dos quesitos temáticos que constaram da consulta pública eletrônica, disponibilizada entre 8 de maio e 8 de junho de 2018, foram ouvidos, por meio de encontros pessoais, os membros auxiliares das Comissões do Conselho Nacional do Ministério Público e consultados materiais do Grupo Nacional de Direitos Humanos (GNDH) e do Grupo Nacional de Combate às Organizações Criminosas (GNCOC), ambos do Conselho Nacional de Procuradores-Gerais (CNPNG).

Foram ainda realizadas entrevistas com *stakeholders*, em especial com Conselheiros do CNMP e visitas de trabalho aos seguintes colegiados nacionais: Conselho Nacional de Procuradores-Gerais (CNPNG), Conselho Nacional de Corregedores-Gerais (CNCG), Conselho Nacional dos Ouvidores do Ministério Público (CNOMP), Colégio Nacional de Diretores de Escolas e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional dos Ministérios Públicos do Brasil (CDEMP) e Associação Nacional de Membros do Ministério Público (CONAMP).

Para conferir o Diagnóstico completo, utilize o QR Code:



2. METODOLOGIA E RESULTADOS

A metodologia usada para o desenvolvimento do projeto contém elemento do pensamento voltado para o *design*, com contínua abertura para descobrimento e desenvolvimento de ideias inovadoras e definição e entrega a partir de escolhas democráticas.

O trabalho da equipe envolveu a elaboração de técnicas pensadas especificamente para o perfil do Ministério Público brasileiro, considerando-se inclusive economicidade e potencial de adesão. Nos Encontros Regionais as apresentações foram objetivas e informais, em formato de duplas, sendo a primeira voltada à aclimatação dos participantes em relação à temática do planejamento estratégico, lançando perspectivas de inovação e desafios; e a segunda voltada à introdução da metodologia que seria aplicada no evento. Buscou-se o desenvolvimento de dinâmicas que fugissem do convencional e nem sempre produtivo *Brainstorming*.

Elas foram desenvolvidas a partir da combinação de elementos de *Design Thinking*, vale dizer, abordagem colaborativa e criativa para a solução de problemas, a partir de perspectivas socioculturais e multidisciplinares, que propicia visão macro e estimula o pensamento crítico. Nesse sentido, foram utilizadas ferramentas de: (a) *Design Sprint*, processo ágil, originalmente composto de fases a serem desenvolvidas em cinco dias, mais simplificado para a realidade ministerial e aplicado em dois períodos de atividades (uma tarde e uma manhã), mas conservando a ideia de delinear complexidades, esquematizar soluções concorrentes e tomar decisões difíceis a partir delas; (b) *Business Model Canvas*, ferramenta consistente em utilização de material gráfico, mapas de elementos para facilitação visual. Foram utilizados quatro painéis: Visão, Valores, Objetivos Estratégicos (ora chamados de Programas) e Ações Estratégicas,

afixados a cada dinâmica, permitindo atividade interativa e formulação de proposições individuais ou compartilhadas, por meio de post-its e sistema de votação com uso de adesivos; (c) Duplo Diamante, técnica de alternância de expansão e priorização de ideias, ou seja, primeiro, os participantes eram convidados a ampliar a mente a cada temática, desenvolvendo propostas similares ou divergentes, mas sempre abundantes, para na sequência serem instados a fazer escolhas, descartar excedentes e conservar o prioritário; (d) *Marshmallow Challenge*, desafio de construção da torre mais alta, com uso de seis palitos de macarrão, dois marshmallows, tesoura, linha e fita crepe, para exercício de trabalho em equipe, concentração, controle de tempo, análise de cenários e teste de resultado; e (e) *Dragon Dreaming*, na concepção de celebração, de festejar a conclusão de cada uma das etapas do processo. A execução envolveu imersão integral dos integrantes, com restrição ao uso de aparelhos celulares (coletados em caixas pelos facilitadores) nos momentos em que a concentração foi necessária. No âmbito dos Representantes da Administração Superior no Fórum Nacional de Gestão e do Encontro Nacional foram utilizados aplicativos de pesquisa on-line para as votações: MentiMeter e LimeSurvey.

Toda a metodologia foi pensada, organizada e testada pela equipe em múltiplas oportunidades, internamente, e, posteriormente, realizado protótipo de alta fidelidade com integrantes do Conselho Nacional do Ministério Público, para ajuste fino na execução dos encontros regionais.

2.1. Plano de Comunicação

Com o intuito de divulgar e buscar a participação do Ministério Público e da sociedade no processo de elaboração do Planejamento Estratégico Nacional (PEN – 2020-2029), foi realizada campanha de Comunicação Institucional, tendo como público-alvo, além dos membros, servidores e colaboradores da instituição, os cidadãos.

O trabalho teve início com o desenvolvimento de identidade visual para o projeto, a partir da análise de contexto de presença e imagem institucional. A logomarca, aprovada em abril de 2018, conecta-se com aspectos inerentes à iniciativa: modernidade, dinamismo, sustentabilidade e construção coletiva, entre outros.



Definida a apresentação visual, chegou o momento do maior desafio do Plano de Comunicação estabelecido: divulgar e fomentar a respondência ao questionário criado para buscar a opinião do cidadão sobre os temas prioritários ao Ministério Público.

A estratégia incluiu a veiculação de *cards* no *Facebook* e *Instagram*, cartazes, *e-mails marketing* e *releases*, a partir da articulação com as áreas de Comunicação das unidades e ramos do Ministério Público da União e dos Estados e com a imprensa. Ao todo, foram produzidas mais de 30 (trinta) peças, divulgadas entre os dias 7 de maio e 8 de junho de 2018, período em que o formulário esteve aberto a contribuições.



Também foi elaborado *spot* de rádio, convidando o cidadão a responder o formulário on-line, que foi veiculado gratuitamente por meio de parceria com pelo menos 37 (trinta e sete) rádios nacionais e regionais. Além do *spot*, a campanha contou ainda com um vídeo institucional, produzido pelo Ministério Público do Mato Grosso, e publicado nas redes sociais do CNMP e dos MPs.

Para a etapa dos Encontros Regionais, o Plano de Comunicação previu *kits* de divulgação dos eventos, incluindo *release*, *banner*, *cartaz* e *card*. O material foi disponibilizado às unidades do MP para divulgação, mediante articulação realizada pelo CNMP. Foram confeccionados, ainda, *canvas* (painéis) para a realização das atividades e cadernetas para anotações das informações pelos participantes.

Com intuito de registrar os trabalhos, foi elaborado um *hotsite* – página do projeto vinculada ao Portal do CNMP, cujo conteúdo entrou no ar no dia 28 de setembro de 2018, no endereço www.cnmp.mp.br/pen. Além de informações sobre a elaboração do projeto, campanha e diagnóstico, a página traz textos, entrevistas, fotos e vídeos sobre cada um dos eventos, evidenciando o caráter de construção coletiva do projeto de elaboração do Planejamento Estratégico Nacional.

2.2. Encontros Regionais

Acesse o Painel de Resultados dos encontros, utilize o QR Code:



A partir da premissa da maturidade do Ministério Público brasileiro para participar de amplo processo de construção democrática, o GT-PEN construiu método próprio para os encontros a partir de conceitos consagrados já descritos anteriormente¹. Cada encontro contou com identidade visual e artefatos próprios, elaborados pela Secretaria de Comunicação do CNMP.

A equipe percorreu vários Estados brasileiros, recolhendo de forma sistematizada as contribuições de membros e servidores de todas as unidades e ramos do MP, em sete encontros regionais e um nacional estruturante, conforme quadro abaixo, tendo como resultados desses oito encontros as seguintes entregas²:

- 01 Visão de Futuro, como o MP se enxerga nos próximos 10 (dez) anos;
- 05 Valores institucionais, que irão orientar o comportamento dos membros e servidores no cumprimento do PEN;
- 341 Objetivos Estratégicos, sendo 31 (trinta e um) para cada um dos 11 (onze) eixos temáticos;

¹ Grupo de Trabalho multissetorial para elaboração do PEN MP, instituído pela Portaria CNMP-PRESI N° 24 de 22 de fevereiro de 2018, que pode ser consultada no endereço: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Portarias_Presidencia_nova-versao/2018/2018.Portaria-CNMP-PRESI.24-1.pdf

² O detalhamento dos Objetivos Estratégicos e Ações Nacionais pode ser consultado no endereço: <https://public.tableau.com/profile/cnmp#!/vizhome/PEN-MP-ResultadosdosEncontrosRegionais/InformaesGerais>

- 682 Ações Nacionais, sendo 02 (duas) para cada Objetivo Estratégico;
- 18 Objetivos Estratégicos Estruturantes, sendo 03 (três) por Comitê Temático;
- 107 Ações Nacionais Estruturantes.

Abaixo, quadro demonstrativo da quantidade de participantes em cada evento:

1º Encontro Regional									
Belém (PA), 26 e 27 de setembro 2018									
Região	Estado	Capital	UF	MPE	MPF	MPM	MPT	Mesas	Total
Norte	Amapá	Macapá	AP	2	12	1	3	4	33
Nordeste	Piauí	Teresina	PI	3					
Norte	Pará	Belém	PA	12					
Total				17	12	1	3		

2º Encontro Regional									
Manaus (AM), 3 e 4 de outubro 2018									
Região	Estado	Capital	UF	MPE	MPF	MPM	MPT	Mesas	Total
Norte	Acre	Rio Branco	AC	3	4	1	6	4	34
Norte	Amazonas	Manaus	AM	3					
Norte	Rondônia	Porto Velho	RO	4					
Norte	Roraima	Boa Vista	RR	6					
Norte	Tocantins ³	Palmas	TO	7					
Total				23	4	1	6		

³ O MPTO também participou, parcialmente, do encontro previsto em Belém/PA.

3º Encontro Regional									
Porto Alegre (RS), 17 e 18 de outubro de 2018									
Região	Estado	Capital	UF	MPE	MPF	MPM	MPT	Mesas	Total
Sul	Paraná	Curitiba	PR	9					
Sul	Rio Grande do Sul	Porto Alegre	RS	16	4	2	3	4	38
Sul	Santa Catarina	Florianópolis	SC	2					
Total				27	4	2	5		

4º Encontro Regional									
Belo Horizonte (MG), 24 e 25 de outubro de 2018									
Região	Estado	Capital	UF	MPE	MPF	MPM	MPT	Mesas	Total
Centro-oeste	Goiás	Goiânia	GO	7					
Centro-oeste	Mato Grosso	Cuiabá	MT	8					
Centro-oeste	Mato Grosso do Sul	Campo Grande	MS	6			6	4	50
Sudeste	Minas Gerais	Belo Horizonte	MG	23					
Total				44	-	-	6		

5º Encontro Regional									
São Luiz (MA), 5 e 6 de novembro de 2018									
Região	Estado	Capital	UF	MPE	MPF	MPM	MPT	Mesas	Total
Nordeste	Ceará	Fortaleza	CE	3					
Nordeste	Paraíba	João Pessoa	PB	4					
Nordeste	Maranhão	São Luís	MA	49	5		2	6	65
Nordeste	Rio Grande do Norte	Natal	RN	2					
Total				58	5	-	2		

6º Encontro Regional									
Salvador (BA), 12 e 13 de novembro de 2018									
Região	Estado	Capital	UF	MPE	MPF	MPM	MPT	Mesas	Total
Nordeste	Alagoas	Maceió	AL	7	8	1	5	4	49
Nordeste	Bahia	Salvador	BA	17					
Nordeste	Pernambuco	Recife	PE	4					
Nordeste	Sergipe	Aracajú	SE	7					
Total				35	8	1	5		

7º Encontro Regional									
Rio de Janeiro (RJ), 21 e 22 de novembro de 2018									
Região	Estado	Capital	UF	MPE	MPF	MPM	MPT	Mesas	Total
Centro-Oeste	Distrito Federal	Brasília	DF	5	5	2	10	5	68
Sudeste	Espírito Santo	Vitória	ES	7					
Sudeste	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	RJ	36					
Sudeste	São Paulo	São Paulo	SP	3					
Total				51	5	2	10		

Encontro Nacional Estruturante	
Brasília (DF), 10 e 11 de dezembro de 2018	
Comitê Temático	Participantes
Representantes da Administração Superior	23
Comitê de Políticas de Comunicação Social	22
Comitê de Políticas de Gestão Administrativa	28
Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas	41
Comitê de Políticas de Gestão Estratégica	33
Comitê de Políticas de Gestão Orçamentária	24
Comitê de Políticas de Tecnologia da Informação	22

2.3. Valores

O método adotado para a elaboração do Planejamento Estratégico Nacional 2020 a 2029 quanto aos valores, na etapa inicial, consistiu no levantamento, nos mapas estratégicos dos ramos e unidades do Ministério Público, dos 20 (vinte) valores que apresentaram maior frequência e representatividade, quais sejam: Acessibilidade, Compromisso, Cooperação, Credibilidade, Dedicção, Urbanidade, Efetividade, Eficiência, Ética, Honestidade, Imparcialidade, Independência, Inovação, Integridade, Proatividade, Probidade, Resolutividade, Respeito, Transparência e Unidade.

A partir da lista acima, os valores foram adicionados a painel (*canvas*) e apresentados em todos os 7 (sete) encontros regionais, para votação pelos participantes.



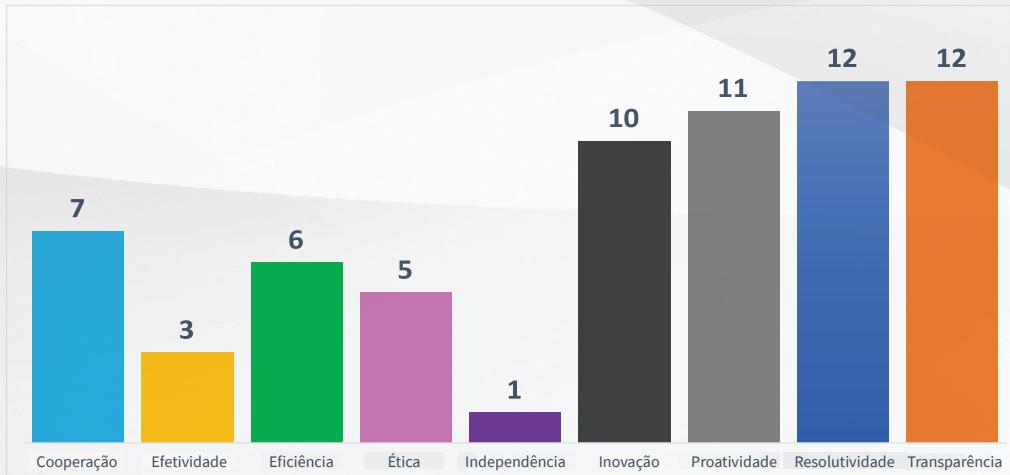
Aos participantes eram entregues 5 (cinco) votos, para escolha entre os 20 (vinte) valores mencionados. Todos os votos computados foram lançados na ferramenta de *Business Intelligence* (BI), com possibilidade de identificação dos valores mais votados por encontro e, conseqüentemente, por região geográfica.

Os 9 (nove) valores mais votados em todos os encontros regionais foram os seguintes: Cooperação, Efetividade, Eficiência, Ética, Independência, Inovação, Proatividade, Resolutividade e Transparência.

Valores priorizados nos 7 Encontros Regionais						
1º ER	2º ER	3º ER	4º ER	5º ER	6º ER	7º ER
Resolutividade	Proatividade	Resolutividade	Resolutividade	Resolutividade	Resolutividade	Resolutividade
Transparência	Resolutividade	Cooperação	Eficiência	Eficiência	Independência	Eficiência
Eficiência	Eficiência	Proatividade	Ética	Transparência	Proatividade	Proatividade
Proatividade	Independência	Efetividade	Transparência	Proatividade	Eficiência	Efetividade
Efetividade	Efetividade	Inovação	Efetividade	Independência	Transparência	Ética
Cooperação - Efetividade - Eficiência - Ética - Independência - Inovação - Proatividade - Resolutividade - Transparência						

No encontro estruturante os representantes da Administração Superior (RAS) escolheram os 5 (cinco) valores mais representativos dentre os 9 (nove) acima, por meio de ferramenta de votação eletrônica denominada MentiMeter, sendo os seguintes em ordem de votação: Resolutividade, Transparência, Proatividade, Inovação e Cooperação.

Escolha os 5 (cinco) valores institucionais do MP



Resolutividade

A previsão da resolutividade no âmbito do CNMP está nos seguintes normativos:

- Recomendação CNMP nº 54, de 28 de março de 2017, que dispõe sobre a Política Nacional de fomento à atuação resolutiva do Ministério Público brasileiro; e
- Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN nº 02, de 21 de junho de 2018, que dispõe sobre parâmetros para a avaliação da resolutividade e da qualidade da atuação dos membros e das unidades do Ministério Público pelas Corregedorias-Gerais.

Transparência

O Ministério Público é destinatário da exigência de transparência e também uma das principais instituições incumbidas pelo zelo e respeito do acesso a dados e informações de interesse público, por meio dos Portais da Transparência e *Ranking* da Transparência (Transparentômetro), nos termos das Resoluções CNMP nº 86/2012, 89/2012 e 115/2014.

O fundamento constitucional e legal é o seguinte:

- Constituição Federal, em especial no *caput* do art. 37, que faz menção à moralidade e à publicidade;
- Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009, que trata da disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira;
- Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso à informação;
- Resolução CNMP nº 95, de 22 de maio de 2013, com redação dada pela Resolução nº 153, de 21 de novembro de 2016, que tratam das atribuições das Ouvidorias.

Proatividade

Antever e agir antecipadamente aos fatos, baseando-se em informações confiáveis, é fundamental e encontra fundamento nos seguintes normativos:

- Resolução CNMP 156, de 13 de dezembro de 2016, que institui a política de Segurança Institucional no âmbito do Ministério Público;
- Resolução CNMP 179, de 26 de julho de 2017, que trata da tomada do compromisso de ajustamento de conduta;
- Resolução CNMP 164, de 28 de março 2017, que trata da expedição de recomendações; e
- Recomendação CNMP nº 54, de 28 de março de 2017, que dispõe sobre a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público Brasileiro.

Inovação

Embora seja relacionada à tecnologia da informação, a inovação não está limitada apenas a uma determinada área de conhecimento ou de atuação, e, no âmbito do Ministério Público, existem laboratórios de inovação e inovação aberta, com a participação da sociedade na introdução e desenvolvimento de novas ideias.

O fundamento constitucional e legal é o seguinte:

- Emenda Constitucional nº 85, de 2015, em especial a partir do art. 218 do Capítulo da Ciência, Tecnologia e Inovação;
- Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação, com alteração pela Lei nº 13.243, de 2016.

Cooperação

A atuação colaborativa e integrada com os demais ramos e unidades e outras instituições é fundamental para a atuação ministerial e possui fundamento nos seguintes normativos do CNMP:

- Recomendação CNMP nº 54, de 28 de março de 2017, que dispõe sobre a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público Brasileiro;
- Recomendação CNMP nº 68, de 18 de dezembro de 2018, sobre parâmetros de atuação na defesa do acesso e da qualidade da Atenção Básica de Saúde.

2.4. Missão

A Resolução CNMP nº 147/2016, em seu art. 2º, define missão para fins do planejamento estratégico institucional como “a razão de existir da Instituição”.

Na fase de definição do método do projeto, optou-se por preservar a integralidade do texto constitucional constante do *caput* do artigo 127 da Constituição, que não traz condicionantes, expressos e/ou exclusivos, para a concretização da atuação ministerial.

“Defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis”.

2.5. Visão

O art. 2º da Resolução CNMP nº 147, de 21 de junho de 2016, define visão como “o futuro almejado para a Instituição”. Esse conceito apresenta natureza prospectiva, de enunciar como a Instituição deseja ser identificada e reconhecida.

A elaboração da visão consistiu em dar voz e ampla participação aos membros do Ministério Público nos encontros regionais: proposição individual seguida de escolha em grupo e, posteriormente, consolidação para votação em cada encontro.

No encontro nacional, as 7 (sete) visões da Instituição foram apresentadas e entregues aos Representantes da Administração Superior (RAS), para construção da redação final. A partir dessa construção coletiva, a visão do Ministério Público no mapa estratégico nacional de 2020 a 2029 foi definida da seguinte forma:

“Ser uma instituição com atuação resolutiva na defesa da sociedade, no combate à corrupção e criminalidade e na garantia da implementação de políticas públicas”.

Todas as contribuições nos 7 (sete) encontros regionais estão disponíveis na ferramenta *Business Intelligence* (BI) do Planejamento Estratégico Nacional 2020 a 2029, de forma aberta e transparente, para consulta pela sociedade e pelos integrantes da Instituição. Deveras, a etapa de elaboração e construção do planejamento, que foi resultado de uma construção coletiva e colaborativa, com participação de integrantes da instituição de todos os ramos e unidades do Ministério Público, é fonte de informação para qualquer ramo ou unidade do Ministério Público buscar inspiração, informações, aproveitando qualquer ideia que tenha surgido ao longo do processo.

2.6. Mapa Estratégico

Como resultado dos encontros regionais finalísticos e do encontro nacional estruturante, foram priorizados 341 (trezentos e quarenta e um) objetivos finalísticos e 18 (dezoito) objetivos estruturantes, que serviram de base para a elaboração da minuta do mapa, adotando o modelo de planejamento e gerenciamento da estratégia denominado de *Balanced Scorecard* (BSC), “que possibilita e facilita a comunicação mais clara da estratégia, o *feedback* estratégico, auxilia no alinhamento estratégico e verifica se a empresa está obtendo resultados com a estratégia adotada” (TORRES, 2014, p. 17).

No contexto do Ministério Público, foram propostas 3 (três) perspectivas: Retorno para a Sociedade, Processos Integradores e Aprendizado e Crescimento, conforme serão descritas posteriormente.

Após a definição do modelo, foram analisados os 359 (trezentos e cinquenta e nove) objetivos propostos nos encontros, compilando aqueles com a mesma redação e/ou conteúdo. Ao final, o GT-PEN propôs mapa com 13 (treze) objetivos estratégicos, distribuídos por 3 (três) perspectivas, aprovado no Encontro Nacional no dia 13 de fevereiro de 2019.

MAPA ESTRATÉGICO NACIONAL

2020-2029

MISSÃO

Defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis

VALORES

- Resolutividade
- Transparência
- Proatividade
 - Inovação
 - Cooperação

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Aperfeiçoar a atividade investigativa e de inteligência do Ministério Público

Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas

Consolidar a atuação ministerial integrada e estimular a articulação interinstitucional

PROCESSOS INTEGRADORES

Disseminar práticas de governança e gestão, em todos os níveis, orientadas para resultados

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Assegurar a disponibilidade e a aplicação eficiente dos recursos orçamentários

Estabelecer gestão administrativa compartilhada e padronizada

Fortalecer os processos de comunicação e a imagem institucional



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

VISÃO

Ser uma instituição com atuação resolutiva na defesa da sociedade, no combate à corrupção e criminalidade e na garantia da implementação de políticas públicas



PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
NACIONAL

Ministério Público
2020/2029

Garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda atividade ministerial

Impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social

Intensificar o diálogo com a sociedade e fomentar a solução pacífica de conflitos

Zelar pela sustentabilidade em toda forma de atuação

Promover a gestão por competências e a qualidade de vida no trabalho

Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras



Accesse o Painel de Resultados dos Encontros

“ESTRATÉGIA É DIÁLOGO PERMANENTE.”

2.6.1. Descrição das perspectivas e objetivos estratégicos

Perspectiva Resultados para a Sociedade

O novo mapa estratégico apresenta objetivos transversais, denominados ‘resultados para a sociedade’. A ideia de se afastar de objetivos temáticos vem do amadurecimento da experiência do planejamento nacional em sua primeira versão (2011-2019). No processo democrático de construção desse projeto (entrevistas, visitas a colegiados, encontros regionais e nacionais), sugeriu-se que o mapa fosse elaborado de forma a permitir a interlocução entre as diversas áreas de atuação ministerial.

Esse *design* permite flexibilidade na execução, uma vez que as temáticas finalísticas não se apresentam no próprio mapa, mas sim em sistema digital interativo (BI), na forma de programas e ações, eleitos por membros e servidores para o decênio e, posteriormente, priorizados a cada triênio para fim de formulação de indicadores de adesão. Desse modo, a prioridade pode ser revista ao fim de cada ciclo de monitoramento, bem como os próprios programas e ações podem ser renovados em processo de revisão que se apresente conveniente, sem que seja necessário refazer o mapa.

O mapa espelha a ideia de integração e de unidade e pretende que todo e qualquer membro se visualize em um ou mais dos objetivos estratégicos. São seis os objetivos estratégicos dessa perspectiva:

- 1 - Aperfeiçoar a atividade investigativa e de inteligência do Ministério Público**, que engloba tanto a esfera cível quanto a penal, visando à melhoria de técnicas e roteiros investigativos e ao incremento da estrutura humana e tecnológica;
- 2 - Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas**, que se refere ao aprimoramento da resolutividade das ações cíveis e penais interpostas pelo Ministério Público, tanto no que se refere ao êxito da demanda judicial quanto à execução da sentença e ao resultado social;

- 3 - Consolidar a atuação ministerial integrada e estimular a articulação interinstitucional**, que visa ao fomento de operações conjuntas, forças-tarefas, termos de cooperação técnica, programas, projetos e ações entre as unidades e ramos, bem como com instituições parceiras;
- 4 - Garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda atividade ministerial**, que equivale à conservação do zelo aos direitos humanos e sociais independentemente da área de atuação;
- 5 - Impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social**, que compreende a estruturação de atividade ministerial preventiva sistemática; e
- 6 - Intensificar o diálogo com a sociedade e fomentar a solução pacífica de conflitos**, que pretende impulsionar novas formas de escuta qualificada da população e de diálogo deliberativo.

Perspectiva Processos Integradores

Na perspectiva de processos integradores, os temas estão relacionados à atividade finalística e à atividade estruturante. Nesse sentido, foram definidos dois objetivos:

- 7 - Disseminar práticas de governança e gestão, em todos os níveis, orientadas para resultados**, objetivo transversal, que impacta tanto nos resultados para a sociedade, quanto na perspectiva de aprendizado e crescimento, integrando as áreas finalística e estruturante em uma atuação resolutiva. Cuida da governança, sendo fundamental que os objetivos estratégicos sejam avaliados, monitorados, articulados, coordenados e alinhados à missão e à visão do MP.

8 - Zelar pela sustentabilidade em toda forma de atuação, que remete à adoção de rotinas ecologicamente sustentáveis e à conscientização institucional para a preservação ambiental. O tema da sustentabilidade também envolve o aspecto social, econômico, cultural, entre outros, integrando diversas áreas da atividade estruturante. Em relação à atividade finalística, esse objetivo reflete a atuação do Ministério Público em prol do desenvolvimento sustentável nas suas mais variadas formas, sendo que a sustentabilidade é intergeracional, difusa e coletiva, beneficiando a presente e, especialmente, as futuras gerações.

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Para a perspectiva Aprendizado e Crescimento foram propostos cinco objetivos, quais sejam:

- 9 - Assegurar a disponibilidade e a aplicação eficiente dos recursos orçamentários**, para o desenvolvimento das atividades, inclusive por meio do fomento à captação de recursos externos, e o monitoramento da aplicação dos recursos, através de ferramentas de controle interno, além do uso de mecanismos de transparência. Relaciona-se com a governança, pois alinha as atividades aos objetivos estratégicos e ferramentas de monitoramento de riscos e ameaças a que a instituição está sujeita, o que passa pela estruturação dos controles internos.
- 10 - Estabelecer gestão administrativa compartilhada e padronizada**, que engloba tanto estabelecer modelo padronizado de compras e contratações compartilhadas com o objetivo de reduzir custos e padronizar a entrega de bens e serviços, definindo, entre outros, critérios de qualidade e reprovação de amostras, quanto à normatização, em nível nacional, dos procedimentos administrativos relativos à gestão e fiscalização contratual e capacitação dos servidores. Os ganhos de escala e redução de custos são as principais razões para a adoção de compras compartilhadas, com significativo impacto na aplicação eficiente dos recursos orçamentários.

- 11 - Fortalecer os processos de comunicação e a imagem institucional,** buscando o aperfeiçoamento do relacionamento do MP com a sociedade; o aprimoramento da comunicação interna; e o fortalecimento da imagem institucional do MP, com a divulgação de informações relevantes para a sociedade. Já a comunicação interna “busca promover a integração institucional, facilitar o acesso às informações e obter o envolvimento e a eficácia necessários à consecução dos objetivos de gestão”.
- 12 - Promover a gestão por competências e a qualidade de vida no trabalho,** que engloba o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de habilidades de liderança; promoção da gestão por competências; e promoção de capacitação com foco na utilização de ferramentas de tecnologia que possibilitem a otimização das tarefas, além da promoção da qualidade de vida no trabalho, com a utilização da tecnologia da informação para a otimização de tarefas e incremento de produtividade.
- 13 - Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras,** através da governança de TI; definição de papéis e responsabilidades, gerenciamento de competências técnicas de TI e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos servidores de TI, além de suporte dos processos de negócio e provimento de soluções tecnológicas integradas, por meio da inovação.

2.7. Programas e ações estratégicas

O novo mapa estratégico desdobrou os objetivos estratégicos em programas estratégicos, entendidos como conjunto de ações a serem administradas de forma integrada para superar os desafios identificados no Diagnóstico Nacional e atender aos objetivos estratégicos transversais.

Assim, os problemas sociais e estruturais enfrentados pelo Ministério Público, multifacetados e multidimensionais, são enfrentados com soluções pensadas e trabalhadas de forma transversal e interdisciplinar.

Os programas estratégicos foram desenvolvidos pelo agrupamento e refinamento de 3.454 (três mil, quatrocentos e cinquenta e quatro) proposições e ações estratégicas construídas e priorizadas nos Encontros Regionais e Estruturante a partir dos 17 (dezesete) temas: 11 (onze) finalísticos e 6 (seis) estruturantes definidos no Diagnóstico Nacional.

Para o primeiro triênio, foram eleitos 33 (trinta e três) programas estratégicos pelos Colegiados e pelo RAS nos Encontros Nacionais, com suas respectivas ações estratégicas, distribuídos em 13 (treze) objetivos estratégicos conforme o quadro seguinte.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROGRAMA	AÇÕES
RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	Objetivo 1.1. Aperfeiçoar a atividade investigativa e de inteligência do MP	Desenvolvimento de planos de atuação nacional e regionais no combate às organizações criminosas	<ol style="list-style-type: none">1. Atuação em rede de inteligência integrada entre MPs e/ou entre MPs e órgãos de segurança pública e sistema prisional2. Criação ou fortalecimento das estruturas de TI no combate ao crime organizado
		Fortalecimento da atividade investigativa e de inteligência no MP, com foco em cooperação, tecnologia e estruturação de núcleos	<ol style="list-style-type: none">3. Criação ou fortalecimento de estrutura de execução especializada no combate ao crime organizado4. Elaboração de diagnóstico integrado local, regional ou nacional por equipe técnica especializada sobre o crime organizado

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROGRAMA	AÇÕES	
RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	Objetivo 1.2. Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas	Acompanhamento da aplicação de medidas socioeducativas e de ações de ressocialização do adolescente em conflito com a lei	5. Incentivo à elaboração e à implementação de planos municipais de execução e acompanhamento de medidas socioeducativas 6. Incentivo à priorização do investimento público na execução das medidas socioeducativas em meio aberto (Lei nº 12.594/2012)	
		Priorização da persecução à criminalidade organizada (tráfico de drogas e de armas, crimes econômicos, financeiros e tributários, crimes cibernéticos, crimes praticados por grupos de extermínio e milícias, entre outros)	7. Elaboração e implementação de programa de capacitação de membros e servidores para investigação e persecução de organizações criminosas e crimes correlatos 8. Aperfeiçoamento da apuração de eventuais evoluções patrimoniais e redes de relacionamento contratual nas investigações de crimes relacionados à corrupção	
		Atuação integrada com instituições públicas e privadas no combate à corrupção e à improbidade administrativa	9. Fomento à integração de sistemas de informação e ferramentas tecnológicas utilizados na investigação de corrupção e improbidade administrativa 10. Capacitação de grupos específicos de combate à corrupção e defesa do patrimônio público	
		Fomento ao intercâmbio e ao compartilhamento de informações na área de segurança pública	11. Fomento à criação de ambiente colaborativo de dados na área de segurança pública	
	Objetivo 1.3. Consolidar a atuação ministerial integrada e estimular a articulação interinstitucional	Estímulo à universalização da educação integral e profissionalizante com o escopo de reduzir a desigualdade social	Fortalecimento dos sistemas de garantia dos direitos da criança e do adolescente	12. Estímulo à educação integral para crianças e adolescentes, prioritariamente em relação àquelas acompanhadas pelos CRAS e CREAS 13. Combate à evasão escolar 14. Fiscalização da aplicação dos recursos do FUNDEB destinados à implementação da educação integral 15. Fiscalização e sensibilização do empresariado sobre os benefícios da inserção profissional de adolescentes
				16. Formação e acompanhamento de rede de defesa de direitos das crianças e dos adolescentes 17. Articulação para implementação da escuta especializada e depoimento especial de crianças e adolescentes

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROGRAMA	AÇÕES
RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	Objetivo 1.5. Impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social	Fiscalização da aplicação dos recursos públicos destinados à educação	18. Articulação interna e externa ao MP para acompanhamento dos orçamentos da educação 19. Exigência do cumprimento das Leis n. 11.494/07 e 11.947/09 pelos entes públicos
		Fiscalização da correta aplicação dos recursos destinados ao sistema prisional e à segurança pública	20. Articulação interna e externa ao MP para implementação dos conselhos de segurança pública e defesa social nos respectivos entes públicos (Lei nº 13.675/2018) 21. Aprimoramento da fiscalização da aplicação dos recursos orçamentários da segurança pública e do sistema prisional
		Incentivo à ampliação da transparência na gestão pública	22. Mapeamento de risco de irregularidade na gestão pública 23. Avaliação periódica de qualidade dos entes públicos no cumprimento da transparência da Lei de Acesso à Informação
	Objetivo 1.6. Intensificar o diálogo com a sociedade e fomentar a solução pacífica de conflitos	Fomento à justiça restaurativa na solução de conflitos individuais	24. Criação e aprimoramento de núcleos interdisciplinares de justiça restaurativa no MP 25. Padronização das práticas de autocomposição e capacitação dos colaboradores

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROGRAMA	AÇÕES
PROCESSOS INTEGRADORES	Objetivo 2.1. Disseminar práticas de governança e gestão, em todos os níveis, orientadas para resultados	Estabelecimento da gestão de indicadores estratégicos sociais e de desempenho para visualização da resolutividade dos MPs	<ul style="list-style-type: none"> 26. Implantação de escritórios de análises de dados na unidade 27. Criação e monitoramento de painéis sociais de indicadores em âmbito nacional (monitorado pelo CNMP), por meio do cruzamento de dados e mapas de calor 28. Criação e monitoramento de painéis sociais de indicadores no âmbito da unidade/ramo, por meio do cruzamento de dados e mapas de calor 29. Desenvolvimento das equipes na gestão de projetos, processos, indicadores e em ferramentas de inovação
		Promoção da cultura de resultados por meio de projetos e atividades inovadoras alinhados ao planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> 30. Estabelecimento de parcerias com universidades e instituições de pesquisa e extensão como forma de fomentar práticas inovadoras 31. Estruturação de rede de governança por meio da realização de reuniões e mostras conjuntas dos Comitês do FNG, e comissões finalísticas do CNMP e CNPG 32. Definição de metodologia para monitoramento do alcance dos resultados estipulados para ações e projetos 33. Desenvolvimento de políticas nacionais de inovação com foco em resultados finalísticos e estruturantes através de projetos e ações
		Vinculação da gestão orçamentária e administrativa de pessoas e de TI ao planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> 34. Criação de políticas de governança e gestão integradas para as áreas de TI, pessoas e administração vinculadas ao planejamento 35. Definição de diretrizes para o estabelecimento e compartilhamento de indicadores de alocação de recurso

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROGRAMA	AÇÕES
PROCESSOS INTEGRADORES	Objetivo 2.2. Zelar pela sustentabilidade em toda forma de atuação¹	Estruturação de grupo especializado de planejamento e gestão sustentável	36. Ação de grupo especializado de planejamento e gestão sustentável, vinculado à alta administração da unidade 37. Elaboração de modelo de planejamento e gestão sustentável
		Implementação de gestão logística sustentável na unidade	38. Elaboração e implementação de Plano de Gestão Sustentável 39. Monitoramento do Plano de Gestão Sustentável
		Alinhamento do planejamento orçamentário aos objetivos institucionais	40. Criação de diretrizes e políticas de gestão orçamentária alinhadas ao planejamento estratégico
APRENDIZADOS E CRESCIMENTO	Objetivo 3.1. Assegurar a disponibilidade e a aplicação eficiente dos recursos orçamentários	Fomento da captação de recursos externos para subsidiar as atividades institucionais de acordo com planejamento estratégico do MP	41. Especialização de equipe técnica para fomentar a captação de recursos 42. Fomento para a captação de recursos de fontes externas 43. Atualização do diagnóstico das unidades e ramos quanto à captação de recursos externos 44. Elaboração de guias de boas práticas em captação de recursos 45. Criação de tabela unificada de receitas para produção de gerenciamento/estatística em nível nacional de captação de recursos
		Fomento da estruturação dos controles internos	46. Definição de padrões de atuação dos controles internos 47. Implantação de sistemas integrados de custos e execução orçamentária

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROGRAMA	AÇÕES
APRENDIZADOS E CRESCIMENTO	Objetivo 3.2. Estabelecer a gestão administrativa compartilhada e padronizada	Elaboração de mecanismos de padronização para aquisição e contratação com definição de critérios de qualidade	48. Criação de banco de bens e serviços e suas respectivas especificações, preferencialmente por meio de sistema informatizado
		Estabelecimento de um modelo de compras compartilhadas entre as unidades do MP, com planejamento anual e visando à redução de custos	49. Criação de grupo de trabalho para propor um modelo de compras compartilhadas
		Normatização nacional dos procedimentos administrativos relativos à gestão e fiscalização contratual e capacitação dos colaboradores envolvidos	50. Promoção de capacitação de gestores/fiscais de contrato, preferencialmente de forma conjunta com outros MPs 51. (Re)mapeamento dos processos de gestão e fiscalização de contratos, com a elaboração de modelos
	Objetivo 3.3. Fortalecer os processos de comunicação e a imagem institucional	Aprimoramento da comunicação interna	52. Elaboração de plano anual de aprimoramento da comunicação interna, com iniciativas periódicas para aumentar a transparência da gestão e aproximar membros e servidores 53. <i>Media training</i> periódico com membros e servidores
		Fortalecimento da imagem institucional do MP	54. Elaboração conjunta de campanhas nacionais executadas entre MPs 55. Elaboração de manual nacional de gerenciamento de crises 56. Investimento no desenvolvimento de campanhas com publicações em diversas mídias
		Promoção do relacionamento do MP com a sociedade	57. Elaboração de programas de divulgação do MP e seus canais de acesso 58. Investimento na modernização e ampliação dos canais de comunicação com a população 59. Realização de rodas especializadas com a imprensa e estudantes de comunicação

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROGRAMA	AÇÕES
APRENDIZADOS E CRESCIMENTO	Objetivo 3.4. Promover a gestão por competências e a qualidade de vida no trabalho	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades de liderança para membros e servidores gestores, capacitando-os para lidar com conflitos e desenvolvimento de pessoas	<p>60. Utilização de ferramentas de diagnósticos de ambiente de trabalho e organização das relações profissionais visando à detecção de situações que demandem atenção especial</p> <p>61. Promoção da qualificação das lideranças e gestores.</p>
		Gestão eficiente dos quadros de pessoal, alocando competências em áreas-chave, desenvolvendo novas competências e simplificando procedimentos	<p>62. Criação de uma rede de gestão de pessoas para compartilhamento de boas práticas de gestão em todo o MP</p> <p>63. Criação de uma rede interna para retenção e compartilhamento de conhecimentos</p> <p>64. Elaboração de estudos que permitam alocar a força de trabalho, com perfil profissiográfico adequado, nas áreas prioritizadas pela gestão do órgão, em consonância com os objetivos estratégicos</p> <p>65. Utilização do mapeamento de competências como principal critério para alocação de pessoas, inclusive em funções de confiança e cargos em comissão</p>
		Promoção de capacitações com foco na utilização de ferramentas de tecnologia que possibilitem a otimização das tarefas	<p>66. Desenvolvimento de tutoriais e manuais das soluções tecnológicas implantadas pela unidade</p> <p>67. Implantação de trilhas de aprendizagem, partindo do mapeamento de competências, proporcionando capacitação organizacional e incentivo ao autodesenvolvimento</p>

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROGRAMA	AÇÕES
APRENDIZADOS E CRESCIMENTO	Objetivo 3.5. Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras	Promoção de governança e gestão de TI	<p>68. Elaboração de um plano estratégico nacional de TI, alinhado ao PEN</p> <p>69. Mapeamento e priorização dos projetos e dos processos de negócios, com base na cultura de <i>payback</i></p> <p>70. Fortalecimento e capacitação do CETI</p> <p>71. Restruturação do organograma de TI, inserindo a área de governança e certificando o pessoal</p>
		Habilitação de competências técnicas de TI	<p>72. Adoção de políticas de dimensionamento e estrutura mínima de TI, incluindo sobreaviso</p> <p>73. Definição de plano de capacitação e definição de responsabilidades com base em frameworks como TOGAF, ITIL e COBIT</p>
		Habilitação e suporte de processos de negócio, por meio de inovação e serviços integrados	<p>74. Criação de laboratório de inovação aberta, soluções em plataformas móveis e computação em nuvem</p>

2.8. Indicadores estratégicos

No planejamento estratégico, tão importante quanto a definição dos objetivos, programas e ações estratégicas é o estabelecimento de um sistema de indicadores e metas que viabilize, de forma dinâmica, o acompanhamento da estratégia. Desse modo, o inciso IV do art. 5º da Resolução CNMP nº 147/2016 previu os indicadores como um dos elementos mínimos para a elaboração do PEN-MP.

O mesmo ato normativo, em seu art. 8º, dispõe que o PEN-MP não tem caráter vinculativo, mas apenas direcionador para as unidades e ramos do Ministério Público e para seus membros e servidores. Assim, decidiu-se medir o alcance da estratégia por meio de duas categorias de indicadores: de contribuição e direcionadores.

A primeira categoria mede a adesão das unidades e ramos do MP à estratégia definida, por meio da execução das ações nacionais que foram priorizadas no Encontro Nacional pelos membros do MP, através de um questionário e confirmado pela Comissão de Planejamento Estratégico do CNMP por meio das evidências encaminhadas.

A segunda categoria busca direcionar a atuação do MP em nível dos programas, partindo de alguns indicadores sociais a serem monitorados, mas que não possuem meta definida, por não ser possível isolar o impacto da atuação do Ministério Público nos resultados observados. Entretanto, eles servirão para direcionar o MP na necessidade de aumentar ou reduzir a intensidade da atuação nas ações do programa definido.

Por exemplo, foi definido monitorar os dados de crimes violentos fornecidos pelo Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal (SINESPJC). Caso verifique-se aumento do número de crimes violentos, os Ministérios Públicos poderão direcionar, com mais intensidade, sua atuação nos programas relacionados à temática.

Os detalhamentos das duas categorias de indicadores podem ser observados no quadro abaixo.

INDICADORES DE CONTRIBUIÇÃO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO	CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	METAS
1.1) Aperfeiçoar a atividade investigativa e de inteligência do Ministério Público	PEN_1.1.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 1.1	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
1.2) Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas	PEN_1.2.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 1.2	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
1.3) Consolidar a atuação ministerial integrada e estimular a articulação interinstitucional	PEN_1.3.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 1.3	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
1.4) Garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda atividade ministerial	PEN_1.4.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 1.4	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
1.5) Impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social	PEN_1.5.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 1.5	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
1.6) Intensificar o diálogo com a sociedade e fomentar a solução pacífica de conflitos	PEN_1.6.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 1.6	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
2.1) Disseminar práticas de governança e gestão, em todos os níveis, orientadas para resultados	PEN_2.1.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 2.1	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
2.2) Zelar pela sustentabilidade em toda forma de atuação	PEN_2.2.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 2.2	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022

INDICADORES DE CONTRIBUIÇÃO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO	CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	METAS
3.1) Assegurar a disponibilidade e a aplicação eficiente dos recursos orçamentários	PEN_3.1.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 3.1	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
3.2) Estabelecer gestão administrativa compartilhada e padronizada	PEN_3.2.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 3.2	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
3.3) Fortalecer os processos de comunicação e a imagem institucionais	PEN_3.3.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 3.3	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
3.4) Promover a gestão por competências e a qualidade de vida no trabalho	PEN_3.4.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 3.4	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022
3.5) Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras	PEN_3.5.1	Índice de contribuição das unidades e ramos do MP para o alcance do objetivo 3.5	50% em 2020, 60% em 2021 e 70% em 2022

INDICADORES DIRECIONADORES			
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO	PROGRAMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR
1.1) Aperfeiçoar a atividade investigativa e de inteligência do Ministério Público	04) Desenvolvimento de planos de atuação nacional e regionais no combate às organizações criminosas	PEN_1.1.2	Média de fações prisionais por unidade da federação
1.1) Aperfeiçoar a atividade investigativa e de inteligência do Ministério Público	07) Fortalecimento da atividade investigativa e de inteligência no MP, com foco em cooperação, tecnologia e estruturação de núcleos	PEN_1.1.3	Quantidade de crimes violentos por mil habitantes

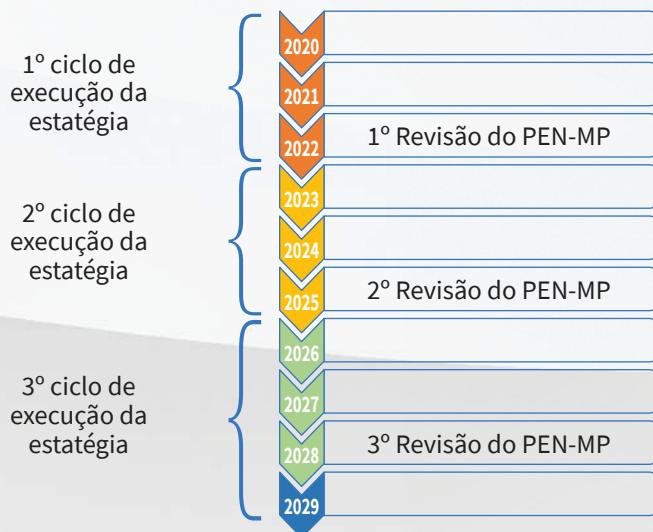
INDICADORES DIRECIONADORES			
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO	PROGRAMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR
1.2) Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas	13) Acompanhamento da aplicação de medidas socioeducativas e de ações de ressocialização do adolescente em conflito com a lei	PEN_1.2.2	Índice de Procedimentos de Investigação Criminal (PIC) que se tornaram denúncias
1.2) Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas	13) Acompanhamento da aplicação de medidas socioeducativas e de ações de ressocialização do adolescente em conflito com a lei	PEN_1.2.3	Adolescentes em conflito com a lei
1.2) Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas	13) Acompanhamento da aplicação de medidas socioeducativas e de ações de ressocialização do adolescente em conflito com a lei	PEN_1.2.4	Aplicação das medidas socioeducativas
1.2) Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas	13) Acompanhamento da aplicação de medidas socioeducativas e de ações de ressocialização do adolescente em conflito com a lei	PEN_1.2.5	Oferecimento de ensino nas unidades de internação e de semiliberdade
1.2) Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas	21) Priorização da persecução à criminalidade organizada (tráfico de drogas e de armas, crimes econômicos, financeiros e tributários, crimes cibernéticos, crimes praticados por grupos de extermínio e milícias, entre outros)	PEN_1.2.6	Percepção das pessoas quanto ao crime organizado no bairro em que moram

INDICADORES DIRECIONADORES			
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO	PROGRAMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR
1.3) Consolidar a atuação ministerial integrada e estimular a articulação interinstitucional	26) Atuação integrada com instituições públicas e privadas no combate à corrupção e à improbidade administrativa	PEN_1.3.2	Índice de percepção da corrupção
1.3) Consolidar a atuação ministerial integrada e estimular a articulação interinstitucional	27) Fomento ao intercâmbio e ao compartilhamento de informações na área de segurança pública	PEN_1.3.3	Gastos com informação e inteligência do Governo Federal, inclusive repasse aos estados
1.4) Garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda atividade ministerial	44) Estímulo à universalização da educação integral e profissionalizante com o escopo de reduzir a desigualdade social	PEN_1.4.2	Atuação do MP na garantia do ensino profissionalizante
1.4) Garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda atividade ministerial	44) Estímulo à universalização da educação integral e profissionalizante com o escopo de reduzir a desigualdade social	PEN_1.4.3	Porcentagem de escolas públicas da educação básica com matrículas em tempo integral
1.4) Garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda atividade ministerial	44) Estímulo à universalização da educação integral e profissionalizante com o escopo de reduzir a desigualdade social	PEN_1.4.4	Novas matrículas de educação profissional técnica na rede pública
1.4) Garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda atividade ministerial	49) Fortalecimento dos sistemas de garantia dos direitos da criança e do adolescente	PEN_1.4.5	Atuação do MP na garantia do direito da criança e do adolescente

INDICADORES DIRECIONADORES			
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO	PROGRAMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR
1.5) Impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social	60) Fiscalização da aplicação dos recursos públicos destinados à educação	PEN_1.5.2	Execução dos recursos federais destinados à educação, inclusive repasses.
1.5) Impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social	61) Fiscalização da correta aplicação dos recursos destinados ao sistema prisional e à segurança pública	PEN_1.5.3	Percentual de Execução dos recursos federais destinados à segurança pública
1.5) Impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social	70) Incentivo à implantação da transparência na gestão pública	PEN_1.5.4	Percentual de Municípios com nota entre 5 e 10 na Escala Brasil Transparente
1.6) Intensificar o diálogo com a sociedade e fomentar a solução pacífica de conflitos.	80) Fomento à justiça restaurativa na solução de conflitos individuais	PEN_1.6.2	Índice de conciliação do Poder Judiciário

3. PLANO DE REVISÃO

A revisão da estratégia nacional do Ministério Público ocorrerá em ciclos de 3 (três) anos. O processo de revisão se iniciará no começo do terceiro ano do referido ciclo, como pode ser observado a seguir:

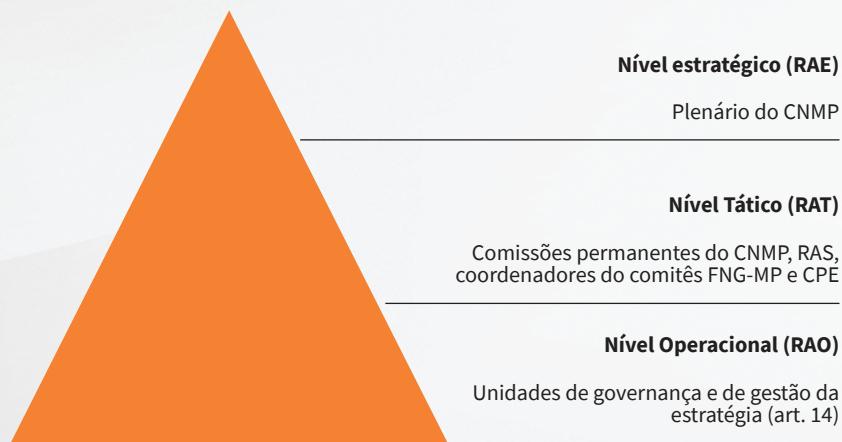


Vale ressaltar que a 3ª (terceira) revisão terá um escopo diferente das demais: será avaliado o cumprimento da estratégia nacional do MP até o momento, podendo o Plenário deliberar por sua prorrogação, revisão ou elaboração de novo planejamento para os próximos anos.

Em caso de elaboração de nova estratégia, a CPE submeterá projeto à aprovação do Plenário, com antecedência mínima de 1 (um) ano do término do plano vigente, conforme previsto no art. 5º da Resolução CNMP nº 147/2016.

4. MODELO DE GOVERNANÇA

A governança do planejamento estratégico nacional do Ministério Público ocorrerá em três níveis e será exercida por meio das seguintes instâncias, respectivamente:



No nível estratégico, a governança será exercida pelo Plenário do CNMP, ao qual compete, conforme o art. 3º da Resolução CNMP nº 147/2016, o monitoramento da gestão e dos resultados alcançados pelo PEN-MP, que serão apresentados pelo Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE), por meio de relatório anual, elaborado com base no Radar Estratégico. O relatório também conterá as propostas de alterações levantadas e aprovadas em todos os níveis da governança, Comissões Permanentes do CNMP, Representantes da Administração Superior (RAS), coordenadores dos comitês do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG-MP), Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) e unidades de governança e de gestão da estratégia de cada instituição.

De posse desse relatório, o Plenário do CNMP, em Reunião de Análise da Estratégia (RAE) a realizar-se com periodicidade anual, avaliará e direcionará a estratégia nacional do MP. Além disso, orientará a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando-os às necessidades da sociedade.

No nível tático, a governança será realizada na Reunião de Acompanhamento Tático (RAT), com periodicidade quadrimestral, entre os Representantes da Administração Superior (RAS), os coordenadores dos comitês do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG) e os integrantes da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE), quando serão apreciados e deliberados os resultados e as eventuais propostas de alteração do PEN-MP apresentadas pelas unidades e ramos do MP nas reuniões operacionais locais de monitoramento.

As decisões da RAT serão sintetizadas pela CPE e encaminhadas às Comissões Temáticas do CNMP para análise e eventuais ajustes e aos Conselhos Nacionais de Procuradores-Gerais (CNPG), de Ouvidores do Ministério Público (CNOMP), de Diretores de Escolas e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional dos Ministérios Públicos do Brasil (CDEMP), de Corregedores-Gerais do Ministério Público (CNCGMP), entre outros, para ciência.

No nível operacional, a governança será realizada na Reunião de Acompanhamento Operacional (RAO), com periodicidade trimestral, entre os integrantes das unidades de governança e da gestão da estratégia de cada unidade e ramo, quando serão avaliados os resultados e as propostas de alteração do PEN-MP para subsidiar os Representantes da Administração Superior na RAT.

5. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Considerando a autonomia das unidades e ramos do MP e o caráter direcionador do PEN-MP, não vinculativo e de adesão voluntária, após ampla divulgação, busca-se o compromisso de adesão a partir de ações de comunicação, capacitação e incentivo à parceria do CNMP com os órgãos ministeriais para o alcance da visão construída no período de 2020 a 2029.

Os principais componentes do Mapa Estratégico - Missão, Visão, Valores, Perspectivas, Objetivos, Programas e Ações, foram apresentados durante X Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, ocasião em que foi distribuído material informativo.

Está previsto também o retorno aos colegiados para apresentação do resultado, prestação de contas e reforço do convite à adesão aos programas e ações priorizados para o período inicial do PEN-MP. Ainda, a Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) buscará retornar às unidades ministeriais anfitriãs dos Encontros Regionais, com o fim de divulgar, capacitar e incentivar a execução das ações priorizadas.

Como desdobramento da Governança do PEN-MP, haverá divulgação do índice de contribuição das unidades e ramos, como forma de incentivo à adoção de Programas e Ações. Poderão ser Ações Nacionais ou Regionais (Resolução CNMP Nº 147/2016, art.), em parceria com outras Comissões Temáticas. O Fórum Nacional de Gestão será o ambiente propício para divulgação, estudo e implementação das Ações Estratégicas constantes das Perspectivas “Processos Integradores” e “Aprendizado e Crescimento”.

5.1. Campanha

O Plano de Comunicação prevê a elaboração de vídeo, que será exibido na cerimônia do Prêmio CNMP 2019, enfatizando o caráter coletivo e colaborativo do trabalho realizado, sensibilizando membros e servidores da instituição para o acolhimento da nova estratégia, desenvolvida coletiva e democraticamente.

As ações de Comunicação incluem também, além da divulgação do novo Planejamento no Portal do CNMP e nas mídias sociais oficiais do órgão (*Twitter, Facebook, Instagram*), a elaboração de peças gráficas e digitais para veiculação interna pelas unidades do Ministério Público, a partir de parceria articulada pela Secretaria de Comunicação Social do CNMP. Entre elas estão cartaz, *e-mail marketing* e *cards* para *WhatsApp*.

Por fim, foram previstos como materiais gráficos impressos, além deste livreto, um *folder* especial para divulgação do Mapa Estratégico Nacional 2020-2029 de forma didática e atrativa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. Lei 10.973, de 02 de dezembro de 2004: Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. Lei 11.494, de 20 de junho de 2007: regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB, de que trata o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; altera a Lei nº 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nº 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 9 de junho de 2004, e 10.845, de 5 de março de 2004; e dá outras providências. Disponível em: <<https://bit.ly/2O6LW58>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. Lei 11.947, de 16 de junho de 2009: dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nº 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. Disponível em: <<https://bit.ly/2CaewA2>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. Lei 12.594, de 18 de janeiro de 2012: institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase), regulamenta a execução das medidas socioeducativas destinadas a adolescente que pratique ato infracional; e altera as Leis nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente); 7.560, de 19 de dezembro de 1986, 7.998, de 11 de janeiro de 1990, 5.537, de 21 de novembro de 1968, 8.315, de 23 de dezembro de 1991, 8.706, de 14 de setembro de 1993, os Decretos-Leis nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942, 8.621, de 10 de janeiro de 1946, e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <<https://bit.ly/2DTBeeV>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. Lei 13.243, de 11 de janeiro de 2016: dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/1Rid7qh>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

BRASIL. Lei 13.675, de 11 de junho de 2018: disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/2PHxsKd>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011: regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <<https://bit.ly/1eKDwfY>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo. Portaria-Segecex nº 33, de 23 de dezembro de 2010: Técnica de indicadores de desempenho em auditorias, 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/2TjPl2N>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP. Painel de Resultados dos Encontros Regionais. Disponível em: <<https://public.tableau.com/profile/cnmp#!/vizhome/PEN-MP-ResultadosdosEncontrosRegionais/InformaesGerais>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP. Planejamento Estratégico Nacional 2011-2019. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-nacional/pen-2011-2019>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Recomendação CNMP nº 6, de 22 de outubro de 2007: dispõe sobre a instituição, no âmbito dos Ministérios Públicos da União e dos Estados, de Comissões Institucionais de Gestão Ambiental, voltadas ao estudo, sugestão e acompanhamento de medidas internas destinadas à adoção de rotinas administrativas ecologicamente sustentáveis e à conscientização institucional para a preservação ambiental. Disponível em: <<https://bit.ly/2Fin0oK>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Recomendação CNMP nº 52, de 28 de março de 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. Disponível em: <<https://bit.ly/2Tq2FTb>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Recomendação CNMP nº 54, de 28 de março de 2017: dispõe sobre a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público brasileiro. Disponível em: <<https://bit.ly/2UOBRO7>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Recomendação CNMP nº 58, de 5 de julho de 2017: Estabelece a Política Nacional de Comunicação Social do Ministério Público brasileiro. Disponível em: <<https://bit.ly/2Oj4osK>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Recomendação CNMP nº 68, de 18 de dezembro de 2018: Sugere parâmetros para a atuação do Ministério Público no dever constitucional de defesa do acesso e da qualidade da Atenção Básica de Saúde e na execução das atividades relacionadas à Ação Nacional da Saúde, e dá outras providências. Disponível em: <<https://bit.ly/2FrqB54>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Recomendação de caráter geral CNMP-CN nº 02, de 21 de junho de 2018: Dispõe sobre parâmetros para a avaliação da resolutividade e da qualidade da atuação dos Membros e das Unidades do Ministério Público pelas Corregedorias-Gerais e estabelece outras diretrizes. Disponível em: <<https://bit.ly/2YacDMe>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Resolução CNMP nº 86, de 21 de março de 2012: dispõe sobre o “Portal da Transparência do Ministério Público”. Disponível em: <<https://bit.ly/2Fjxe8c>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Resolução CNMP nº 89, de 28 de agosto de 2012: regulamenta a Lei de Acesso à Informação no âmbito do Ministério Público da União e dos Estados e dá outras providências. Disponível em: <<https://bit.ly/2UOdHgp>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Resolução CNMP nº 95, de 22 de maio de 2013: dispõe sobre as atribuições das ouvidorias dos Ministérios Públicos dos Estados e da União e dá outras providências. Disponível em: <<https://bit.ly/2JwHf7n>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Resolução CNMP nº 147, de 21 de junho de 2016: dispõe sobre o planejamento estratégico nacional do Ministério Público, estabelece diretrizes para o planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, das unidades e ramos do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <<https://bit.ly/2Tq6Yhm>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Resolução CNMP nº 153, de 21 de novembro de 2016: altera a redação dos artigos 1º, 4º, 5º, 7º, e 9º da Resolução CNMP nº 95, de 22 de maio de 2013, que dispõe sobre as atribuições das ouvidorias dos Ministérios Públicos dos Estados e da União e dá outras providências. Disponível em: <<https://bit.ly/2U3IDct>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Resolução CNMP nº 156, de 13 de dezembro de 2016: Institui a Política de Segurança Institucional e o Sistema Nacional de Segurança Institucional do Ministério Público, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas-busca/norma/4764>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017: regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <<https://bit.ly/2TQw2Dp>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP. Resolução CNMP nº 164, de 28 de março de 2017: Disciplina a expedição de recomendações pelo Ministério Público brasileiro. Disponível em: <www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-164.pdf>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Resolução CNMP nº 171, de 27 de junho de 2017: institui a Política Nacional de Tecnologia da Informação do Ministério Público (PNTI-MP). Disponível em: <<https://bit.ly/2HzMdhI>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. _____. Resolução CNMP nº 174, de 4 de julho de 2017: Disciplina, no âmbito do Ministério Público, a instauração e a tramitação da Notícia de Fato e do Procedimento Administrativo. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas/norma/5192>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

BRASIL, Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução CNMP nº 179, de 26 de julho de 2017: Regulamenta o § 6º do art. 5º da Lei nº 7.347/1985, disciplinando, no âmbito do Ministério Público, a tomada do compromisso de ajustamento de conduta. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas-busca/norma/5275>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf>. Acesso em: 21 de março de 2019.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias: 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium**: A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio: 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KNAPP, Jake *et al.* **Sprint**: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias: 1ª ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL – ONU BR. **17 Objetivos para transformar o mundo**. Disponível: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>>. Acesso em: 31 de março de 2019.

_____. **A Agenda 2030**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 31 de março de 2019.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas: 28ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTINI JUNIOR, Nelson; ALMEIDA, S. R. P. de. **Princípios e Ferramentas da Estratégia Empresarial**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan. **Balanced scorecard**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

WRIGHT, Peter *et al.* **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2015.



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO



**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
NACIONAL**

Ministério Público
2020/2029