



CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

PORTARIA CNMP-PRESI Nº 41, DE 4 DE ABRIL DE 2019.

A **PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**, no uso de suas atribuições previstas no artigo 130-A, § 2º, da Constituição Federal e nos termos da Portaria CNMP-PRESI nº 36, de 5 de abril de 2016;

Considerando a aprovação pelo colegiado da Comissão Extraordinária de Aperfeiçoamento e Fomento de Atuação do Ministério Público na Área da Saúde;

Considerando a apreciação pelo Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia do Conselho Nacional do Ministério Público (CGCE), durante a 18ª Reunião realizada em 12 de dezembro de 2018;

E tendo em vista o que consta dos autos do Processo Administrativo (SEI) nº 19.00.4017.0002629/2019-26, RESOLVE:

Art. 1º Divulgar o Plano Diretor da Comissão Extraordinária de Aperfeiçoamento e Fomento da Atuação do Ministério Público na Área da Saúde para o biênio 2019/2020, constante do anexo desta Portaria.

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

Brasília-DF, 4 de abril de 2019.

RAQUEL ELIAS FERREIRA DODGE

ANEXO À PORTARIA CNMP-PRESI Nº 41, DE 4 DE ABRIL DE 2019

PLANO DIRETOR DA COMISSÃO EXTRAORDINÁRIA DE APERFEIÇOAMENTO E FOMENTO DA ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO NA ÁREA DA SAÚDE

Plano Diretor da Comissão de Saúde

2019/2020



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Sumário

1.	APRESENTAÇÃO.....	3
2.	TERMOS E ABREVIATURAS.....	4
3.	MÉTODO DE ELABORAÇÃO	5
3.1.	Acompanhamento da execução do Plano Diretor da Comissão da Saúde.....	5
4.	DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO	7
4.1.	Do Planejamento Estratégico do CNMP	8
5.	DA COMISSÃO DE SAÚDE	11
5.1.	Atribuições da CES	11
5.2.	Recursos humanos	12
5.3.	Diagnóstico da Comissão da Saúde.....	12
5.3.1.	Construção da matriz SWOT.....	13
6.	PREMISSA DE TRABALHO.....	13
7.	OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO	16
8.	PORTFÓLIO DE AÇÕES	19
9.	CONCLUSÕES	1
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	3

1. APRESENTAÇÃO

Ao longo dos anos de 2017 e 2018, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) elaborou seu Plano Estratégico (PE-CNMP) para o período de 2018 a 2023. O documento apresenta a definição da missão e visão, bem como estabelece objetivos, indicadores, metas e um portfólio de projetos estratégicos, que serão executados e monitorados sob o prisma dos valores “ética”, “cidadania”, “transparência”, “sustentabilidade” e “efetividade”.

O normativo que regulamenta todo esse processo denomina-se Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratégia (MGGIE), publicado por meio da Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 22 de fevereiro de 2018. Tal normativo estabelece que o PE-CNMP será desdobrado em planos diretores no nível tático e plano de gestão anual no nível operacional.

Nessa linha, a Comissão Extraordinária de Aperfeiçoamento e Fomento da Atuação do Ministério Público na Área da Saúde (CES) do CNMP, criada pela Resolução CNMP nº 186/2018 para fortalecer e aprimorar a atuação dos órgãos do Ministério Público na tutela do direito à saúde, elaborou o seu Plano Diretor, que contém seus objetivos gerais e específicos e ações a serem executadas nos anos de 2019 e 2020, definidos de acordo com as orientações do Manual de Elaboração dos Planos Diretores da Instituição.

Por ser um instrumento de planejamento tático, o Plano Diretor traduz o diagnóstico do cenário atual da Comissão, produzido com esteio na Matriz *SWOT*, e desenha, a partir do plano de ações, o caminho a ser percorrido pela Comissão para a consecução de seus objetivos de contribuição.

Assim, o Plano Diretor da Comissão Extraordinária da Saúde (PDCES) resume a essência dos propósitos da Comissão, objetivando, a um só tempo, a melhoria da gestão institucional do CNMP para lhe conferir transparência e efetividade nas ações e projetos precípuos, e o aperfeiçoamento das atividades de fortalecimento e aprimoramento da atuação ministerial voltada à tutela do direito à saúde, particularmente buscando a ampliação e garantia de oferta de serviços de saúde a toda a população, bem como ao desenvolvimento de metodologias para a fiscalização das políticas públicas na área da saúde.

LUIZ FERNANDO BANDEIRA DE MELLO

Presidente da Comissão Extraordinária da Saúde

2. TERMOS E ABREVIATURAS

Tabela 1 – Definição dos termos e das abreviaturas

Termo ou abreviatura	Definição
Ameaças	Conforme Oliveira (2011, p. 68), ameaças são condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias desfavoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização.
CGCE	Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia.
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público.
Forças	Segundo Oliveira (2011, p. 68), forças são as competências mais fortes de uma organização, as quais estão sob sua influência e controle.
Fraquezas	Segundo Oliveira (2011, p. 68), são fatores que estão sob a influência da organização, mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva.
Indicador	Instrumento de mensuração do alcance de um objetivo.
Mapa estratégico	Representação gráfica e estruturada dos principais elementos do plano estratégico (visão, missão e objetivos estratégicos). (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Meta	Nível de desempenho pretendido para um determinado tempo, traduzindo quantitativa ou qualitativamente um objetivo. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Objetivo de contribuição	Fim perseguido pela unidade para contribuir com o alcance do objetivo estratégico a ela relacionado. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Objetivo estratégico	Resultado que a instituição pretende alcançar para, ao final, atingir o futuro almejado. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Oportunidades	De acordo com Oliveira (2011, p. 68), são condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias favoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização, desde que se tenham meios e interesse de usufruí-las. São aspectos positivos capazes de melhorar o desempenho da organização, quando aproveitados.
PE-CNMP	Plano Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público.
Planejamento estratégico	Todo o processo que resulta na definição da estratégia da Instituição. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Plano Diretor Setorial	Instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos táticos, de modo a contribuir, a médio prazo, com a materialização da estratégia institucional. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).
Plano estratégico	Representação concreta da estratégia da Instituição. (Portaria CNMP-PRESI nº 25/2018).

RAT	Reunião de Acompanhamento Tático.
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

3. MÉTODO DE ELABORAÇÃO

O método para elaboração do Plano iniciou-se com a etapa de diagnóstico da Comissão, suportada por uma análise de cenário do tipo SWOT. Após, passou-se para a definição dos objetivos de contribuição e do portfólio de ações, levando-se em consideração os resultados da SWOT e o conteúdo do PE-CNMP.

Sendo assim, os produtos que compõem este plano são:

Figura 1 - Produtos do Plano Diretor da Comissão da Saúde



Destaca-se ainda que, assim como todo planejamento, o Plano Diretor da Comissão da Saúde 2019 - 2020 constitui-se de um processo dinâmico e, portanto, sujeito a mudanças, tanto de seu escopo quanto do prazo de execução de suas ações. Nesse sentido, estabeleceu-se que, no último trimestre do primeiro ano de execução, o Plano será revisado, oportunidade na qual se avaliará o já executado no exercício findo e se possibilitará a adequação do portfólio de ações à realidade apresentada para o ano vindouro. O Plano também poderá ser revisado de forma extraordinária, quando surgirem novos cenários que impactem decisivamente a sua execução.

3.1. Acompanhamento da execução do Plano Diretor da Comissão da Saúde

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

$$\text{Execução PD} = \frac{\text{Quantidade de ações concluídas até a data da RAT}}{\text{Quantidade de ações planejadas com previsão de término até a data da RAT}} \times 100$$

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

Por fim, destaca-se que a validade do presente documento depende de apreciação do Comitê de Governança Corporativa e da Estratégia (CGCE) e de aprovação dos conselheiros que compõem a Comissão, nos termos do art. 30, § 1º do Regimento do Interno do CNMP, com posterior publicação do Plano por ato da Presidência. Eventuais alterações realizadas ao longo da sua vigência também deverão ser submetidas às mesmas instâncias.

4. DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

O CNMP foi criado em 30 de dezembro de 2004 pela Emenda Constitucional nº 45 e instalado no dia 21 de junho de 2005, com sede em Brasília, Distrito Federal, e atuação em todo o território nacional.

Presidido pelo Procurador-Geral da República, que também o integra, o Conselho é constituído por 4 (quatro) membros do Ministério Público da União, 3 (três) membros do Ministério Público dos Estados, 2 (dois) juízes – um indicado pelo Supremo Tribunal Federal e o outro pelo Superior Tribunal de Justiça –, 2 (dois) advogados indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e 2 (dois) cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada – indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal.

Os referidos integrantes são nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovadas suas indicações pela maioria absoluta do Senado Federal.

Nos termos da Constituição Federal de 1988 (CF/88), o CNMP possui a dupla missão de atuar na fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público brasileiro e de promover a sua integração e desenvolvimento.

Conforme o art. 130-A, § 2º, da CF/88, é papel do Conselho:

- Zelar pela autonomia funcional e administrativa do Ministério Público, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;
- Zelar pela observância do art. 37 da CF/88 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Ministério Público da União e dos Estados, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência dos Tribunais de Contas;
- Receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Ministério Público da União ou dos Estados, inclusive contra seus serviços auxiliares, sem prejuízo da competência disciplinar e correccional da Instituição, podendo avocar processos disciplinares em curso, determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;
- Rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de membros do Ministério Público da União ou dos Estados julgados há menos de um ano; e

- Elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias sobre a situação do Ministério Público no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar a mensagem prevista no art. 84, XI da CF/88.

Pautado pelo controle, pela transparência e pelo desenvolvimento do Ministério Público brasileiro, o CNMP é uma Instituição aberta ao cidadão, que pode encaminhar representações contra membros ou órgãos do Parquet ou sugestões para o incremento de sua eficiência.

4.1. Do Planejamento Estratégico do CNMP

Em 2017, o CNMP iniciou o processo de elaboração de sua nova estratégia, cuja vigência será de 2018 a 2023. Como importante resultado deste processo, destaca-se o Plano Estratégico (PE-CNMP), do qual consta, dentre outros instrumentos, o mapa estratégico do CNMP.

De modo simplificado, o mapa representa, graficamente e de maneira estruturada, os principais elementos do Plano Estratégico do CNMP, vale dizer, sua visão, sua missão e seus objetivos estratégicos, conforme ilustrado na figura abaixo:

Figura 2 - Mapa Estratégico do CNMP



De acordo com o mapa, depreende-se que o CNMP possui dezessete objetivos estratégicos, com vistas a consolidar sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro. Desse total, decidiu-se que a Comissão poderia contribuir, de forma direta ou indireta, com cinco objetivos, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 – Objetivos estratégicos do CNMP relacionados à CES

Objetivo	Descrição
Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito	Estimular a atuação do Ministério Público na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis
Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público	Assegurar a autonomia funcional, administrativa e financeira do Ministério Público e promover a uniformização de sua atuação, buscando uma visão de unidade nacional

Assegurar a efetividade dos atos normativos do CNMP	Aprimorar a divulgação dos atos normativos expedidos pelo CNMP, oferecendo o apoio necessário ao seu cumprimento, bem como racionalizar a sistemática de solicitação e processamento de dados junto às unidades do Ministério Público
Promover a atuação em rede	Fomentar a atuação do CNMP em sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de benefícios comuns
Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e os meios de interlocução entre o CNMP e o Ministério Público	Tornar a comunicação e a relação institucionais entre o Conselho Nacional do Ministério Público e o Ministério Público fluidas para que ações sejam desenvolvidas de forma integrada com todas as unidades, considerando suas respectivas realidades

5. DA COMISSÃO DE SAÚDE

Nos termos do art. 30 do Regimento Interno do CNMP (Resolução nº 92/2013), as Comissões são órgãos do CNMP destinados à elaboração de estudos, propostas e projetos a serem apresentados ao Plenário ou para a realização de atividades específicas, relacionadas às suas áreas de atuação. O CNMP conta, atualmente, com 7 (sete) Comissões Permanentes, nos termos do art. 31, do Regimento Interno, a saber: i) Comissão de Controle Administrativo e Financeiro – CCAF; ii) Comissão da Infância e Juventude – CIJ; iii) Comissão de Preservação da Autonomia do Ministério Público – CPAMP; iv) Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública – CSP; v) Comissão de Planejamento Estratégico – CPE; vi) Comissão de Acompanhamento Legislativo e Jurisprudência – CALJ; e vii) Comissão de Defesa dos Direitos Fundamentais – CDDF.

Também existem 2 (duas) Comissões Temporárias: a Comissão Temporária de Aperfeiçoamento e Fomento da Atuação do Ministério Público na Área de Defesa do Meio Ambiente e de Fiscalização das Políticas Públicas Ambientais – CTMA e a Comissão Extraordinária de Aperfeiçoamento e Fomento da Atuação do Ministério Público na Área de Defesa da Saúde – CES.

5.1. Atribuições da CES

A Comissão, criada pela Resolução CNMP nº 186/2018 do CNMP, tem por função realizar estudos e trabalhos voltados ao fortalecimento e aprimoramento da atuação dos órgãos do Ministério Público na tutela do direito à saúde, com a finalidade de facilitar a integração e o desenvolvimento do Ministério Público brasileiro nessa tutela, particularmente buscando:

I – auxiliar nas ações do Ministério Público que visem à ampliação e à garantia da oferta de serviços de saúde a toda a população; e

II – colaborar no desenvolvimento de metodologias para a fiscalização das políticas públicas na área da saúde.

Para o exercício de suas funções, a Comissão conta com membros colaboradores do Ministério Público Federal, Ministério Público do Trabalho e Ministérios Públicos Estaduais de todas as regiões do País.

5.2. Recursos humanos

Considerando o disposto no art. 30, § 2º, do Regimento Interno do CNMP e art. 5º da Resolução CNMP nº 186/2018, a CES é composta por um Conselheiro Presidente e tantos conselheiros quantos forem os interessados, tendo 8 (oito) conselheiros que manifestaram, oportunamente, o interesse em participar do referido colegiado temático.

No que tange especificadamente à força de trabalho atual da CES, tem-se 2 (dois) membros auxiliares com dedicação exclusiva, 14 (quatorze) membros colaboradores, 1 (um) analista jurídico e 1 (um) técnico.

5.3. Diagnóstico da Comissão da Saúde

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

Nesse sentido, a etapa de diagnóstico deste Plano Diretor buscou compreender a situação atual no ambiente interno e externo à Comissão da Saúde para, em consonância com o quadro verificado, identificar os pontos passíveis de melhoria e as oportunidades a serem aproveitadas.

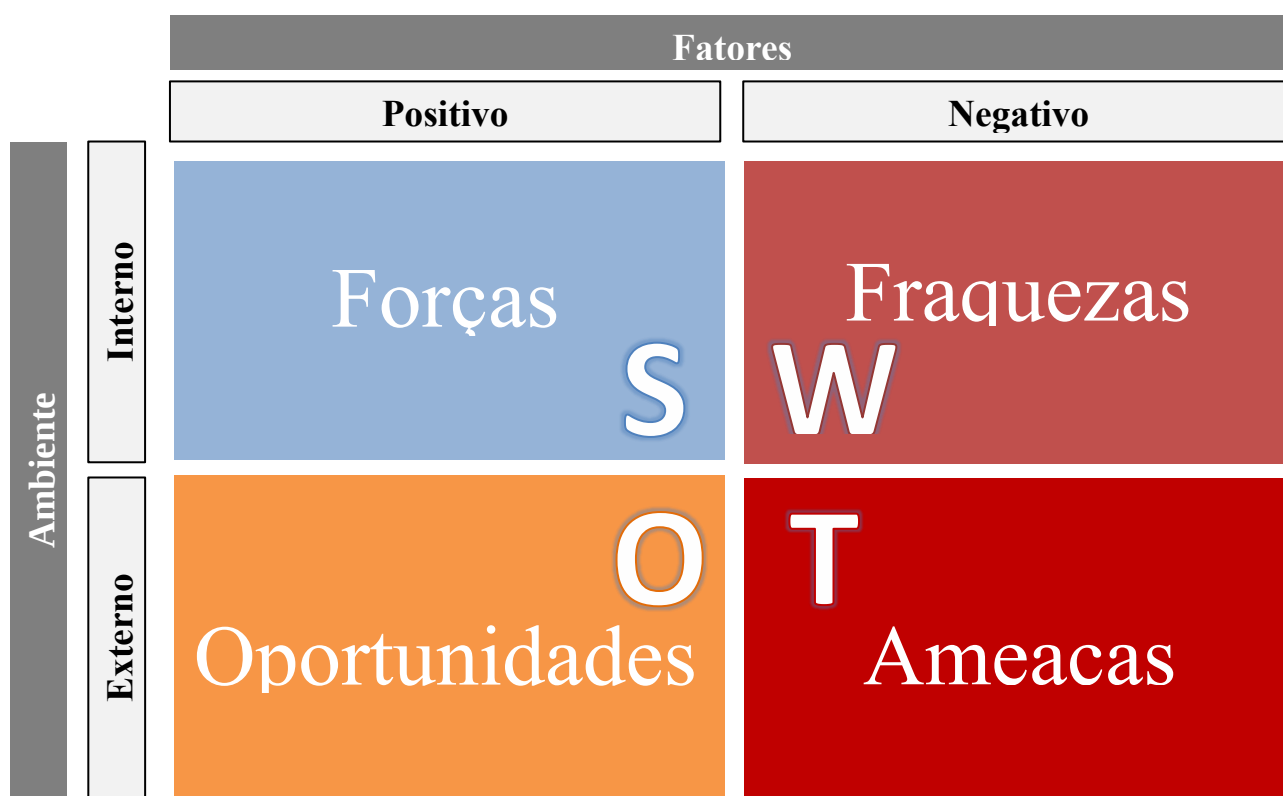
Para tanto, adotou-se a metodologia *SWOT*, desenvolvida por professores da *Harvard Business School*, na década de 1960. A análise *SWOT* trata-se de uma ferramenta de diagnóstico formada pela sigla em inglês dos termos *Strenghts* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). As forças e as fraquezas referem-se ao ambiente interno. Já as oportunidades e ameaças têm origem externa.

Uma vez elencados todos os principais fatores, a metodologia propõe o cruzamento dos fatores internos com os externos. Desse cruzamento, podem surgir quatro estratégias possíveis, quais sejam:

- i) Estratégia do desenvolvimento – ocorre quando os fatores que se destacam são as forças e as oportunidades. Nesse sentido, a instituição deve adotar medidas as quais possam explorar ao máximo os pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.
- ii) Estratégia do crescimento – ocorre quando os fatores que se destacam são os pontos fracos e as oportunidades. Nesse cenário, a instituição deve adotar medidas que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, em simultâneo, aproveitem as oportunidades detectadas.

- iii) Estratégia da manutenção – ocorre quando o que se destacam são os pontos fortes e as ameaças. Nesse contexto, a instituição deve utilizar seus pontos fortes de tal maneira que minimizem os efeitos das ameaças detectadas.
- iv) Estratégia da sobrevivência – ocorre quando se destacam as fraquezas e as ameaças. Esse é o pior cenário possível, estando a instituição em situação extremamente vulnerável. Desse modo, ela deve adotar medidas que minimizem ou ultrapassem os pontos fracos e, tanto quanto possível, façam face às ameaças.

Figura 3 - Modelo da Matriz SWOT



5.3.1. Construção da matriz SWOT

Conforme preconiza a metodologia, foram levantadas as forças e as fraquezas do ambiente interno, bem como as oportunidades e as ameaças do ambiente externo. Para tanto, foi realizada uma oficina em que todos os membros colaboradores, a Membro Auxiliar e o Conselheiro Presidente participaram.

Inicialmente, cada integrante levantou os fatores que considera importantes relativos a cada um dos aspectos da matriz SWOT e, na sequência, o grupo debateu os itens apresentados e consolidou os textos das assertivas. Logo após, os colaboradores escalonaram em um formulário a relevância de cada assertiva proposta, classificando-as em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 significa “pouco importante” e 5, “muito importante”.

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

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

Tabela 3 – Assertivas da SWOT por ordem de relevância

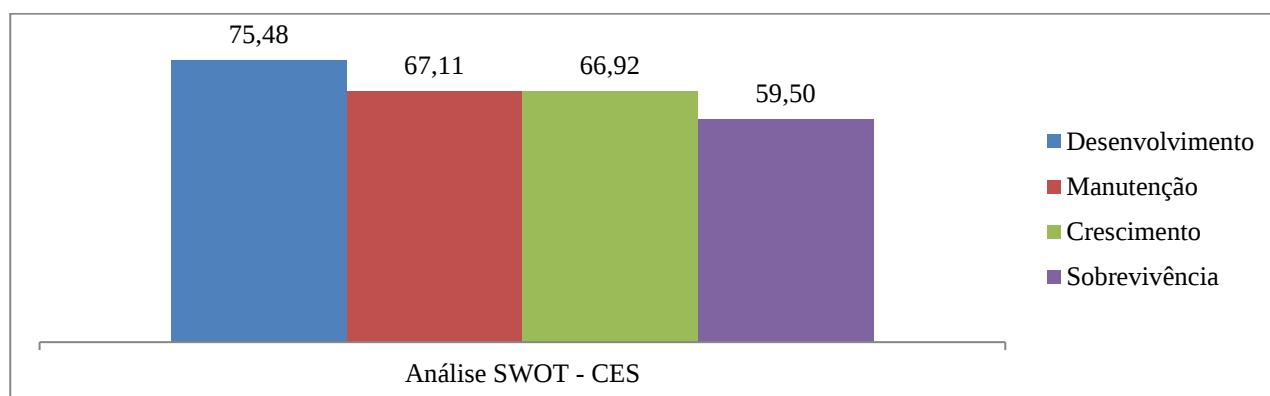
Ambiente interno			
Forças	Fator	Fraquezas	Fator
Conhecimento técnico dos integrantes dos grupos de trabalhos da Comissão	4,91	Falta de planejamento da Comissão	4,82
Visão do atual conselheiro voltada para o planejamento	4,82	Necessidade de audição dos membros	4,64
Possibilidade de influência nacional em todos os ramos e unidades do MP	4,82	Falta de um diálogo institucional com a magistratura	4,55
Autonomia da Comissão, com orçamento próprio	4,64	Estrutura física e de pessoal precária da Comissão	4,45
Existência de ferramentas de gestão	4,64	Falta de consolidação de um modelo congruente com outras instituições que tratam do assunto	4,36
Experiência prática de todos que compõem os grupos de trabalhos da Comissão	4,55	Desalinhamento com as Corregedorias dos Ministérios Públicos	4,36
Integração com a Secretaria de Gestão Estratégica	4,45	Provisoriedade da Comissão	4,27
Elevação do <i>status</i> do fórum para Comissão	4,45	Não manutenção dos objetivos construídos nos planejamentos anteriores	4,09
Autonomia da Comissão	4,45	Falta de patrocínio para os membros da Comissão	4,09
Membro auxiliar com dedicação exclusiva	4,09	Falta de calendário para as reuniões	4,09
Renovação de membros	3,91	Dificuldade de identificação dos <i>status</i> das ações (concluídas, canceladas e em andamento)	4,09
Membros com vínculo com o CNMP	3,18	Falta de memória	4,00
		Ausência de alianças estratégicas com outras instituições	3,91
		Falta de visão de atuação resolutiva	3,82

	Falta de capacitação capilarizada	3,73	
	Falta de resolução sobre a atuação em saúde	3,55	
	Atuação fragmentada do Ministério Público na temática saúde e falta de promotoria regionalizada em tutela coletiva	3,55	
	Falta de visão de convergência estrutural	3,45	
	Falta de representatividade dos membros da Comissão	3,36	
	Comunicação interna não adequada	3,36	
	Necessidade de aprimoramento de metodologias de trabalho da Comissão	3,27	
	Falta de divulgação das ações desenvolvidas	3,09	
	Quantidade de reuniões insuficientes	3,00	
Ambiente externo			
Oportunidades	Fator	Ameaças	Fator
Relevância da área de saúde e necessidade premente da sociedade	4,91	Falta de gestão em planejamento em serviço público	4,73
Capacidade que o CNMP possui de fazer a articulação interinstitucional	4,91	Dificuldades de atuação do promotor	4,18
Possibilidade de fomentar atuações resolutivas e em planejamento e gestão	4,82	Falta de efetividade do Ministério Público	4,09
Criação da Comissão	4,55	Subfinanciamento da saúde	4,09
Fomento ao aperfeiçoamento de formação em Direito Sanitária pela Comissão	4,45	Desmonte do Sistema Único de Saúde (SUS)	4,00
Potencial de promotores que podem atuar na área de saúde	4,36	Falta de entendimento de uniformização do papel do Ministério Público na defesa da saúde	3,91
Necessidade de orientação e uniformização da atuação do Ministério Público na área da saúde	4,36	Decisões judiciais e jurisprudenciais	3,91
Sociedade demandando o Ministério Público	4,27	Falta de priorização de objetivos e projetos no Ministério Público	3,82
Planejamento das ações e construção do plano diretor da Comissão	4,27	Dificuldade de dialogar com os membros que estão na ponta	3,73
Atribuições diferenciadas do Ministério Público	4,09	Excesso de normatização da área da saúde	3,64
Momento político (período de mudanças no cenário político)	3,73	Ameaça de perda de atribuições do Ministério Público para outras instituições	3,55
Apropriação do discurso de combate à corrupção	3,55	Falta de legitimidade do CNMP	3,36
Possibilidade de se criar resolução sobre o tema saúde	3,36	Constantes mudanças nas políticas nacionais de saúde	3,18
		Momento político de transição de governo, o que pode ocasionar a descontinuidade de projetos	3,09

A partir das médias das notas, procedeu-se a uma correlação entre os componentes da *SWOT*. De acordo com a ponderação realizada, a pontuação maior recaiu na combinação de forças com oportunidades (Figura 4), o que torna a estratégia de desenvolvimento como a mais adequada,

segundo a teoria. Essa estratégia consiste em melhor gerir as forças das unidades para potencializar as oportunidades e desenvolver as vantagens competitivas.

Figura 4 – Resultado da SWOT da CES



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

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

6. PREMISSA DE TRABALHO

Promover uma articulação conjunta entre os diversos atores das Comissões Temáticas do CNMP e Corregedoria Nacional, a fim de propiciar uma mudança de cultura institucional e convergência estrutural com foco na resolutividade¹, de modo a permitir que os membros do Ministério Público sejam incentivados a aderirem aos objetivos de contribuição definidos neste Plano Diretor.

7. OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

A Resolução nº 186/2018, ao instituir a Comissão, estabeleceu como objetivo geral

¹ Recomendação CNMP nº 54, de 28 de março de 2017

“Fortalecer e aprimorar a atuação dos órgãos do Ministério Público na tutela do direito à saúde, com a finalidade de facilitar a integração e o desenvolvimento do Ministério Público brasileiro nessa tutela, particularmente buscando:

I – auxiliar nas ações do Ministério Público que visem à ampliação e à garantia da oferta de serviços de saúde a toda a população; e

II – colaborar no desenvolvimento de metodologias para a fiscalização das políticas públicas na área da saúde”.

A partir desses objetivos gerais e com base no diagnóstico da Comissão e nos objetivos estratégicos do CNMP, os membros da CES definiram 8 (oito) objetivos específicos ou de contribuição, a saber:

- 1) Fomentar a racionalização da judicialização da saúde;
- 2) Acompanhar o processo de Planejamento Regional Integrado (PRI) do SUS;
- 3) Atuar na defesa do acesso e qualidade da Atenção Básica em Saúde;
- 4) Promover o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável com foco na saúde e as atuações resolutivas de planejamento e gestão sistêmicos em rede ou comitê;
- 5) Fomentar a atuação na estruturação da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) e análise da Política de Saúde Mental, inclusive a Política de Drogas;
- 6) Buscar metodologias de fiscalização e acompanhamento relativas à institucionalização de parcerias com o terceiro setor por meio de contratos de gestão em saúde, inclusive a fiscalização de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME);
- 7) Fomentar o cumprimento da Recomendação nº 48/2016, que trata do subfinanciamento da saúde (SUS); e
- 8) Fomentar a aplicação da Política Nacional de Regulação no Sistema Único de Saúde (SUS) e conferir transparência ao sistema de regulação.

Entretanto, após profícuos debates, verificou-se a necessidade de priorizar os objetivos, sendo que a Comissão, preliminarmente, irá trabalhar nos 4 (quatro) primeiros objetivos com melhor nota de priorização. Desse modo, por meio da ferramenta denominada *mentimeter*, os colaboradores atribuíram nota de 1 (um) a 5 (cinco) para cada objetivo, sendo que ao final os mais priorizados foram os seguintes:

1º) Atuar na defesa do acesso e qualidade da Atenção Básica em Saúde

2º) Fomentar a racionalização da judicialização da saúde;

3º) Fomentar a aplicação da Política Nacional de Regulação no Sistema Único de Saúde

(SUS) e conferir transparência ao sistema de regulação; e

4º) Buscar metodologias de fiscalização e acompanhamento relativas à institucionalização de parcerias com o terceiro setor por meio de contratos de gestão em saúde;

Ressalta que esses objetivos estão alinhados com o planejamento estratégico do CNMP. Nesse sentido, a figura abaixo mostra o relacionamento dos objetivos de contribuição priorizados com os objetivos estratégicos do CNMP.

Tabela 4 – Relação dos objetivos de contribuição da CES com os estratégicos do CNMP

PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO DA CES COM A ESTRATÉGIA DO CNMP					
Objetivos estratégicos do CNMP X Objetivos de contribuição de CES		Objetivos de contribuição			
		1 - Fomentar a racionalização da judicialização da saúde	2 - Fomentar a aplicação da Política Nacional de Regulação no Sistema Único de Saúde (SUS)	3 - Buscar metodologias de fiscalização e acompanhamento relativos à institucionalização de parcerias com o terceiro setor por meio de contratos de gestão em saúde	4 - Atuar na defesa do acesso e qualidade da Atenção Básica em Saúde
Objetivos estratégicos do CNMP	1. Fomentar a atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito	✓			✓
	2. Resguardar a unidade e a autonomia do Ministério Público		✓		
	4. Promover a atuação em rede			✓	
	5. Aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público			✓	

8. PORTFÓLIO DE AÇÕES

As ações declaram como os objetivos de contribuição serão perseguidos. Traçam as estratégias a serem implantadas em cada campo de atuação.

Importante destacar que cada ação será pormenorizada em iniciativas e/ou projetos, que constarão dos planos de gestão da Comissão da Saúde dos anos de 2019 e 2020. Logo, as ações trazidas neste documento são abrangentes e serão posteriormente detalhadas nos planos de gestão anuais.

As ações foram construídas por objetivo de contribuição priorizado e, posteriormente, foram priorizadas utilizando-se a matriz GUT como ferramenta. A matriz GUT trata-se de um processo de priorização que leva em consideração três quesitos: gravidade, urgência e tendência. Dessa forma, para cada ação, a equipe da Comissão da Saúde avaliou os três quesitos, da seguinte forma:

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

Posteriormente, multiplicou-se a média aritmética de cada quesito para chegar à priorização da ação no portfólio, de modo que aquelas que obtiveram um resultado maior são as mais priorizadas.

Com esteio na referida priorização e levando em consideração a necessidade de atendimento dos quatro objetivos priorizados e a capacidade operacional da Comissão da Saúde, definiu-se que, para cada objetivo de contribuição, preliminarmente, a Comissão irá trabalhar com as 3 (três) primeiras ações com maior pontuação. As demais, poderão ser executadas durante o período, caso

haja uma priorização no processo de revisão deste Plano. Desse modo, segue o portfólio geral de ações levantadas, por objetivo de contribuição:

Tabela 5 – Portfólio de ações 2019/2020

Objetivo de Contribuição	Ação	Matriz GUT (Média)			Nº de Respondentes	Prioridade	Ano previsto para execução
		G	U	T			
1 - Fomentar a racionalização da judicialização da saúde	Ação 1 - Incentivar os membros do MP brasileiro a participarem de Comitês de Saúde e de outras formas de rede de cooperação a mapearem as principais demandas individuais e coletivas, recomendando ao Gestor de Saúde medidas administrativas para saná-las e estimulando atuações resolutivas (mediação, negociação, conciliação sanitária, desenvolvimento harmônico sustentável e planejamento e gestão sistêmicos).	4,56	4,11	3,78	9	70,75*	
	Ação 2 - Desenvolver plataformas de consulta (para promotores, juízes, profissionais de saúde e para a própria população) que permitam de forma rápida e fácil a visualização de informações como: se o medicamento é fornecido pelo SUS, por qual ente, quais as alternativas terapêuticas e as tecnologias do SUS que podem eventualmente substituir a prescrição de medicamentos não padronizados.	4,70	4,30	3,50	10	70,74*	
	Ação 3 – Promover capacitação do MP sobre: 3.1 políticas públicas, estratégias de negociação e de implementação de atuações resolutivas, fortalecendo a comunicação como principal instrumento de persuasão; 3.2. Processo de incorporação de tecnologias no SUS e de saúde baseada em evidências, metodologias e instrumentos para a avaliação em tecnologias em saúde (Acordo de Cooperação Técnica CNJ-CNMP).	4,33	4,22	3,78	9	69,12*	
	Elaborar manual de atuação aos membros do MP em relação a medicamentos e com <i>check-list</i> de etapas que podem orientar a atuação para um viés coletivo a partir da demanda individual do cidadão	4,22	3,89	3,11	9	51,08	
	Estimular a adoção da Medicina Baseada em Evidências (MBE) nas demandas individuais	4,11	3,67	3,33	9	50,25	
	Atuar para mudar a cultura de mensuração da produtividade do MP, para desestimular o ajuizamento de ações e respaldar o membro do MP que priorize a atuação coletiva estruturante, em detrimento das demandas individuais, bem como atuação extrajudicial e resolutiva	4,11	3,89	3,11	9	49,74	
	Convencimento do Poder judiciário - por seminários, reuniões com o CNJ - sobre a importância da análise mais detida das demandas coletivas, afastando a tese da reserva do possível diante dos números das demandas individuais	3,89	3,56	3,33	9	46,09	
	Fomentar a reformulação da política para os medicamentos oncológicos	3,67	3,56	3,33	9	43,46	

Objetivo de Contribuição	Ação	Matriz GUT (Média)			Nº de Respondentes	Prioridade	Ano previsto para execução
		G	U	T			
	Criar ferramentas para o acompanhamento, fiscalização e fomento do planejamento e gestão da saúde, atuando em redes e comitês	3,56	3,33	2,89	9	34,24	
	Convergência com objetivo 4 (Promover o desenvolvimento harmônico e sustentável com foco na saúde e nas atuações resolutivas de planejamento e gestão sistêmicos em rede), que operacionaliza o objetivo 1	3,33	3,11	2,67	9	27,65	
	Sofisticar a ouvidoria para que dê uma visão macro, usando inteligência artificial	2,33	2,22	2,11	9	10,95	
2 - Fomentar a aplicação da Política Nacional de Regulação no Sistema Único de Saúde (SUS)	Ação 4² 4.1. Articular a aprovação de lei federal ou estadual que determine aos entes da Federação a transparência e publicização de suas listas de espera no SUS por exames, consultas e cirurgias eletivas. 4.2. Integrar os esforços de diversos atores para reformular e melhorar o SISREG - Sistema de Regulação do SUS pelo Ministério da Saúde, evitando a fragmentação de sistema e regras de negócios, e fomentar a ampliação da infraestrutura de TI que dá suporte aos sistemas de regulação. (antiga ação 6). 4.3. Desenvolver ou estimular o desenvolvimento de software, sistema, portal, ferramenta ou outras soluções de informática para promover a transparência dos dados brutos da regulação, das relações de pacientes à espera de procedimentos, exames e consultas, a fim de possibilitar o controle e monitoramento (antiga Ação 5). 4.4. Promover a capacitação dos Membros do MP brasileiro sobre regulação e acompanhamento das listas do SUS e elaborar manual de atuação, roteiros e cartilha. (antiga ação 4)	4,67	4,50	4,17	6	87,50*	
	(Ação 4 - Desenvolver ou estimular o desenvolvimento de software, sistema, portal, ferramenta ou outras soluções de informática para promover a transparência dos dados brutos da regulação, das relações de pacientes à espera de procedimentos, exames e consultas, a fim de possibilitar o controle e monitoramento).	4,50	4,33	4,17	6	81,25*	
	(Ação 6 - Integrar os esforços de diversos atores para reformular e melhorar o SISREG - Sistema de Regulação do SUS pelo Ministério da Saúde, evitando a fragmentação de sistema e regras de negócios, e fomentar a ampliação da infraestrutura de TI que dá suporte aos sistemas de regulação)	4,33	4,17	4,17	6	75,23*	
	Aperfeiçoar e replicar em nível nacional o projeto "lista de espera do SUS" do MPSC, cobrando a implantação de portais de transparência das filas de regulação	4,17	3,83	3,67	6	58,56	
	Fomentar que o setor de regulação seja livre de interferências externas	4,00	3,83	3,50	6	53,67	

² Houve redefinição das 3 ações priorizadas em apenas uma ação, porém detalhadas em 4 subações.

Objetivo de Contribuição	Ação	Matriz GUT (Média)			Nº de Respondentes	Prioridade	Ano previsto para execução
		G	U	T			
	Atuar no convencimento aos stake-holders da necessidade e das vantagens de adoção de um sistema de gerenciamento da fila de pacientes	4,17	3,67	3,50	6	53,47	
	Articular a aprovação de lei federal ou estadual que determine aos entes da Federação a transparência e publicização de suas listas de espera no SUS por exames, consultas e cirurgias eletivas	4,17	3,50	3,50	6	51,04	
	Desenvolver metodologia de fiscalização da política nacional de regulação e fomentar a sua regulamentação	3,83	3,67	3,33	6	46,85	
	Realizar ações esclarecendo sobre a improbidade no desrespeito às listas de espera e ações coordenadas de combate a esta improbidade	3,67	3,17	3,00	6	34,83	
	Sofisticar, com tecnologia (inteligência artificial) as regras de negócio da regulação, para que os protocolos clínicos ofereçam critérios automáticos para a classificação de risco	3,33	3,00	3,17	6	31,67	
	Criar e montar redes e parcerias utilizando o que foi produzido (a tecnologia, os documentos do site, etc.) com a atividade 2 da Ação Nacional em Defesa da Saúde (relativa a tecnologia de planejamento e gestão sistêmicos e desenvolvimento harmônico)	3,33	3,17	3,00	6	31,67	
	Estimular a criação de uma plataforma de <i>Business Intelligence</i> (BI) nacional para a regulação de todos os entes	3,33	3,17	2,83	6	29,91	
	Criação ou definição de unidades para acompanhar e fiscalizar a gestão da fila de atendimentos	3,17	2,83	2,83	6	25,42	
3 - Buscar metodologias de fiscalização e acompanhamento relativas à institucionalização de parcerias com o terceiro setor por meio de contratos de gestão	Ação 7 - Elaborar roteiro/manual de orientação à atuação do MP na fiscalização das parcerias com o terceiro setor, desde o processo de escolha da entidade até a fiscalização do cumprimento do contrato de gestão, definindo estratégias nacionais de atuação.	4,50	4,33	4,00	6	78,00*	
	Ação 8 - Atuar de forma conjunta e integrada com os MPs estatuais, MPF e MPT na fiscalização das Organizações Sociais, adotando uma atuação modelo em cada região, bem como atuar em parceria com a Academia, TCU, CGU, MP's de Contas e outros órgãos de controle.	4,33	4,00	3,67	6	63,56*	
	Ação 9 - Promover fóruns, seminários e cursos aos membros do MP para discussão do tema e capacitação sobre as formas de prestação de contas de entidades do terceiro setor, sobre as principais ferramentas de gestão e transparência de recursos públicos pelo terceiro setor e outros.	4,00	4,00	3,83	6	61,33*	

Objetivo de Contribuição	Ação	Matriz GUT (Média)			Nº de Respondentes	Prioridade	Ano previsto para execução
		G	U	T			
	Aprimorar o processo de qualificação das organizações sociais, com exigência de requisitos substanciais (e não meramente formais, como as indicadas no art. 2º da Lei Federal), mediante previsão de “diretrizes” e “critérios” objetivos, transparentes e impessoais para qualificar uma entidade como OS	4,17	4,00	3,67	6	61,11	
	Desenvolver metodologia de fiscalização de todo o procedimento de transferência da gestão da unidade de saúde, para acompanhamento do MP desde a publicação do chamamento do terceiro setor até a execução do contrato e avaliação dos indicadores quantitativos e qualitativos	4,17	4,00	3,67	6	61,11	
	Promover transparência e abertura de dados quanto ao uso de recursos públicos pelas OSs, prestação de contas e subcontratação (quarteirização), bem como promover estudos de economicidade e eficiência	4,00	3,83	3,67	6	56,22	
	Desenvolver portal ou ferramenta de inteligência artificial para acompanhamento das atividades das OSs e da execução dos contratos de gestão, de forma quantitativa e qualitativa, com alertas de fraudes, com base no processamento dos dados dos contratos e da prestação do serviço	4,00	3,67	3,50	6	51,33	
	Mapear o Terceiro Setor a partir de focos prioritários e desenvolver portal ou ferramenta de inteligência artificial que classifique as OSs de forma positiva ou negativa, relacionando as ações que responder, e faça o cruzamento de pessoas ligadas às OSs ("pega-laranja")	3,83	3,67	3,50	6	49,19	
	Nos casos de OPME, indicar relação padronizada e estabelecer parcerias com os órgãos de execução da improbidade e criminal nas fiscalizações das OPME	3,83	3,50	3,33	6	44,72	
	Desenvolvimento de painel de controle (<i>dashboard</i>) com os dados de gestão em tempo real do funcionamento das unidades terceirizadas	3,67	3,33	3,33	6	40,74	
	Propiciar o compartilhamento de informações sobre custos operacionais das unidades hospitalares	3,67	3,33	3,17	6	38,70	
	Aperfeiçoar e utilizar a metodologia de planejamento de gestão sistêmico para enfocar esse objetivo e promover a convergência desse objetivo com os objetivos 1 (Racionalização da Judicialização) e 4 (Promover o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável com foco na saúde e nas atuações resolutivas de Planejamento e Gestão Sistêmicos em rede)	3,33	3,17	2,67	6	28,15	
	Exigir a elaboração do estudo de vantajosidade para a Administração Pública quando houver opção de formalização de parceria com o terceiro setor, demonstrando mais que “nexo de possibilidade”, o “nexo de necessidade”, com estudo prévio detalhado que fundamente que a transferência do gerenciamento dos serviços de saúde a OS mostra-se a melhor opção	3,17	3,00	2,83	6	26,92	

Objetivo de Contribuição	Ação	Matriz GUT (Média)			Nº de Respondentes	Prioridade	Ano previsto para execução
		G	U	T			
	Promover a padronização dos contratos de gestão e da prestação de contas com bases nas diretrizes de <i>Open Contracting</i> (v. <i>Open Contracting Partnership</i>)	3,00	2,50	2,50	6	18,75	
4 - Atuar na defesa do acesso e qualidade da Atenção Básica em Saúde	Ação 10 - Criar ferramentas para controle do planejamento e gestão da saúde.	4,44	4,22	3,89	9	72,98*	
	Ação 11 - Fomentar o aumento da cobertura da Estratégia e Saúde da Família nos municípios, promovendo estudos e, em seguida, estratégias para a cobrança e abertura de dados voltados a permitir o estudo de dimensionamento das ESF.	4,33	4,00	3,78	9	65,48*	
	Ação 12 - Fomentar a correta implementação da Política Nacional de atenção Básica – PNAB.	4,00	3,78	3,78	9	57,09*	
	Monitorar a quantidade de percentual de recursos destinadas à atenção básica e a média e alta complexidade, considerando a recente mudança nos blocos de financiamento do SUS pela Portaria nº 3.992, de 28/12/2017 do Ministério da Saúde, garantindo a aplicação de recursos pelos municípios na atenção básica, bem como a adoção de ações de prevenção, ao invés de priorizar a urgência e emergência	3,89	3,67	3,56	9	50,70	
	Elaborar roteiro/manual para capacitação dos membros do MP, inclusive conscientizando-os da economia gerada por um atendimento de qualidade na atenção básica	3,89	3,56	3,33	9	46,09	
	Fomentar a integração da atenção básica com a Rede de Atenção à Saúde e com a assistência social	3,78	3,56	3,33	9	44,77	
	Fomentar o aumento da qualidade das ações e serviços da atenção primária em saúde, inclusive com estímulo à qualificação e capacitação dos profissionais de saúde da atenção básica	3,67	3,44	3,44	9	43,50	
	Atualizar o check-list de fiscalização da necessária estrutura das unidades básicas de saúde a serem ofertadas pelo Poder Público Municipal para a prestação do serviço, bem como elaborar manual de orientação ao MP para sanar as irregularidades encontradas	3,44	3,33	3,11	9	35,72	
	Fomentar a criação de parâmetros para a resolutividade da AB, como encaminhamentos para ambulatório especializado, o que pode significar baixa resolutividade caso tais encaminhamentos sejam feitos de rotina, bem como o acompanhamento das contrarreferências	3,67	3,22	3,00	9	35,44	
	Cobrar e criar a implementação de sistemas de produção e visualização de dados (dashboard) de performance e economicidade das ESF	3,56	3,22	2,78	9	31,82	

Objetivo de Contribuição	Ação	Matriz GUT (Média)			Nº de Respondentes	Prioridade	Ano previsto para execução
		G	U	T			
	Aperfeiçoar o Roteiro, cartilhas e demais documentos previstos no site do CNMP http://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/425-comissoes-institucional/comissao-de-defesa-dos-direitos-fundamentais/10463-desenvolvimento-harmonico-e-sustentavel para esse objetivo e promover a convergência estrutural para tornar viável para os colegas implementarem	3,44	3,11	2,78	9	29,77	
	Promover a convergência (alinhamento e/ou integração) com os objetivos 1 (racionalização da judicialização em saúde) e 4 (Promover o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável com foco na saúde e nas atuações resolutivas de Planejamento e Gestão Sistêmicos em rede)	3,44	3,22	2,56	9	28,36	

* Ações com maior nota de priorização e que, portanto, previamente serão executadas em 2019 e 2020.



CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

O presente Plano Diretor foi submetido à consulta pública no período de 09/01/2019 a 08/02/2019, oportunidade em que os membros do Ministério Público apresentaram críticas e sugestões aos objetivos e às ações elencadas como prioritárias (<http://www.cnmp.mp.br/portal/todas-as-noticias/11843-membros-do-ministerio-publico-podem-apresentar-criticas-e-sugestoes-ao-plano-diretor-da-comissao-da-saude-do-cnmp>), que foram devidamente avaliadas, conforme o documento em anexo.

9. CONCLUSÕES

A construção deste Plano Diretor envolveu todos os membros colaboradores da Comissão da Saúde, de modo a buscar refletir seu contexto atual e indicar o cenário desejado. Embasou-se, principalmente, na Resolução nº 186/2018, no planejamento estratégico do Conselho Nacional e no diagnóstico realizado desta Comissão.

A partir de então, foram estabelecidos objetivos de contribuição e portfólio de ações, definindo-se, dentre elas, aquelas que serão executadas previamente.

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

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

Em relação às oportunidades de melhorias, destaca-se que houve dificuldades no cumprimento das etapas do cronograma estabelecido originalmente, já que os esforços de elaboração deste documento precisaram ser harmonizados com as demais atividades dos colaboradores.

Por fim, ressalta-se que este Plano, por um lado, irá nortear a atuação da Comissão da Saúde para os próximos dois anos; por outro, garante o alinhamento das ações da Comissão ao

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

planejamento institucional do CNMP.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Resolução nº 186, de 5 de março de 2018

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

COSTA, Hélio B. **Planejamento estratégico. Brasília:** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2004. Projeto Eurobrasil.

SINK, D. Scott; TUTTIE, Thomas C. **Planejamento e medidas para a performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1993.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

SANTINI JUNIOR, Nelson. **Princípios e ferramentas da estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia, práticas. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.