

Um Plano para Transformar a Formação no Ministério Público Brasileiro

Um plano de INTEGRAÇÃO e
TRANSFORMAÇÃO para elevar a
formação no Ministério Público
brasileiro através de redes
colaborativas, inovação pedagógica
e governança profissional



CDEMP

Colégio de Diretores de Escolas e Centros
de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional
dos Ministérios Públicos do Brasil

Um Plano para Transformar a Formação no Ministério Público Brasileiro

*Um plano de INTEGRAÇÃO e
TRANSFORMAÇÃO para elevar a
formação no Ministério Público
brasileiro através de redes
colaborativas, inovação pedagógica e
governança profissional*

Integrantes do CDEMP

Joana D'arc Dias Martins - CEAF/AC
Marcus Rômulo Maia de Mello – ESMP/AL
Aurely Freitas Germano Penha – CEAF/AM
Maria do Socorro Milhomem Monteiro Moro – CEAF/AP
Márcio José Cordeiro Fahel – CEAF/BA
Manuel Pinheiro Freitas – ESMP/CE
Luciana de Aquino Vasconcelos Frota – CEAF/CE
Eneas Romero de Vasconcelos – CEAF/CE
Luiz Alexandre Cyrilo Pinheiro Machado Cogan – CEAF/CE
Roberto Carlos Silva – FESMP/DFT
Raquel Branquinho Pimenta Mamede Nascimento – ESMPU/DFT
Rodrigo Monteiro da Silva – AESMP/ES
Hermes Zaneti Júnior – CEAF/ES
Adriano Godoy Firmino – ESMP/GO
José Ribamar Sanches Prazeres – ESMP/MA
Cássia Virgínia Serra Teixeira Gontijo – CEAF/MG
Júnia Barros do Oliveira Balsamão – ESMP/MG
Fabio Ianni Goldfinger – ESMP/MS
Wesley Sanchez Lacerda – FESMP/MT
Antonio Sérgio Cordeiro Piedade – CEAF/MT
José Edvaldo Pereira Sales – CEAF/PA
José Guilherme Soares Lemos – FESMIP/PB
João Geraldo Carneiro Barbosa – CEAF/PB
Fernanda da Silva Soares – ESMP/PR
Alexandre Ramalho de Farias – FEMPAR
Carolina de Moura Cordeiro Pontes – ESMP/PE
Luana Azeredo Alves – CEAF/PI
Paulo Rubens Parente Rebouças – CEAF/PI
Sávio Renato Bittencourt Soares Silva – FEMPERJ/RJ
Cláudio Henrique da Cruz Viana – AMPERJ/RJ
Leandro Silva Navega – CEAF / IERBB/RJ
Erica Vericia Canuto de Oliveira Veras – CEAF/RN
Sérgio Hiane Harris – CEAF/RS
Luciano de Faria Brasil – FMP/RS
Edna Antônia Capeli da Silva Oliveira – ESMP/RO
Márcio Rosa da Silva – CEAF/RR
Diego Roberto Barbiero – ESMP/SC
Stefano Garcia da Silveira – CEAF/SC
Newton Silveira Dias Junior – ESMP/SE
Tatiana Viggiani Bicudo – CEAF / ESMP/SP
Miguel Batista de Siqueira Filho – CESAF/TO

Diretoria do CDEMP/2025

Presidente: Hermes Zaneti Júnior (CEAF/ ES)
Vice-presidente: Maria do Socorro Milhomem Monteiro Moro (CEAF/AP)
Secretário-Executivo: Fabio Ianni Goldfinger (ESMP / MS)
Diretora Financeira: Tatiana Viggiani Bicudo (CEAF/ESMPSP)
Diretor de Assuntos Pedagógicos: Márcio Rosa da Silva (CEAF/RR)
Comissão de Assuntos Legislativos: Ana Maria Moreira Marchesan (CEAF/RS)
Conselho Fiscal (Titular): Sávio Renato Bittencourt Soares Silva (FEMPERJ/ RJ)
Conselho Fiscal (Titular): Joana D'arc Dias Martins (CEAF/AC)
Conselho Fiscal (Titular): Lara Peplau (CEAF/MPSC)
Conselho Fiscal (Suplente): João Geraldo Carneiro Barbosa (CEAF/MPPB)
Conselho Fiscal (Suplente): Teresinha de Jesus Moura Borges Campos (CEAF/MPPI)
Conselho Fiscal (Suplente): Luciana de Aquino Vasconcelos Frota (CEAF/MPCE)
Diretor da ENAMP: Adriano Godoy Firmino (ESMP/GO)
Diretor de Relações Internacionais: Manuel Pinheiro Freitas

Diretoria do CDEMP/2024

Presidente: Hermes Zaneti Júnior (CEAF/ ES)
Vice-presidente: Maria do Socorro Milhomem Monteiro Moro (CEAF/AP)
Secretário-Executivo: Fabio Ianni Goldfinger (ESMP / MS)
Diretora Financeira: Samia Saad Gallotti Bonavides (ESMPR/ PR)
Diretor de Assuntos Pedagógicos: Márcio Rosa da Silva (CEAF/RR)
Comissão de Assuntos Legislativos: Ana Maria Moreira Marchesan (CEAF/RS)
Conselho Fiscal (Titular): Sávio Renato Bittencourt Soares Silva (FEMPERJ/ RJ)
Conselho Fiscal (Titular): Joana D'arc Dias Martins (CEAF/AC)
Conselho Fiscal (Titular): Karla Vieira (CEAF/MA)
Conselho Fiscal (Suplente): Adriano Godoy Firmino (ESMP/GO)
Conselho Fiscal (Suplente): Lara Peplar (CEAF / SC)
Conselho Fiscal (Suplente): Tatiana Viggiani Bicudo (ESMP/SP)
Diretor da ENAMP: Adriano Godoy Firmino (ESMP/GO)

Contribuição Técnica

Paulo Roberto Gonçalves Ishikawa
Promotor de Justiça do MPMS
Supervisor de Planejamento e Gestão Estratégica

Bruno Alves Moure
Design gráfico (MPES)
Artes Gráficas

Sumário

1.	Introdução:	6
2.	A Construção Participativa do Plano Estratégico do CDEMP – Trabalhos preparatórios	7
	2.1. Cronograma de Elaboração do Plano Estratégico	8
	2.1.1. 1ª Reunião	8
	2.1.2. 2ª Reunião	9
	2.1.3. 3ª Reunião	9
	2.1.4. 4ª Reunião	9
	2.2. Reunião Extraordinária - Carta de Florianópolis	6
3.	BSC – O Balanced Scorecard	10
	O Mapa Estratégico	11
4.	Elementos Estratégicos do CDEMP	13
	4.1. Missão: a razão de ser	13
	4.2. A Visão de Futuro: onde se quer chegar	13
	4.3. Os Valores: os Princípios inegociáveis	14
	4.4. Os Objetivos Estratégicos	15
	4.5. As Ações Estratégicas	16
	4.6. Indicadores Estratégicos	23
	4.6.1. Responsabilidades pela Coleta	30
	4.6.2. Periodicidade de Coleta	30
	4.6.3. Sistema de Monitoramento	30
	4.6.4. Metas	30
5.	Fatores Críticos de Sucesso	31
6.	Conclusão • Mensagem Final da Diretoria CDEMP	32

“O Plano Estratégico do CDEMP é um compromisso coletivo de transformação da formação no Ministério Público brasileiro, através da integração de Escolas do Ministério Público em uma rede colaborativa de excelência, inovação e impacto social.”

1. Introdução:

Este é o primeiro Plano Estratégico do Colégio de Diretores de Escolas e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional dos Ministérios Públicos do Brasil — o CDEMP. Não se trata de mais um documento institucional, mas de um compromisso coletivo com a transformação da maneira como formamos e capacitamos os membros e servidores do Ministério Público em todo o país. Ao longo de décadas, as Escolas do MP construíram trajetórias próprias, desenvolveram metodologias e acumularam experiências valiosas. Agora, pela primeira vez, unimos essas forças em torno de uma visão comum: ser reconhecido, até 2030, como o principal fórum de articulação e inovação das Escolas do Ministério Público brasileiro, impulsionando a transformação institucional contínua e a excelência na defesa da sociedade. Este plano não nasce de uma imposição, mas de uma necessidade sentida por todos nós que acreditamos que a qualidade da formação impacta diretamente a qualidade da atuação do MP na sociedade.

Este planejamento atende, ademais, as diretrizes das Resoluções CNMP nº 147/2016 e nº 307/2025 que fornecem o marco normativo para a política nacional de formação, planejamento e inovação no âmbito do Ministério Público. A Resolução nº 147/2016 orienta a atuação das Escolas do Ministério Público de forma integrada ao planejamento institucional, com foco em formação continuada, qualificação técnica e alinhamento às prioridades estratégicas. A Resolução nº 307/2025 atualiza e reforça essas diretrizes, enfatizando o planejamento estratégico, a atuação baseada em evidências, a inovação e a articulação em rede, com vistas ao aumento da efetividade institucional e da tutela dos direitos fundamentais, ambas devidamente incorporadas de modo estruturante ao Planejamento Estratégico do CDEMP.

A construção deste plano exigiu uma mudança de cultura. Durante muito tempo, cada Escola operou de forma relativamente autônoma, respondendo às demandas locais de seus respectivos Ministérios Públicos. Essa autonomia é valiosa e deve ser preservada, mas percebemos que a ausência de integração e de padrões mínimos comuns gerava desigualdades e desperdiçava oportunidades de aprendizado coletivo. O que uma Escola descobre, experimenta e valida poderia beneficiar todas as outras. O que um Centro de Estudos inova poderia ser adaptado e replicado. Este plano estratégico propõe, portanto, uma mudança de mentalidade: de Escolas isoladas para uma rede integrada; de iniciativas dispersas para ações coordenadas; de experiências locais para conhecimento compartilhado. Essa mudança não acontece por decreto, mas por engajamento genuíno. Cada diretor de Escola, cada professor, cada servidor, cada membro do Ministério Público que participa de processos formativos é um agente dessa transformação. Sem o compromisso ativo de todos, este plano permanecerá apenas no papel.

O que torna este plano único e diferenciado? Primeiro, ele é estruturado em torno de seis objetivos estratégicos que não seguem a lógica tradicional de perspectivas financeiras ou

operacionais, mas sim uma abordagem finalística, centrada nos resultados que queremos gerar: governança institucional sólida, cultura de inovação, inteligência artificial e pesquisa, consolidação do CDEMP como polo de difusão do conhecimento, harmonização de referenciais pedagógicos, ampliação de redes de cooperação e elevação do padrão de formação. Cada um desses objetivos se desdobra em ações estratégicas concretas — 36 ao todo — que vão desde a criação de um Modelo Nacional de Governança até a realização de um Congresso Anual do CDEMP, passando pela implementação de um Sistema de Governança Digital e pela formação de uma Rede Latino-Americana de Escolas do Ministério Público. Segundo, este plano não é um exercício burocrático de conformidade, mas um instrumento de transformação institucional. Ele reconhece que a formação de excelência é o alicerce da atuação resolutiva do Ministério Público, e que investir nas Escolas é investir na capacidade do MP de defender a sociedade com competência, ética e efetividade.

Este documento que você tem em mãos é, portanto, mais do que um relatório técnico. É um convite. Um convite para que você, leitor — seja diretor de Escola, membro do Ministério Público, servidor, gestor ou parceiro — conheça, compreenda e, sobretudo, se engaje nesta jornada de transformação. Nas páginas seguintes, você encontrará a fundamentação teórica que embasa nossas escolhas metodológicas, a descrição detalhada de cada elemento do plano — missão, visão, valores, objetivos e ações — e a justificativa do porquê optamos por uma abordagem que prioriza resultados e impactos em vez de processos burocráticos. Mais do que isso, você encontrará um plano que acredita no potencial das pessoas, na força das redes e na capacidade de transformação que a educação de qualidade pode gerar. Este é o nosso plano. Mas ele só se realizará se for também o seu.

2. A Construção Participativa do Plano Estratégico do CDEMP – Trabalhos preparatórios

A elaboração do primeiro Plano Estratégico do CDEMP não foi resultado de um trabalho isolado ou de uma decisão unilateral da Diretoria. Desde o início, houve o compromisso de construir um plano verdadeiramente participativo, que refletisse as necessidades, as aspirações e as realidades das 30 Escolas e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional das Unidades e Ramos dos Ministérios Públicos do Brasil. A Diretoria do CDEMP, ciente de que um plano estratégico só tem legitimidade e viabilidade se for construído coletivamente, conduziu um processo estruturado de escuta, diálogo e consolidação de contribuições. Ao longo de três meses, entre outubro e dezembro de 2025, foram realizadas reuniões, aplicados formulários de consulta e promovidos espaços de debate que permitiram que cada diretor de Escola e CEAF pudesse expressar sua visão sobre os

desafios, as prioridades e os caminhos para a transformação da formação no Ministério Público brasileiro. O resultado é um plano que não pertence apenas à Diretoria do CDEMP, mas a todos os que participaram de sua construção — um plano legítimo, representativo e comprometido com a realidade das Escolas.

2.1. Cronograma de Elaboração do Plano Estratégico

2.1.1. 1ª Reunião

ONLINE • 01 de outubro de 2025

Horário: 15h15 às 16h15

Participantes: Diretoria do CDEMP

Objetivo: Apresentação do Projeto de Elaboração do Plano Estratégico

Nesta primeira reunião, a Diretoria do CDEMP se reuniu para discutir a proposta de elaboração do primeiro Plano Estratégico da instituição. Foi apresentado o contexto que motivou a iniciativa: a necessidade de integração das Escolas, a ausência de padrões mínimos comuns de qualidade, a oportunidade de posicionar o CDEMP como fórum de articulação e inovação, e a importância de um planejamento de longo prazo para orientar as ações do Colégio até 2030. A Diretoria discutiu a metodologia a ser adotada, baseada no Balanced Scorecard (BSC), e definiu que o processo deveria ser participativo, envolvendo todos os diretores das Escolas e CEAFs. Ao final da reunião, foi aprovado o cronograma de trabalho e a estratégia de consulta às Escolas por meio de formulário eletrônico.

Encaminhamento de Formulários • 02 de outubro de 2025

Instrumento: Google Forms

Destinatários: Todos os Diretores de Escolas e CEAFs do Brasil (30 unidades)

Objetivo: Coletar contribuições sobre Missão, Visão, Valores, Objetivos e Ações Estratégicas

No dia seguinte à primeira reunião, foi encaminhado a todos os diretores de Escolas e Centros de Estudos um formulário eletrônico estruturado, solicitando contribuições sobre os elementos fundamentais do Plano Estratégico. O formulário foi dividido em seções possibilitou a coleta de sugestões para a definição da Missão, Visão e Valores. O formulário foi desenhado para ser acessível e objetivo, permitindo que os diretores pudessem responder de forma prática, mas também oferecendo espaço para comentários e sugestões abertas. Foi disponibilizado prazo suficiente para reflexão e consulta interna em cada Escola.



Planejamento estratégico do CDEMP

Atualmente a missão, visão e valores do CDEMP são:

Missão: capacitar, aperfeiçoar e especializar a gestão e os recursos humanos do Ministério Público brasileiro...

Visão: excelência em educação e desenvolvimento institucional para o MP.

Valores: inovação, conhecimento, efetividade, ética e cooperação.

Sugestão de alteração na Missão *

Selecione todas as opções aplicáveis.

Sua resposta

Sugestão de alteração na Visão *

Sua resposta

Sugestão de alteração nos Valores *

Sua resposta

2.1.2. 2ª Reunião

ONLINE • 20 de outubro de 2025

Participantes: Diretoria do CDEMP

Objetivo: Apresentação da compilação das respostas obtidas por meio do formulário

Após o recebimento e a tabulação das respostas dos diretores, a Diretoria do CDEMP se reuniu novamente para analisar os dados coletados. Nesta reunião, foi apresentada uma compilação das contribuições, destacando os pontos de convergência e as principais sugestões. A análise revelou um forte consenso em torno de temas como a necessidade de governança institucional sólida, a importância da inovação e da pesquisa aplicada, a harmonização de referenciais pedagógicos, a ampliação de redes de cooperação e a elevação do padrão de formação. Com base nessas contribuições, a Diretoria iniciou o processo de redação dos elementos estratégicos — Missão, Visão, Valores e Objetivos — buscando refletir fielmente as percepções e expectativas expressas pelos diretores das Escolas.

2.1.3. 3ª Reunião

ONLINE • 11 de novembro de 2025

Participantes: Todos os integrantes do CDEMP

(Diretoria e Diretores de Escolas e CEAFs)

Objetivo: Coleta de sugestões das Ações Estratégicas

Esta reunião ampliada marcou um momento crucial no processo de construção do plano. A Diretoria do CDEMP apresentou a proposta de Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos, explicando como cada elemento foi construído a partir das respostas ao formulário e das discussões internas. Na oportunidade foram definidas as 36 ações estratégicas, organizadas por objetivo, com suas respectivas descrições. Durante a reunião, foi aberto espaço para debates, questionamentos e sugestões de ajustes. Os diretores puderam manifestar suas percepções sobre a adequação dos objetivos e ações à realidade de suas Escolas, bem como sobre a viabilidade de implementação. As contribuições desta reunião foram registradas e incorporadas à versão final do plano, garantindo que o documento refletisse verdadeiramente a visão coletiva do CDEMP.

2.1.4. 4ª Reunião

ONLINE • 02 de dezembro de 2025

Participantes: Todos os integrantes do CDEMP

(Diretoria e Diretores de Escolas e CEAFs)

Objetivo: Alinhamentos finais

Na última reunião do processo de elaboração, a Diretoria do CDEMP se dedicou ao repasse das últimas informações aos demais integrantes do CDEMP acerca do Plano Estratégico. Foi informado sobre a redação final do Planejamento Estratégico, com previsão de apresentação e aprovação por rodada assíncrona, conforme estatuto. A divulgação oficial e aprovação ocorreu na reunião de 28 a 30 de janeiro de 2026, em Florianópolis/SC, ocasião em que foi aprovado e apresentado o Mapa Estratégico confeccionado para nortear as ações do colegiado.

2.2. Reunião Extraordinária - Carta de Florianópolis

Na data de 30 de janeiro de 2026 foi aprovado o presente planejamento estratégico, em reunião extraordinária agendada na cidade de Florianópolis/SC e recepção do MPSC. O processo descrito acima demonstra que o Plano Estratégico do CDEMP não é um documento imposto, mas sim construído coletivamente. Cada etapa foi desenhada para garantir a participação efetiva dos diretores das Escolas e CEAFs, desde a coleta de contribuições individuais até o debate coletivo sobre os elementos estratégicos. A utilização de formulários eletrônicos permitiu que todos pudessem contribuir de forma estruturada e anônima, se desejassem, garantindo liberdade de expressão. As reuniões ampliadas criaram espaços de diálogo e ajuste, assegurando que o plano refletisse a diversidade de contextos e necessidades das 30 unidades e ramos do Ministério Público brasileiro.

Essa metodologia participativa confere ao plano legitimidade institucional: ele não representa a visão de um grupo restrito, mas o consenso de uma rede colaborativa. Mais do que isso, o processo de construção coletiva gerou engajamento e apropriação: os diretores que participaram da elaboração do plano tendem a se sentir responsáveis por sua implementação, pois reconhecem nele suas próprias contribuições e aspirações. Este é, portanto, um plano que nasce com o compromisso de todos — e que, por isso, tem reais chances de se concretizar.

3. BSC – O Balanced Scorecard

O planejamento estratégico, em sua essência, busca responder a três perguntas fundamentais: "Onde estamos?", "Para onde vamos?" e "Como chegaremos lá?". Contudo, a mera definição de um destino (a Visão) e de um caminho (o Plano) é insuficiente se não houver um sistema robusto para medir o progresso e garantir que a organização não se desvie do curso. Historicamente, muitas organizações confiavam quase exclusivamente em indicadores financeiros e orçamentários para medir seu sucesso.

Percebendo essa lacuna, os professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, introduziram no início da década de 1990 o conceito de Balanced Scorecard (BSC). Mais do que um simples sistema de medição, o BSC evoluiu para uma metodologia completa de gestão estratégica. Conforme detalhado em sua obra clássica, "A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard" (1996), a premissa central é que para uma organização prosperar, ela precisa "balancear" sua avaliação de desempenho, contemplando um conjunto de perspectivas que, juntas, fornecem uma visão completa e prospectiva da saúde organizacional.

Com isso, o monitoramento dos indicadores passou a contemplar outros fatores, além do aspecto financeiro, pois passou a considerar métricas relacionadas à atividade finalística. Com isso, foi possível adotar essa metodologia para o Ministério Público brasileiro, que incluiu objetivos estratégicos relacionados às mais variadas áreas de atuação, além dos relacionados à área meio.

A cultura se instalou em todas as unidades do Ministério Público, e hoje o mesmo método também está sendo adotado para elaborar o plano estratégico do CDEMP, com foco específico na atividade finalística, conforme se verá a frente.

O Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico representa a expressão visual resumida e simplificada do plano estratégico, a representação gráfica, contendo os elementos fundamentais para que os integrantes da organização tenham nas mãos o necessário para compreender os caminhos que devem ser trilhados.



Conforme se observa, o Mapa Estratégico do CDEMP prevê a Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos, sendo esses últimos focados apenas na atividade finalística, e representa um modelo de gestão visualmente coeso, centrado em seis objetivos principais, desdobrados em ações estratégicas como instrumento de concretização do plano.

O Mapa Estratégico do CDEMP para 2026 apresenta uma estrutura de seis objetivos estratégicos que, à primeira análise, não seguem a divisão clássica do Balanced Scorecard (BSC) em suas quatro perspectivas tradicionais: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Ressalta-se que essa ausência não

representa uma lacuna metodológica, mas sim uma escolha estratégica consciente e apropriada à natureza e ao contexto do CDEMP.

O BSC, desde sua origem, nunca se caracterizou como um sistema metodológico rígido, mas plenamente adaptável às peculiaridades da organização, notadamente quando se observa a natureza jurídica do CDEMP, que não visa lucros como ocorre nas corporações de natureza privada. O importante é que a estratégia seja definida e comunicada a seus integrantes.

No caso do CDEMP, ficou então definido que os Objetivos Estratégicos são de natureza finalística, o que se poderia justificar pelos seguintes argumentos:

a) Natureza de Organização de Cúpula e Articulação - O CDEMP não é uma operadora de serviços diretos ao cidadão, nem uma unidade executora de processos. É um colégio de diretores, um fórum de articulação e inovação. Sua função é coordenar, integrar, disseminar e elevar o padrão das Escolas do Ministério Público.

b) Foco no Impacto Transformacional - Os objetivos do CDEMP não buscam apenas melhorias incrementais ou eficiências operacionais. Eles visam transformações institucionais profundas: uma governança renovada, uma cultura de inovação, uma rede integrada de conhecimento, uma formação de excelência. Esses são objetivos de impacto, não de conformidade. A abordagem finalística captura melhor essa ambição.

c) Alinhamento com a Missão Institucional - A Missão do CDEMP é "promover a integração e o desenvolvimento das Escolas do MP, fomentando a excelência na capacitação, no aperfeiçoamento e na especialização de seus integrantes". Os seis objetivos estratégicos são desdobramentos diretos dessa missão, não interpretações intermediárias. Eles descrevem os resultados esperados de uma instituição que cumpre sua missão com excelência.

Importante destacar que tais os Objetivos Estratégicos foram desdobrados em Ações Estratégicas, que representam o desdobramento prático desses objetivos em iniciativas concreta. Enquanto os objetivos descrevem os resultados e impactos desejados, as ações estratégicas especificam o que fazer para alcançar esses objetivos.

Ações Estratégicas, portanto, são iniciativas, projetos, programas ou intervenções concretas e específicas que uma organização se compromete a executar para alcançar seus objetivos estratégicos. Elas representam a ponte entre a intenção estratégica (objetivo) e a execução operacional (atividades do dia a dia).

4. Elementos Estratégicos do CDEMP

4.1. Missão: a razão de ser

A Missão é a declaração do propósito fundamental da organização. Ela descreve o que a instituição faz, para quem faz e qual o seu diferencial. É a sua identidade, sua razão de existir, e deve ser a bússola que guia todas as suas decisões e atividades.

Promover a integração e o desenvolvimento das Escolas do MP, fomentando a excelência na capacitação, no aperfeiçoamento e na especialização de seus integrantes, para o fortalecimento de sua atuação resolutiva e em conformidade com os princípios constitucionais e as demandas da sociedade.

A missão do CDEMP é clara e abrangente. Ela define seu público ("Escolas do MP" e "seus integrantes"), sua principal atividade ("promover a integração e o desenvolvimento") e o impacto final desejado ("fortalecimento de sua atuação resolutiva" em benefício da sociedade). Esta declaração serve como o alicerce sobre o qual toda a estratégia é construída.

4.2. A Visão de Futuro: onde se quer chegar

A Visão é uma imagem do futuro desejado. É uma declaração ambiciosa e inspiradora que descreve onde a organização aspira estar em um horizonte de tempo definido. Funciona como uma estrela-guia, mobilizando e alinhando os esforços de todos em direção a um objetivo comum e grandioso.

Ser reconhecido, até 2030, como o principal fórum de articulação e inovação das Escolas do Ministério Público brasileiro, impulsionando a transformação institucional contínua e a excelência na defesa da sociedade.

A visão do CDEMP é potente e temporalmente delimitada ("até 2030"). Ela estabelece um alvo claro: o "reconhecimento como principal fórum de articulação e inovação". A inovação inclui os esforços para a adaptação e aperfeiçoamento do Ministério Público no contexto da revolução tecnológica causada pela inteligência artificial. Os termos "transformação" e "vanguarda" conferem um caráter dinâmico e proativo, indicando que a organização não busca apenas a manutenção, mas a liderança e a evolução do sistema educacional do Ministério Público.

4.3. Os Valores: os Princípios inegociáveis

Os Valores são os princípios e crenças que servem como guias para o comportamento e as atitudes das pessoas na organização. Eles formam a base da cultura organizacional e ditam como a missão será cumprida e a visão será alcançada. São as regras éticas e morais que não podem ser quebradas no percurso.

1. Inovação e vanguarda

Descrição: Fomentar práticas pedagógicas e institucionais transformadores, estimulando a criatividade e a formação de pensamento crítico adaptado aos desafios contemporâneos.

2. Ética e Integridade

Descrição: Assegurar que todas as ações sejam pautadas pela integridade, imparcialidade e compromisso com os direitos fundamentais, direitos humanos e inclusão social.

3. Cooperação e Integração

Descrição: Promover a sinergia, o intercâmbio de boas práticas e atuação conjunta entre as Escolas e Centros de Estudos, construindo soluções coletivas de boa governança.

4. Excelência no Conhecimento

Descrição: Buscar os mais altos padrões de qualidade na formação, capacitação e produção de conhecimento, promovendo pesquisa e aperfeiçoamento contínuo.

5. Efetividade e Resolutividade

Descrição: Orientar as ações educacionais para que a formação impacte a atuação prática, gerando resultados concretos para a sociedade.

6. Transparência e Compromisso Social

Descrição: Gerir os resultados e políticas educacionais com clareza e prestação de contas, atuando em defesa da ordem jurídica, do interesse social, individual indisponível e do regime democrático.

O conjunto de valores do CDEMP está em perfeita sintonia com sua missão e visão. Valores como "Inovação e vanguarda" e "Excelência no Conhecimento" sustentam diretamente a aspiração de ser um fórum de transformação, enquanto "Cooperação e Integração" e "Transparência" reforçam seu papel articulador. "Ética", "Efetividade" e "Compromisso Social" conectam a atuação do Colégio aos princípios fundamentais do próprio Ministério Público.

4.4. Os Objetivos Estratégicos

São os resultados específicos que a organização precisa alcançar para realizar sua visão. Eles desdobram a visão em metas mais concretas e gerenciáveis. Cada objetivo é, por sua vez, materializado por meio de um conjunto de Ações Estratégicas.

A seguir, apresentamos os objetivos e ações do CDEMP, que representam o "como" a organização planeja sair de sua situação atual para alcançar a visão de futuro.

1. Estruturar a governança institucional das Escolas e CEAFs, garantindo sustentabilidade, profissionalização e autonomia administrativa.

Descrição: Garantir sustentabilidade, profissionalização e autonomia administrativa das Escolas do Ministério Público.

2. Fomentar a cultura de inovação e pesquisa aplicada à formação e à atuação resolutiva do Ministério Público.

Descrição: Estimular a geração de conhecimento novo e aplicado que transforme a formação e a atuação do Ministério Público.

3. Consolidar o CDEMP como polo nacional de difusão do conhecimento e comunicação institucional entre as Escolas do MP.

Descrição: Ser reconhecido como o centro de referência nacional para conhecimento, boas práticas e comunicação entre as Escolas.

4. Harmonizar os referenciais pedagógicos e curriculares das Escolas do MP, assegurando coerência, qualidade e reconhecimento mútuo.

Descrição: Assegurar coerência, qualidade e reconhecimento mútuo nos processos formativos.

5. Ampliar a rede de cooperação técnica, acadêmica e institucional das Escolas do MP, no Brasil e no exterior.

Descrição: Integrar as Escolas a redes nacionais e internacionais de excelência, trazendo conhecimento externo e ampliando influência.

6. Elevar o padrão nacional de formação e aperfeiçoamento dos membros e servidores do MP, alinhando competências e resultados institucionais.

Descrição: Alinhar competências e resultados institucionais através de formação de excelência.

O conjunto de objetivos e ações é abrangente e bem articulado, cobrindo desde a estruturação da governança e dos processos pedagógicos até o fomento à inovação e a entrega de valor por meio de uma formação de excelência. Juntos, eles formam um roteiro claro e executável para transformar a visão em realidade.

4.5. As Ações Estratégicas

Ações Estratégicas são iniciativas, projetos, programas ou intervenções concretas e específicas que uma organização se compromete a executar para alcançar seus objetivos estratégicos. Elas representam a ponte entre a intenção estratégica (objetivo) e a execução operacional (atividades do dia a dia). Assim, as ações estratégicas devem ser específicas, executáveis e mensuráveis, para cumprir sua finalidade.

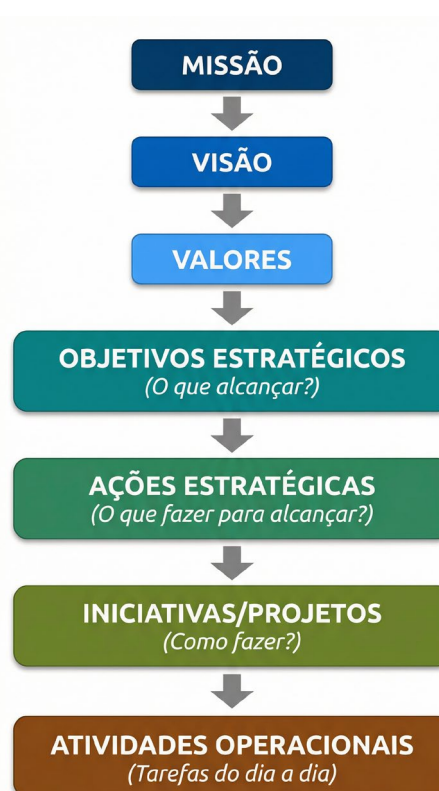
Um objetivo estratégico, por mais bem definido que seja, permanece abstrato se não for traduzido em ações concretas.

Sem ações estratégicas, o objetivo fica como uma intenção vaga. Diferentes pessoas podem interpretá-lo de formas distintas. Não há clareza sobre o que será feito. Com ações estratégicas, o objetivo se torna concreto. Desta forma, o desdobramento de objetivos em ações estratégicas é um processo de tradução.

Para melhor compreensão do papel das ações estratégicas, importante destacar onde elas se localizam na hierarquia da estratégia:

A imagem acima deixa claro a importância da definição de ações estratégicas no plano, pois conseguem materializar as medidas necessárias para se alcançar o respectivo objetivo estratégico.

Nota-se que abaixo delas na hierarquia estratégica, se apresentam as demais “Iniciativas/Projetos”, e por fim as “Atividades Operacionais”. Tais elementos estratégicos referem-se à participação da Diretoria do CDEMP e das demais Escolas e Centros de Estudos de Aperfeiçoamento Funcional, que se concretizarão por meio de projetos institucionais.



Objetivo Estratégico 1

Estruturar a Governança Institucional das Escolas e CEAFs

	Ação Estratégica	Tipo de Ação	Impacto Esperado	Partes interessadas
1.1	Estabelecer o Modelo Nacional de Governança das Escolas do MP, com estrutura mínima e processos padronizados	Programa de design institucional	Define a estrutura mínima comum para todas as Escolas, criando coerência e profissionalismo	CDEMP, Diretores de Escolas, Administração Superior
1.2	Definir equipe técnica mínima e funções essenciais (pedagogo, bibliotecário, comunicação, designer, TI, técnico de som e imagem e secretaria acadêmica com previsão de residência técnica não-jurídica, dentre outros)	Projeto de estruturação	Profissionaliza a gestão das Escolas com equipes multidisciplinares, garantindo capacidades críticas	CDEMP, Escolas, Recursos Humanos, Especialistas
1.3	Regulamentar a exclusividade do(a) dirigente escolar, com dispensa das atividades finalísticas e de preferência sem cumulação com outros cargos de direção/ coordenação em atividades-meio, observando-se as peculiaridades de cada Unidade	Ação normativa/regulatória	Remove conflitos de atribuição e dedicação, permitindo foco total em gestão, respeitando contextos locais	Administração Superior, Diretores, CNMP
1.4	Criar Conselhos Administrativos Ativos com participação da alta administração	Projeto de governança participativa	Fortalece a legitimidade e a qualidade da tomada de decisão, integrando perspectivas estratégicas	Diretores, Administração Superior, Escolas
1.5	Implementar o Sistema de Governança Digital CDEMP, para monitoramento e transparência	Projeto de tecnologia	Viabiliza monitoramento em tempo real, transparência e gestão baseada em dados	CDEMP, Escolas, TI, Administração
1.6	Assegurar bibliotecas físicas e virtuais conectadas e plano de infraestrutura educacional, inclusive em parceria com redes nacionais de bibliotecas	Projeto de infraestrutura	Democratiza o acesso ao conhecimento, cria sinergia entre Escolas através de redes integradas	CDEMP, Escolas, Bibliotecários, Redes de Bibliotecas
1.7	Promover formação continuada em gestão educacional e liderança para dirigentes e equipes	Programa de capacitação	Desenvolve competências de liderança e gestão, profissionalizando dirigentes e equipes	CDEMP, Escolas, Centros de Formação, Universidades

Objetivo Estratégico 2

Fomentar a Cultura de Inovação e Pesquisa Aplicada à Formação e à Atuação Resolutiva do MP

	Ação Estratégica	Tipo de Ação	Impacto Esperado	Partes Interessadas
2.1	Criar a Rede CDEMP de Inovação e Pesquisa Educacional, integrando laboratórios e núcleos das Escolas	Programa de rede e integração	Conecta esforços de inovação dispersos, criando massa crítica e sinergia	CDEMP, Escolas, Universidades, Centros de Pesquisa
2.2	Estimular pesquisas empíricas e relatórios técnicos sobre capacitação e impacto institucional	Programa de pesquisa	Gera evidências sobre efetividade da formação, informando decisões baseadas em dados	CDEMP, Pesquisadores, Escolas, MP
2.3	Instituir o Prêmio CDEMP de Inovação Educacional	Ação de reconhecimento e incentivo	Reconhece e incentiva práticas inovadoras, gerando engajamento e visibilidade	CDEMP, Escolas, Comunidade Acadêmica
2.4	Apoiar a implantação de laboratórios de inovação nas Escolas	Projeto de infraestrutura e capacitação	Cria espaços físicos e virtuais para experimentação e desenvolvimento de soluções	CDEMP, Escolas, Tecnologia, Inovadores
2.5	Firmar parcerias com universidades e centros de pesquisa para formação em métodos científicos e produção aplicada, bem como compartilhamentos de Bibliotecas Digitais	Programa de parcerias estratégicas	Traz expertise externa, eleva qualidade metodológica, democratiza acesso a recursos digitais	CDEMP, Universidades, Centros de Pesquisa, Escolas

Objetivo Estratégico 3

Consolidar o CDEMP como Polo Nacional de Difusão do Conhecimento e Comunicação Institucional entre as Escolas do MP

	Ação Estratégica	Tipo de Ação	Impacto Esperado	Partes Interessadas
3.1	Criar o Portal Nacional CDEMP de Conhecimento e Boas Práticas, no site do CDEMP	Projeto de tecnologia e comunicação	Centraliza acesso a recursos, experiências e conhecimento das Escolas em plataforma única	CDEMP, Escolas, Comunidade MP, Público
3.2	Reforçar a Revista CDEMP RMPB como espaço qualificado de debate crítico e propositivo, qualis A (ou outro sistema adotado pelos órgãos competentes), de Educação e Inovação no MP, inclusive com critério de Relevância, a fim de acompanhar os novos critérios adotados pelo CNPQ	Programa de publicação e comunicação	Eleva visibilidade e credibilidade do CDEMP na comunidade acadêmica, alinhando com critérios internacionais	CDEMP, Pesquisadores, Universidades, Escolas, CNPQ
3.3	Estruturar a Rede de Comunicação Integrada CDEMP, com identidade institucional comum e relatório quinzenal dos eventos realizados pelas diversas escolas	Programa de comunicação	Cria visibilidade integrada das ações das Escolas, fortalecendo identidade coletiva e sinergia	CDEMP, Escolas, Comunicação, Mídia
3.4	Desenvolver o Banco Nacional de Experiências Formativas, com vídeos, cases e materiais pedagógicos	Projeto de banco de dados e conteúdo	Democratiza acesso a experiências bem-sucedidas, acelerando aprendizado coletivo	CDEMP, Escolas, Professores, Comunidade MP
3.5	Ampliar a presença digital e a visibilidade pública das Escolas e do CDEMP	Programa de marketing e comunicação digital	Aumenta reconhecimento público, atrai parcerias, fortalece legitimidade institucional	CDEMP, Escolas, Comunicação, Sociedade
3.6	Fomentar a comunicação e a capacitação do corpo de servidores das Escolas e Centros de Estudos	Programa de capacitação e comunicação	Profissionaliza comunicação interna e externa, elevando qualidade das mensagens institucionais	CDEMP, Escolas, Servidores, Comunicadores
3.7	Realizar Congresso Anual do CDEMP explorando temas de interesse das administrações e dos corpos docentes das escolas superiores e dos centros de estudos e aperfeiçoamento funcional	Programa de eventos	Cria espaço de debate, troca de experiências e alinhamento estratégico entre lideranças	CDEMP, Escolas, Diretores, Docentes, Comunidade MP

Objetivo Estratégico 4

Harmonizar os Referenciais Pedagógicos e Curriculares das Escolas do MP

	Ação Estratégica	Tipo de Ação	Impacto Esperado	Partes Interessadas
4.1	Elaborar o Guia Nacional de Diretrizes Curriculares para cursos de ingresso, aperfeiçoamento e especialização, em parceria com a Unidade Nacional de Capacitação e com o Conselho Nacional do Ministério Público	Projeto de normatização e design curricular	Define padrões de qualidade e coerência, facilitando reconhecimento mútuo e alinhamento nacional	CDEMP, Escolas, UNC, CNMP, Especialistas
4.2	Estabelecer padrões mínimos de carga horária, competências e avaliação	Ação normativa	Garante qualidade mínima e comparabilidade entre cursos, assegurando equivalência	CDEMP, Escolas, Especialistas em Educação
4.3	Realizar oficinas nacionais de formação de formadores e avaliadores, a partir das experiências com a ENFAM	Programa de capacitação	Desenvolve capacidades pedagógicas dos professores, elevando qualidade e padronização	CDEMP, Escolas, ENFAM, Formadores
4.4	Criar critérios de reconhecimento recíproco de certificações	Ação normativa	Facilita mobilidade de alunos entre Escolas, reconhecendo equivalências e facilitando progressão	CDEMP, Escolas, Administração Superior
4.5	Instituir o Comitê Nacional de Normatização Educacional CDEMP	Projeto de governança	Cria estrutura permanente para revisão, atualização e harmonização de padrões pedagógicos	CDEMP, Escolas, Especialistas, CNMP

Objetivo Estratégico 5

Ampliar a Rede de Cooperação Técnica, Acadêmica e Institucional das Escolas do MP no Brasil e no Exterior

	Ação Estratégica	Tipo de Ação	Impacto Esperado	Partes Interessadas
5.1	Firmar acordos de cooperação técnica com universidades, escolas de governo e organismos internacionais (OCDE, OEA, ONU, FLACSO, Escolas da Magistratura Italiana, Francesa e Portuguesa, também nos países da América Latina, Associação Internacional de Promotores - IAP, etc.)	Programa de parcerias estratégicas	Traz expertise internacional, eleva qualidade, cria oportunidades de aprendizado e intercâmbio	CDEMP, Escolas, Universidades, Organismos Internacionais, IAP
5.2	Fomentar a representação do CDEMP na Global Training Academy - IAP (International Association of Prosecutors) e a criação da Rede Latino América de Escolas do Ministério Público - RELAMP	Programa de articulação internacional	Posiciona CDEMP em fóruns internacionais, cria rede regional, amplia influência e visibilidade	CDEMP, Escolas, IAP, Ministérios Públicos Latino-Americanos
5.3	Implementar o Programa CDEMP de Internacionalização e Mobilidade, reforçar convênios e oportunidades de estudo e pesquisa no exterior, bem como exportar o conhecimento desenvolvido no Brasil e o modelo brasileiro de Ministério Público	Programa de mobilidade e intercâmbio	Amplia horizontes, traz perspectivas globais, dissemina modelo brasileiro, fortalece posicionamento	CDEMP, Escolas, Membros, Servidores, Parceiros Internacionais
5.4	Promover projetos conjuntos entre Escolas Estaduais e ENAMP	Programa de colaboração	Integra formação estadual e nacional, criando sinergia e alinhamento estratégico	CDEMP, Escolas Estaduais, ENAMP
5.5	Criar o Banco de Parceiros Estratégicos CDEMP, com mapeamento de oportunidades e financiamento	Projeto de gestão de relacionamentos	Sistematiza parcerias, facilita acesso a oportunidades, recursos e financiamento	CDEMP, Escolas, Parceiros Potenciais

Objetivo Estratégico 6

Elevar o Padrão Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Membros e Servidores do MP

#	Ação Estratégica	Tipo de Ação	Impacto Esperado	Partes Interessadas
6.1	Criar o Programa Nacional de Formação Integrada CDEMP, com trilhas modulares de ingresso, aperfeiçoamento e especialização	Programa de formação	Oferece percursos claros e integrados, facilitando desenvolvimento profissional contínuo	CDEMP, Escolas, Membros, Servidores
6.2	Estabelecer critérios comuns de qualidade e certificação para cursos das Escolas	Ação normativa	Garante qualidade mínima e comparabilidade de certificações, assegurando credibilidade	CDEMP, Escolas, Especialistas em Educação
6.3	Desenvolver o Catálogo Nacional de Cursos CDEMP, com banco de dados de formações ofertadas	Projeto de banco de dados	Centraliza informações sobre oferta de cursos, facilitando acesso e planejamento de formação	CDEMP, Escolas, Membros, Servidores
6.4	Fomentar o uso de metodologias ativas e ensino híbrido nos cursos	Programa de inovação pedagógica	Moderniza práticas pedagógicas, aumenta engajamento e aprendizado, democratiza acesso	CDEMP, Escolas, Professores, Alunos
6.5	Promover semanas nacionais temáticas de capacitação conjunta	Programa de eventos	Cria oportunidades de aprendizado integrado, fortalece rede, alinha conhecimentos	CDEMP, Escolas, Membros, Servidores
6.6	Padronizar tempo mínimo de permanência dos Promotores de Justiça Substitutos nas Escolas de Formação	Ação normativa	Garante que formação inicial seja adequada, uniforme e suficiente para desenvolvimento profissional	CDEMP, Escolas, Administração Superior, Promotores
6.7	Realizar estudos para a criação de banco de horas sobre capacitações feitas pelos membros	Projeto de pesquisa e gestão	Mapeia e valoriza formações contínuas, facilitando reconhecimento e planejamento de desenvolvimento	CDEMP, Escolas, Membros, Recursos Humanos

4.6. Indicadores Estratégicos

Indicadores estratégicos, também conhecidos como KPIs (do inglês Key Performance Indicators, ou Indicadores-Chave de Desempenho), são métricas quantificáveis que permitem medir o progresso de uma organização em direção aos seus objetivos. Eles funcionam como um painel de instrumentos de um avião: assim como o piloto precisa de velocímetro, altímetro e bússola para saber se está no curso correto, uma organização precisa de indicadores para saber se suas ações estão produzindo os resultados esperados. Por exemplo, se um dos objetivos do CDEMP é "elevar o padrão de formação", um indicador relevante seria "número de membros e servidores capacitados por ano" ou "nota média de avaliação dos cursos pelas Escolas". Sem esses indicadores, não há como saber se o objetivo está sendo alcançado ou se é necessário ajustar a rota.

A importância dos indicadores estratégicos para o sucesso do Plano do CDEMP não pode ser subestimada. Primeiro, eles tornam o plano mensurável: transformam intenções abstratas em metas concretas que podem ser acompanhadas. Segundo, permitem o monitoramento contínuo: ao revisar os indicadores periodicamente, a liderança pode identificar rapidamente quais ações estão avançando e quais estão estagnadas, tomando decisões corretivas a tempo. Terceiro, geram transparência e prestação de contas: quando os indicadores são públicos, todos os envolvidos sabem como o plano está evoluindo, o que fortalece a confiança e o engajamento. Por fim, facilitam a comunicação: é mais fácil dizer "implementamos o Modelo Nacional de Governança em 18 das 27 Escolas" do que "estamos avançando na governança". Os indicadores a seguir foram desenhados para serem práticos, coletáveis e relevantes, permitindo que o CDEMP e as Escolas monitorem o progresso de cada uma das 36 ações estratégicas do plano.

Portanto, para que haja monitoramento do Plano Estratégico do CDEMP, foram relacionadas sugestões de indicadores, que poderão auxiliar no acompanhamento das ações estratégicas ao longo de sua vigência, conforme tabelas abaixo, organizadas por Objetivo Estratégico.

Objetivo Estratégico 1

Estruturar a Governança Institucional das Escolas e CEAJs

	Ação Estratégica	Indicadores	Responsáveis
1.1	Estabelecer o Modelo Nacional de Governança das Escolas do MP, com estrutura mínima e processos padronizados	1. Modelo Nacional de Governança publicado e aprovado (Sim/Não) 2. Número de Escolas que adotaram o Modelo Nacional de Governança 3. Percentual de Escolas que implementaram os processos padronizados	Diretoria do CDEMP
1.2	Definir equipe técnica mínima e funções essenciais (pedagogo, bibliotecário, comunicação, designer, TI, técnico de som e imagem e secretaria acadêmica com previsão de residência técnica não-jurídica, dentre outros)	1. Número de Escolas com equipe técnica mínima completa 2. Percentual de funções essenciais preenchidas por Escola 3. Número de residências técnicas não-jurídicas implementadas	Diretores das Escolas do MP
1.3	Regulamentar a exclusividade do(a) dirigente escolar, com dispensa das atividades finalísticas e de preferência sem cumulação com outros cargos de direção/coordenação em atividades-meio, observando-se as peculiaridades de cada Unidade	1. Número de Escolas que regulamentaram a exclusividade do dirigente 2. Percentual de dirigentes em regime de exclusividade 3. Número de MPs que aprovaram normas de exclusividade	Diretores das Escolas do MP
1.4	Criar Conselhos Administrativos Ativos com participação da alta administração	1. Número de Escolas com Conselhos Administrativos criados 2. Número médio de reuniões dos Conselhos por ano 3. Percentual de Conselhos com participação efetiva da alta administração	Diretores das Escolas do MP
1.5	Implementar o Sistema de Governança Digital CDEMP, para monitoramento e transparência	1. Sistema de Governança Digital implementado e operacional (Sim/Não) 2. Número de Escolas conectadas ao Sistema 3. Número de acessos mensais ao Sistema de Governança Digital	Diretoria do CDEMP
1.6	Assegurar bibliotecas físicas e virtuais conectadas e plano de infraestrutura educacional, inclusive em parceria com redes nacionais de bibliotecas	1. Número de Escolas com bibliotecas físicas estruturadas 2. Número de Escolas com acesso a bibliotecas virtuais conectadas 3. Número de parcerias firmadas com redes nacionais de bibliotecas	Diretores das Escolas do MP
1.7	Promover formação continuada em gestão educacional e liderança para dirigentes e equipes	1. Número de dirigentes capacitados em gestão educacional por ano 2. Número de horas de formação em liderança oferecidas 3. Nota média de avaliação dos cursos de gestão e liderança	Diretoria do CDEMP

Objetivo Estratégico 2

Fomentar a Cultura de Inovação e Pesquisa Aplicada à Formação e à Atuação Resolutiva do MP

	Ação Estratégica	Indicadores	Responsáveis
2.1	Criar a Rede CDEMP de Inovação e Pesquisa Educacional, integrando laboratórios e núcleos das Escolas	1. Rede CDEMP de Inovação criada e operacional (Sim/Não) 2. Número de laboratórios e núcleos integrados à Rede 3. Número de projetos colaborativos de inovação desenvolvidos	Diretoria do CDEMP
2.2	Estimular pesquisas empíricas e relatórios técnicos sobre capacitação e impacto institucional	1. Número de pesquisas empíricas publicadas por ano 2. Número de relatórios técnicos sobre impacto da capacitação 3. Número de Escolas que realizaram pesquisas sobre suas formações	Diretoria do CDEMP
2.3	Instituir o Prêmio CDEMP de Inovação Educacional	1. Prêmio CDEMP instituído e edital publicado (Sim/Não) 2. Número de inscrições recebidas por edição do Prêmio 3. Número de práticas inovadoras reconhecidas e disseminadas	Diretoria do CDEMP
2.4	Apoiar a implantação de laboratórios de inovação nas Escolas	1. Número de Escolas com laboratórios de inovação implantados 2. Número de projetos desenvolvidos nos laboratórios 3. Valor de recursos destinados à implantação de laboratórios	Diretoria do CDEMP
2.5	Firmar parcerias com universidades e centros de pesquisa para formação em métodos científicos e produção aplicada, bem como compartilhamentos de Bibliotecas Digitais	1. Número de parcerias firmadas com universidades e centros de pesquisa 2. Número de Escolas com acesso a Bibliotecas Digitais compartilhadas 3. Número de cursos sobre métodos científicos oferecidos em parceria	Diretoria do CDEMP

Objetivo Estratégico 3

Consolidar o CDEMP como Polo Nacional de Difusão do Conhecimento e Comunicação Institucional entre as Escolas do MP

	Ação Estratégica	Indicadores	Responsáveis
3.1	Criar o Portal Nacional CDEMP de Conhecimento e Boas Práticas, no site do CDEMP	1. Portal Nacional CDEMP criado e operacional (Sim/Não) 2. Número de acessos mensais ao Portal 3. Número de boas práticas e materiais publicados no Portal	Diretoria do CDEMP
3.2	Reforçar a Revista CDEMP RMPB como espaço qualificado de debate crítico e propositivo, qualis A (ou outro sistema adotado pelos órgãos competentes), de Educação e Inovação no MP, inclusive com critério de Relevância, a fim de acompanhar os novos critérios adotados pelo CNPQ	1. Revista CDEMP classificada como Qualis A ou outro sistema seguindo as métricas dos órgãos competentes (Sim/Não) 2. Número de artigos publicados por edição 3. Número de citações da Revista em outras publicações acadêmicas	Diretoria do CDEMP
3.3	Estruturar a Rede de Comunicação Integrada CDEMP, com identidade institucional comum e relatório quinzenal dos eventos realizados pelas diversas escolas	1. Rede de Comunicação Integrada estruturada (Sim/Não) 2. Número de relatórios quinzenais publicados por ano 3. Número de Escolas que contribuem regularmente com informações	Diretoria do CDEMP
3.4	Desenvolver o Banco Nacional de Experiências Formativas, com vídeos, cases e materiais pedagógicos	1. Banco Nacional de Experiências criado e operacional (Sim/Não) 2. Número de experiências formativas cadastradas no Banco 3. Número de downloads de materiais pedagógicos do Banco	Diretoria do CDEMP
3.5	Ampliar a presença digital e a visibilidade pública das Escolas e do CDEMP	1. Número de seguidores nas redes sociais do CEDEM 2. Número de matérias publicadas na mídia sobre o CDEMP e as Escolas 3. Taxa de engajamento nas redes sociais (curtidas, compartilhamentos, comentários)	Diretoria do CDEMP
3.6	Fomentar a comunicação e a capacitação do corpo de servidores das Escolas e Centros de Estudos	1. Número de servidores capacitados em comunicação por ano 2. Número de cursos de comunicação oferecidos 3. Nota média de avaliação dos cursos de comunicação	Diretoria do CDEMP
3.7	Realizar Congresso Anual do CDEMP explorando temas de interesse das administrações e dos corpos docentes das escolas superiores e dos centros de estudos e aperfeiçoamento funcional	1. Congresso Anual realizado (Sim/Não) 2. Número de participantes por edição do Congresso 3. Nota média de avaliação do Congresso pelos participantes	Diretoria do CDEMP

Objetivo Estratégico 4

Harmonizar os Referenciais Pedagógicos e Curriculares das Escolas do MP

	Ação Estratégica	Indicadores	Responsáveis
4.1	Elaborar o Guia Nacional de Diretrizes Curriculares para cursos de ingresso, aperfeiçoamento e especialização, em parceria com a Unidade Nacional de Capacitação e com o Conselho Nacional do Ministério Público	1. Guia Nacional de Diretrizes Curriculares publicado (Sim/Não) 2. Número de Escolas que adotaram o Guia 3. Percentual de cursos alinhados às Diretrizes Curriculares	Diretoria do CDEMP
4.2	Estabelecer padrões mínimos de carga horária, competências e avaliação	1. Padrões mínimos estabelecidos e publicados (Sim/Não) 2. Número de Escolas que implementaram os padrões mínimos 3. Percentual de cursos que atendem aos padrões mínimos	Diretoria do CDEMP
4.3	Realizar oficinas nacionais de formação de formadores e avaliadores, a partir das experiências com a ENFAM	1. Número de oficinas nacionais realizadas por ano 2. Número de formadores e avaliadores capacitados 3. Nota média de avaliação das oficinas pelos participantes	Diretoria do CDEMP
4.4	Criar critérios de reconhecimento recíproco de certificações	1. Critérios de reconhecimento recíproco publicados (Sim/Não) 2. Número de Escolas que adotaram os critérios de reconhecimento 3. Número de certificações reconhecidas reciprocamente entre Escolas	Diretoria do CDEMP
4.5	Instituir o Comitê Nacional de Normatização Educacional CDEMP	1. Comitê Nacional instituído e operacional (Sim/Não) 2. Número de reuniões do Comitê por ano 3. Número de normas educacionais revisadas ou criadas pelo Comitê	Diretoria do CDEMP

Objetivo Estratégico 5

Ampliar a Rede de Cooperação Técnica, Acadêmica e Institucional das Escolas do MP no Brasil e no Exterior

	Ação Estratégica	Indicadores	Responsável pela coleta
5.1	Firmar acordos de cooperação técnica com universidades, escolas de governo e organismos internacionais (OCDE, OEA, ONU, FLACSO, Escolas da Magistratura Italiana, Francesa e Portuguesa, também nos países da América Latina, Associação Internacional de Promotores - IAP, etc.)	1. Número de acordos de cooperação firmados 2. Número de organismos internacionais parceiros 3. Número de atividades conjuntas realizadas com parceiros	Diretoria do CDEMP
5.2	Fomentar a representação do CDEMP na Global Training Academy - IAP (International Association of Prosecutors) e a criação da Rede Latino América de Escolas do Ministério Público - RELAMP	1. CDEMP representado na Global Training Academy - IAP (Sim/Não) 2. Rede RELAMP criada e operacional (Sim/Não) 3. Número de países latino-americanos integrados à RELAMP	Diretoria do CDEMP
5.3	Implementar o Programa CDEMP de Internacionalização e Mobilidade, reforçar convênios e oportunidades de estudo e pesquisa no exterior, bem como exportar o conhecimento desenvolvido no Brasil e o modelo brasileiro de Ministério Público	1. Programa de Internacionalização implementado (Sim/Não) 2. Número de membros e servidores em mobilidade internacional por ano 3. Número de eventos internacionais com participação do CDEMP	Diretoria do CDEMP
5.4	Promover projetos conjuntos entre Escolas Estaduais e ENAMP	1. Número de projetos conjuntos entre Escolas Estaduais e ENAMP 2. Número de Escolas Estaduais envolvidas em projetos com ENAMP 3. Número de participantes em atividades conjuntas	Diretoria do CDEMP
5.5	Criar o Banco de Parceiros Estratégicos CDEMP, com mapeamento de oportunidades e financiamento	1. Banco de Parceiros Estratégicos criado (Sim/Não) 2. Número de parceiros cadastrados no Banco 3. Valor de recursos captados através de parceiros do Banco	Diretoria do CDEMP

Objetivo Estratégico 6

Elevar o Padrão Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Membros e Servidores do MP

	Ação Estratégica	Indicadores	Responsáveis
6.1	Criar o Programa Nacional de Formação Integrada CDEMP, com trilhas modulares de ingresso, aperfeiçoamento e especialização	1. Programa Nacional de Formação Integrada criado (Sim/Não) 2. Número de trilhas modulares desenvolvidas 3. Número de participantes matriculados nas trilhas	Diretoria do CDEMP
6.2	Estabelecer critérios comuns de qualidade e certificação para cursos das Escolas	1. Critérios comuns de qualidade publicados (Sim/Não) 2. Número de Escolas que adotaram os critérios comuns 3. Percentual de cursos certificados conforme os critérios comuns	Diretoria do CDEMP
6.3	Desenvolver o Catálogo Nacional de Cursos CDEMP, com banco de dados de formações ofertadas	1. Catálogo Nacional de Cursos criado e operacional (Sim/Não) 2. Número de cursos cadastrados no Catálogo 3. Número de acessos mensais ao Catálogo	Diretoria do CDEMP
6.4	Fomentar o uso de metodologias ativas e ensino híbrido nos cursos	1. Número de Escolas que adotaram metodologias ativas 2. Percentual de cursos que utilizam ensino híbrido 3. Número de professores capacitados em metodologias ativas	Diretores das Escolas do MP
6.5	Promover semanas nacionais temáticas de capacitação conjunta	1. Número de semanas nacionais temáticas realizadas por ano 2. Número de participantes por semana temática 3. Nota média de avaliação das semanas temáticas	Diretoria do CDEMP
6.6	Padronizar tempo mínimo de permanência dos Promotores de Justiça Substitutos nas Escolas de Formação	1. Tempo mínimo de permanência padronizado e publicado (Sim/Não) 2. Número de Escolas que implementaram o tempo mínimo 3. Percentual de Promotores Substitutos que cumprem o tempo mínimo	Diretores das Escolas do MP
6.7	Realizar estudos para a criação de banco de horas sobre capacitações feitas pelos membros	1. Estudo sobre banco de horas concluído (Sim/Não) 2. Banco de horas implementado (Sim/Não) 3. Número de membros com horas de capacitação registradas no banco	Diretoria do CDEMP

4.6.1. Responsabilidades pela Coleta

Diretoria do CDEMP: Responsável por indicadores de ações estratégicas de âmbito nacional, que envolvem criação de programas, redes, sistemas e parcerias coordenadas centralmente.

Diretores das Escolas do MP: Responsáveis por indicadores de ações estratégicas que dependem de implementação local, como estruturação de equipes, regulamentações internas e adoção de práticas pedagógicas.

4.6.2. Periodicidade de Coleta

Recomenda-se que os indicadores sejam coletados e consolidados com as seguintes periodicidades:

- Indicadores de implementação (Sim/Não): Verificação anual;
- Indicadores quantitativos (número de Escolas, participantes, cursos): Coleta semestral ou anual;
- Indicadores de avaliação (notas, percentuais): Coleta após cada evento ou curso.

4.6.3. Sistema de Monitoramento

O Sistema de Governança Digital CDEMP (Ação 1.5) deve ser a plataforma central para registro, consolidação e visualização de todos os indicadores, permitindo: acesso em tempo real aos dados; geração automática de relatório; transparência para todas as Escolas; Identificação rápida de ações que necessitam atenção

4.6.4. Metas

Para cada indicador, o CDEMP deve estabelecer metas anuais progressivas, considerando:

- Linha de base (situação atual);
- Ambição realista (considerando recursos e contexto);
- Horizonte 2030 (meta final alinhada à Visão).

5. Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Críticos de Sucesso são os aspectos essenciais que, se bem gerenciados, garantem o sucesso do plano; e que, se negligenciados, podem comprometer toda a execução, independentemente da qualidade da estratégia desenhada. A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso permite que a organização concentre sua atenção, seus recursos e seus esforços naquilo que realmente importa, evitando dispersão e aumentando as chances de que a visão de futuro se torne realidade.

No contexto do Plano Estratégico do CDEMP, os Fatores Críticos de Sucesso assumem importância ainda maior, pois se trata de uma rede de instituições autônomas que precisam se integrar voluntariamente em torno de objetivos comuns. Não há hierarquia formal que imponha a execução; o que existe é um compromisso coletivo que depende de engajamento genuíno, liderança inspiradora, recursos adequados e comunicação efetiva. Identificar e monitorar esses fatores críticos é, portanto, uma responsabilidade estratégica que deve ser assumida pela liderança do CDEMP e pelos diretores de todas as Escolas. A seguir, apresentamos os quatro Fatores Críticos de Sucesso que foram identificados como essenciais para a realização deste plano, acompanhados de recomendações práticas para seu gerenciamento.

1. Engajamento Genuíno das Escolas

Sem adesão voluntária, o plano não sai do papel

2. Recursos Adequados

Algumas ações (tecnologia, eventos, parcerias) exigem investimento

3. Comunicação Efetiva

O plano precisa ser conhecido e compreendido por todos

4. Monitoramento e Ajustes

Revisão anual para corrigir rumos e celebrar avanços

Conclusão • Mensagem Final da Diretoria CDEMP

Chegamos ao final deste relatório, mas, na verdade, estamos apenas no começo de uma jornada que pode transformar profundamente a formação no Ministério Público brasileiro. O que você acabou de ler não é apenas um documento técnico — é o resultado de meses de trabalho coletivo, de escuta atenta, de debates sinceros e de um compromisso compartilhado entre todos nós que acreditamos no poder da educação de qualidade para fortalecer a atuação do MP na defesa da sociedade.

Construímos juntos algo único: um plano estratégico que não foi imposto de cima para baixo, mas tecido a partir das contribuições de cada diretor de Escola e Centro de Estudos. Definimos uma Missão clara — promover a integração e o desenvolvimento das Escolas do MP, fomentando a excelência na capacitação. Desenhamos uma Visão ambiciosa — ser reconhecido, até 2030, como o principal fórum de articulação e inovação das Escolas do Ministério Público brasileiro. Estabelecemos Valores que nos guiam — inovação, ética, cooperação, excelência, efetividade e transparência. E, a partir desses fundamentos, definimos seis objetivos estratégicos que abrangem desde a estruturação da governança institucional até a elevação do padrão nacional de formação, desdobrados em 36 ações estratégicas concretas, mensuráveis e viáveis.

Mas um plano, por melhor que seja, só se torna realidade se for implementado. E aqui está o ponto central desta conclusão: a implementação deste plano depende de cada um de nós. Não há uma equipe externa que virá fazer o trabalho por nós. Não há recursos ilimitados que resolverão todos os desafios. O que temos é algo muito mais poderoso: uma rede de 30 Escolas e Centros de Estudos, cada uma com suas experiências, suas competências e sua capacidade de inovar. O que temos são diretores comprometidos, professores dedicados, servidores qualificados e membros do Ministério Público que acreditam na importância da formação contínua. O que temos é a força da colaboração.

A responsabilidade pela execução deste plano é compartilhada. Cada ação estratégica precisa de um responsável, de um prazo, de recursos e, sobretudo, de pessoas dispostas a colocar a mão na massa. Algumas ações serão coordenadas pela Diretoria do CDEMP — como a criação do Portal Nacional de Conhecimento, a implementação do Sistema de Governança Digital e a articulação de parcerias internacionais. Outras dependerão da implementação local em cada Escola — como a estruturação de equipes técnicas, a regulamentação da exclusividade dos dirigentes e a adoção de metodologias ativas nos cursos. Mas todas, sem exceção, exigem esforço conjunto. Exigem que nos comuniquemos regularmente, que compartilhemos experiências, que celebremos conquistas e que aprendamos com os desafios.

E aqui entra um ponto fundamental: o monitoramento. Definimos 99 indicadores de desempenho para acompanhar o progresso de cada ação estratégica. Esses indicadores só terão valor se forem alimentados com dados reais, coletados de forma regular e

transparente. Isso significa que cada diretor de Escola, cada coordenador de projeto, cada servidor envolvido na execução de uma ação precisa assumir o compromisso de registrar, medir e reportar os resultados. O Sistema de Governança Digital que vamos implementar facilitará esse processo, mas a disciplina de monitoramento precisa vir de nós. Sem dados, não saberemos se estamos avançando ou estagnados. Sem monitoramento, não poderemos ajustar a rota quando necessário. E sem transparência, perderemos a confiança que é a base de qualquer rede colaborativa.

Mas não se trata apenas de números e indicadores. Trata-se de pessoas. Trata-se de cada membro do Ministério Público que, ao participar de um curso de formação de excelência, se torna mais preparado para atuar na defesa dos direitos da sociedade. Trata-se de cada servidor que, ao ser capacitado em gestão educacional, contribui para a profissionalização das Escolas. Trata-se de cada professor que, ao adotar metodologias ativas, transforma a experiência de aprendizado de seus alunos. Trata-se de cada cidadão que, indiretamente, será beneficiado por um Ministério Público mais competente, mais ético e mais efetivo.

Sabemos que o caminho não será fácil. Haverá desafios — recursos limitados, resistências à mudança, mudanças de liderança, imprevistos. Mas também sabemos que não estamos sozinhos. Somos uma rede. E redes são resilientes. Quando uma Escola enfrenta uma dificuldade, as outras podem apoiar. Quando uma inovação dá certo em um Centro de Estudos, pode ser replicada em outros. Quando um diretor precisa de ajuda, pode contar com a experiência dos colegas. Essa é a força da integração que este plano propõe.

Por isso, ao concluir este relatório, fazemos um convite — ou melhor, um chamado. Este é o nosso plano. Mas ele só se realizará se for também o seu. Precisamos de você, diretor de Escola, para liderar a implementação das ações em sua unidade. Precisamos de você, professor, para adotar as novas práticas pedagógicas. Precisamos de você, servidor, para alimentar os indicadores e manter os sistemas atualizados. Precisamos de você, membro do Ministério Público, para valorizar e participar das formações oferecidas. Precisamos de todos nós, juntos, para transformar este documento em realidade.

Nos próximos meses e anos, vamos nos reunir regularmente para avaliar o progresso, celebrar as conquistas e ajustar o que for necessário. Vamos criar espaços de troca de experiências, como o Congresso Anual do CDEMP, que será também a data anual de revisão deste planejamento nacional. Vamos construir ferramentas que facilitem a colaboração, como o Portal Nacional de Conhecimento e o Banco de Experiências Formativas. Vamos firmar parcerias que ampliem nossos horizontes, como a Rede Latino-Americana de Escolas do Ministério Público. E vamos, passo a passo, nos aproximar da nossa visão de 2030.

Mas, acima de tudo, vamos lembrar sempre do propósito que nos une: formar membros e servidores do Ministério Público cada vez mais preparados para defender a sociedade

com competência, ética e resolutividade. Esse é o nosso compromisso. Essa é a nossa missão. E esse é o legado que queremos deixar para as próximas gerações.

Então, vamos juntos? Vamos transformar a formação no Ministério Público brasileiro? Vamos fazer deste plano não apenas um documento, mas uma realidade viva, dinâmica e inspiradora?

A jornada começa agora. E ela começa com você.

Diretoria do CDEMP

Janeiro de 2026