

Estrategito  
informa

# RAD 2018

Relatório Anual de Desempenho do Plano Estratégico  
Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG - Ano I - Janeiro/2018



Relatório Anual de Acompanhamento do Desempenho  
do Planejamento Estratégico do Ministério Público do  
Estado do Maranhão, ciclo 2016-2021, em conformidade  
com a Resolução do CNMP 147, de 21 de junho de 2016,  
relativo ao ano de 2017.



## Expediente:

**Ministério Público do Estado do Maranhão - MPMA**  
**Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG**

**Produção:** Equipe da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do MPMA

**Diretor da SEPLAG:**

**Dr. Raimundo Nonato Leite Filho** - Promotor de Justiça

**Equipe:**

**Cláudio Marcelo Araújo Amorim** - Assessor de Planejamento;

**Shirley Serrador de Assis** - Assessora Técnica;

**Luselias Soares Sales Lopes** - Analista Ministerial

**Samyr de Jesus Cutrim** - Chefe de Seção

**Jéssica Cristina Almeida Leite** - Estagiária

**Endereço:** Av. Prof. Carlos Cunha, 3261, Calhau. São Luís-MA.

**CEP:** 65076-820 - Fones: (98) 3219-1746 / 1777 / 1698

**E-mail:** planejamento@mpma.mp.br

# APRESENTAÇÃO

O presente documento refere-se ao **Relatório Anual de Desempenho do Plano Estratégico** adotado pelo Ministério Público do Estado do Maranhão em seu ciclo de **Planejamento e Gestão Estratégica (2016-2021)**.



Figura 1 - Fases do projeto de Planejamento Estratégico Institucional do MPMA

Todas as fases presentes na figura 1 foram cumpridas conforme previsto no Plano de Trabalho Detalhado (PTD) elaborado pela consultoria especializada contratada, **Instituto Sagres – Política e Gestão Estratégia Aplicadas**, em parceria com membros e servidores da Instituição, integrantes da **Comissão de Gestão do Planejamento Estratégico (CGPE)**

e **Comissão Executiva de Planejamento Estratégico Institucional (CEPEI)**.

Integram o presente relatório os seguintes anexos:

- 06 edições do **Planejamento em Dia**;
- **Portaria 4978/2016-GPGJ**;
- **Portaria 4982/2016-GPGJ**;
- **Consulta atores externos**;
- **Política de Comunicação**.

# A - PLANO ESTRATÉGICO

## I. O Plano Estratégico foi elaborado/revisado por equipe própria ou por consultoria contratada?

O **Plano Estratégico do Ministério Público do Maranhão para o período 2016-2021** foi elaborado em conjunto com a consultoria especializada em planejamento e gestão estratégico, **Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégia Aplicadas** ([www.sagres.org.br](http://www.sagres.org.br)), conforme consta no PA nº 8363/AD2015. O desdobramento, acompanhamento, monitoramento e avaliação do Plano Estratégico teve a

participação da consultoria até agosto de 2017 e, atualmente, vem sendo realizado pela **equipe da SEPLAG - Secretaria de Planejamento e Gestão** (unidade criada pela Administração Superior do MPMA que tem dentre as suas atribuições: coordenar a formulação, a implementação e o monitoramento dos planos estratégicos, táticos e operacionais, bem como do Plano Geral de Atuação - PGA);



# A - PLANO ESTRATÉGICO

II. Qual a metodologia adotada na elaboração/revisão do Plano Estratégico? (Ex.: Balanced Scorecard – BSC; Método Grumbach; etc.). Motive a escolha.



Figura 2 - Metodologia FIGE. Fonte: SAGRES.

A metodologia **FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão** constitui a linha mestra que orientou o desenvolvimento dos trabalhos de elaboração do Planejamento Estratégico do MPMA 2016-2021. Tal metodologia foi sistematizada pela equipe do Instituto SAGRES, em plena consonância com as resoluções e diretrizes do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e

tem como princípio básico a possibilidade de adaptar e integrar diversos instrumentos de gestão, sendo um dos motivos para a sua escolha. O cerne da metodologia está baseado na ferramenta interativa PDCA, utilizada no controle e melhoria contínua de processos e produtos. O ciclo completo da Metodologia FIGE está consubstanciado nas etapas apresentadas na figura 2.

# A - PLANO ESTRATÉGICO

**III. Caso o processo de elaboração/revisão do Plano Estratégico tenha previsto a participação de membros, servidores e sociedade, qual instrumento de pesquisa foi utilizado? Se não, motive.**

O processo de elaboração do Planejamento Estratégico 2016-2021, contou com a participação de quase **80 (oitenta) membros** e cerca de **200 (duzentos) servidores** do Ministério Público do Estado do Maranhão, da capital e dos principais polos regionais, Imperatriz e Timon. Os trabalhos foram iniciados nos dias 23 e 24 de novembro de 2015, com uma série de **reuniões e entrevistas** com representantes da **Administração Superior** e com os integrantes da **Comissão de Gestão do Planejamento Estratégico (CGPE)** e da **Comissão Executiva do Planejamento Estratégico Institucional (CEPEI)**.



Além disso, foram coletadas opiniões e percepções de membros e servidores, por meio de questionário impresso, em várias oportunidades: seminário de lançamento do projeto de planejamento e o V Congresso estadual do Ministério Público do Maranhão (dez/2015); Encontros Regionais de Planejamento Estratégico: São Luís, Imperatriz; e Timon (fev-mar/2016). Também foram ouvidas pessoas e organizações da sociedade, por intermédio de consulta a distância, com uso do Google Formulário, amplamente divulgada por meio de mídias digitais



# A - PLANO ESTRATÉGICO

IV. Caso o Plano Estratégico possua Objetivos Estratégicos (Se não, motive):

**Qual o número de  
Objetivos Estratégicos  
definidos?**

**28**

**Qual o resultado dos Objetivos Estratégicos  
aferido com metas e indicadores definidos:**

**Objetivos  
Estratégicos  
Concluídos:**

**7**

**Não iniciado  
com cronograma  
em atraso:**

**3**

**Em execução  
com cronograma  
no prazo:**

**16**

**Não iniciado  
com cronograma  
no prazo:**

**1**

**Em execução  
com cronograma  
em atraso:**

**1**

**Cancelados:**

**0**

# A - PLANO ESTRATÉGICO

## Metas Estratégicas:

28

**Objetivos com metas  
e indicadores  
definidos**

71

**Metas  
Estratégicas  
definidas**

## Número de Metas do Plano Estratégico:

22

**Alcançadas**

1

**Não iniciadas com  
cronograma no prazo**

31

**Em andamento com  
cronograma no prazo**

4

**Não iniciadas com  
cronograma em atraso**

2

**Em andamento com  
cronograma em atraso**

0

**Cancelados**

# A - PLANO ESTRATÉGICO

## Projetos criados para desdobrar o Plano Estratégico

Nº de Projetos criados: \*

126

▶ **Concluídos:** 28

▶ **Em execução com cronograma no prazo:** 20

▶ **Em execução com cronograma em atraso:** 4

▶ **Não iniciadas com cronograma no prazo:** 60

▶ **Não iniciadas com cronograma em atraso:** 11

▶ **Cancelados:** 3

\* 104 (criados na elaboração do Plano)  
+ 21 (inseridos posteriormente pela CMTI) + 01 (inserido posteriormente: Ler, Escrever, Pensar).

# A - PLANO ESTRATÉGICO

V. A Unidade/Ramo possui ferramenta informatizada para Gestão de Projetos? Qual? Motive a escolha.



O monitoramento e avaliação do Plano Estratégico é realizado pela equipe da SEPLAG com a utilização da ferramenta informatizada denominada **SW STRATEC GESTÃO ESTRATÉGICA**, desenvolvida pela STRATEC INFORMÁTICA LTDA, que possui parceria com o Instituto SAGRES.

O módulo tem a finalidade de sistematizar a gestão do desempenho e da estratégia no âmbito do MPMA, sendo aderente a metodologias como Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD),

Balanced Scorecard (BSC), Value Based Management (VBM), Gestão da Qualidade, dentre outra.

A ferramenta permite acompanhar a execução dos projetos, das iniciativas e dos processos, bem como a consecução de objetivos e metas, por intermédio dos indicadores, de maneira contínua e sistemática, garantindo assim, que a avaliação dos resultados seja realizada e que as medidas corretivas para o alcance das metas sejam implementadas.

# A - PLANO ESTRATÉGICO

**VI. A Unidade/Ramo possui outros Planos de Natureza Estratégica de curto ou médio prazo? Descreva. (Ex.: Plano de Gestão, Plano Diretor, Plano Geral de Atuação; etc.)**

O **Plano Geral de Atuação (PGA)**, utilizado no âmbito do Ministério Público do Maranhão, pode ser entendido como um planejamento de curto prazo que se traduz nas prioridades extraídas dos demais instrumentos de planejamento de longo e médio prazos, estabelece os resultados a serem alcançados por meios da execução de Programas, Projetos, Iniciativas, Indicadores e Metas priorizados para 2017/2018, assim identificados a partir do Plano Estratégico Institucional (PEI), definido para o período de 2016-2021.

No nível de execução, foram definidos **mais de 100 Projetos** a serem implementados até o ano de 2021. Desses, **40** são referentes à atuação finalística, levantados pelos membros Coordenadores dos Centros de Apoio Operacionais (CAOps) e respectivos servidores. Em oficina realizada com a presença da Alta Administração e da Câmara de Coordenadores de CAOps resultou **Portfólio de 19**



**Projetos classificados como prioritários** para execução no âmbito do **PGA 2017-2018**. Cada Projeto consta de um Plano de Ação com descrição de objetivo geral, patrocinador, parcerias, público-alvo, resultados esperados, riscos, fatores críticos, indicadores e metas, ações a serem executadas, responsáveis e datas de início e fim.

# B – GOVERNANÇA E GESTÃO

**Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:**

**I. Caso a Unidade/Ramo possua unidade de governança (UG), qual a sua organização e competências. Se não, motive. (Caso disponível, anexe o normativo que instituiu a área)**

A governança do novo modelo de Planejamento e Gestão Estratégica do Ministério Público do Estado do Maranhão está sendo delineada sob parâmetros específicos de que representam boas práticas institucionais. Para o ciclo 2016-2021, o Planejamento Estratégico

do MPMA foi instituído pelo **Ato N° 560/GPGJ**, de 2 de dezembro de 2015, que também criou 02 (duas) comissões: **Comissão de Gestão do Planejamento Estratégico (CGPE)** e a **Comissão Executiva do Planejamento Estratégico** Institucional (CEPEI).

Os integrantes das duas comissões foram designados, respectivamente, pelas **Portarias n° 109 e 110/2016-GPGJ**, de 12 de janeiro de 2016 e posteriormente retificadas pelas **Portarias n° 4978 e 4982/2016**, de 15 de julho de 2016.

Em linhas gerais, compete à **CGPE** aprovar os Planos Estratégico e Tático-Operacionais, monitorar e avaliar a execução dos projetos e iniciativas decorrentes e adotar medidas corretivas necessárias para o alcance dos resultados. É presidida pelo Procurador-Geral de Justiça, secretariada pelo Diretor da Secretaria de Planejamento e Gestão e constituída de membros e servidores representantes de todas as áreas da Instituição.

À **CEPEI** cabe assessorar a **CGPE**, coordenar o processo de elaboração e revisão do planejamento; orientar e articular o sistema de monitoramento e avaliação da execução; produzir diagnósticos e propor medidas corretivas para o sucesso da gestão institucional. É presidida pelo Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos, secretariada pelo Diretor da SEPLAG e constituída de membros e servidores representantes das principais áreas administrativas da Instituição.

# B – GOVERNANÇA E GESTÃO

**Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:**

**I. Caso a Unidade/Ramo possua unidade de governança (UG), qual a sua organização e competências. Se não, motive. (Caso disponível, anexe o normativo que instituiu a área)**

**Nº de Integrantes da Unidade de Governança (por integrante):**

- a) Cargo Efetivo:
- b) Função (na Instituição e na UG)
- c) Sexo/Gênero (Masculino; Feminino; Outros)
- d) Faixa etária (A- 18-25 anos; B- 26-35 anos; C- 36-45 anos; D- 46-60 anos; E- acima de 60 anos)
- e) Raça, Cor ou Etnia (Amarelos; Brancos; Indígenas; Negros; Pardos; Outras)
- f) Grau de Instrução (2º Grau; Superior Incompleto; Superior, Pós-Graduação, Mestrado; Doutorado) – especificar a área
- g) Certificações na área de planejamento e gestão – especificar

Ver planilha em anexo

**II. Caso a Unidade/Ramo possua unidade de gestão estratégica (UGE), qual a sua organização e competências. Se não, motive. (Caso disponível, anexe o normativo que instituiu a área)**

- a) Cargo Efetivo:
- b) Função (na Instituição e na UG)
- c) Sexo/Gênero (Masculino; Feminino; Outros)
- d) Faixa etária (A- 18-25 anos; B- 26-35 anos; C- 36-45 anos; D- 46-60 anos; E- acima de 60 anos)
- e) Raça, Cor ou Etnia (Amarelos; Brancos; Indígenas; Negros; Pardos; Outras)
- f) Grau de Instrução (2º Grau; Superior Incompleto; Superior, Pós-Graduação, Mestrado; Doutorado) – especificar a área
- g) Certificações na área de planejamento e gestão – especificar

Ver planilha em anexo

# B – GOVERNANÇA E GESTÃO

**Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:**

**III. Existe calendário definido para as reuniões de monitoramento da estratégia previstas na Resolução CNMP nº 147/2016?**

**(Caso disponível, anexe o normativo que instituiu o calendário)**

O acompanhamento do PGA 2017/2018, alinhado ao Plano Estratégico 2016/2021 é realizado por meio de Reuniões de Acompanhamento aos níveis operacional, tático e estratégico. As Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAOs) ocorrem na dimensão operacional com foco na execução de projetos ou de iniciativas envolvendo os executores operacionais: Coordenadores e servidores dos CAOp's - Centro de Apoio Operacional, e na área administrativa, os Coordenadores e suas equipes, que são os gestores dos projetos.

As Reuniões de Acompanhamento Tático (RATs), que contemplam diversos Projetos e/ou Iniciativas dos CAOp's, envolvem a coordenação, os servidores e a equipe da SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão. Já as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs) são reuniões colegiadas, realizadas em períodos mais longos com o objetivo de fazer, por meio de análises críticas, o acompanhamento e o monitoramento dos resultados da execução dos Planos Tático-Operacionais, envolvendo o Procurador Geral de Justiça, membros da Administração Superior, Coordenadores e servidores.

## **Etapas para realização RAO, RAT e RAE**



# B – GOVERNANÇA E GESTÃO

Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:

## Cronograma de Reuniões proposto para o ano de 2017

ANO =>	2017												
MÊS =>	Jan					Fev				Mar			
SEMANA =>	2	9	16	23	30	6	13	20	27	6	13	20	27
	6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31
RAE													
RAT													
RAO													

ANO =>	2017												
MÊS =>	Abr				Mai				Jun				
SEMANA =>	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26
	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30
RAE													
RAT													
RAO													

ANO =>	2017												
MÊS =>	Jul				Ago				Set				
SEMANA =>	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25
	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29
RAE													
RAT													
RAO													

ANO =>	2017												
MÊS =>	Out				Nov				Dez				
SEMANA =>	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25
	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29
RAE													
RAT													
RAO													

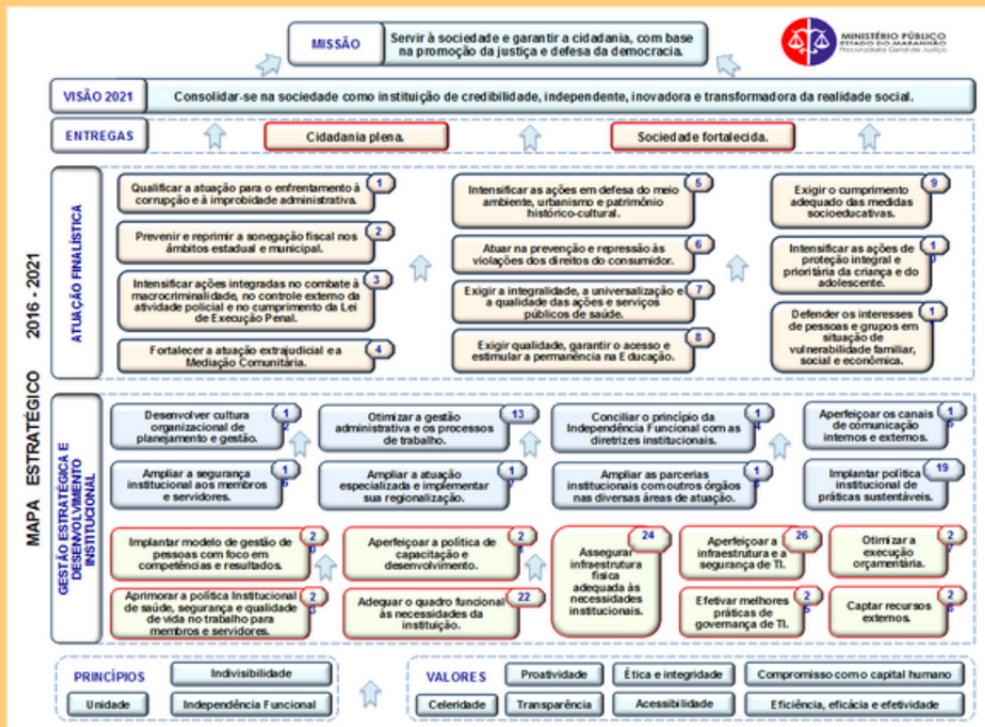


Registros da 1ª Reunião de Análise da Estratégica realizada em 11/09/2017

# B – GOVERNANÇA E GESTÃO

Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:

IV. Caso disponível, anexe o Mapa Estratégico da unidade/Ramo.



# C – CLIMA E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

**Descreva o clima organizacional e o processo de comunicação quanto às atividades e iniciativas da área de planejamento e gestão estratégica destacando:**

**I. A Unidade/Ramo divulga regularmente a atividades e iniciativas da área de planejamento e gestão estratégica? De que forma? (Caso disponível, anexe material de campanhas)**

Para dar cumprimento ao **Plano de Comunicação da Estratégia** foi lançado a mascote do Planejamento Estratégico, que recebeu o nome de **Estrategito** durante votação eletrônica no site do MP, com a participação de membros e servidores. O **Estrategito** é utilizado nas peças de divulgação do Planejamento:



- **Informativo eletrônico “PLANEJAMENTO EM DIA”,** publicado periodicamente com as principais atividades e ações da SEPLAG - Secretaria de Planejamento e Gestão;
- Nas **agendas confeccionadas em 2017 e 2018,** distribuídas aos membros e servidores do MPMA, bem como em **mouse pads** e nas comunicações do sistema de **mídia in door**, na sede da PGJ;
- Hotsite do Planejamento Estratégico (<https://www.mpma.mp.br/eventos/gestao-estrategical>): todos os documentos elaborados durante a elaboração do Planejamento Estratégico, como o Plano Estratégico, Planos Planos Táticos-operacionais e demais anexos correspondentes;

**PLANEJAMENTO EM DIA**

Boletim Informativo da Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG - Edição Número 04 - Ano I - Agosto/2017

**ENCERRADA MAIS UMA ETAPA DO DESEMBOLAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Na semana de 14 a 15 de agosto/17, foi realizada a última etapa do desembolamento do planejamento estratégico do MPMA com apoio da consultoria do Instituto Superior Público e Gestão Estratégica Aplicadas.

Na oportunidade foram elaborados os **Planos Táticos-operacionais** da Corregedoria (com 5 projetos estratégicos), CSMP (4 projetos), GACCO (4), CAQ/Consumidor (4), além das Coordenadorias de Diretas, Engenharia e Arquitetura (3), Orçamento e Finanças (2), Administração (1), Assuntos Estratégicos e Intelectual (4).

Além dos projetos, também serão desenvolvidas várias iniciativas em todas as áreas desdobradas, que possibilitarão viabilizar significativas avanços ao MPMA, ao longo do período de vigência do Planejamento Estratégico que vai até 2021.

**Reunião de Análise de Estratégia** - A próxima atividade prevista no Planejamento Estratégico será a realização do Reunião de Análise de Estratégia - RAE, no dia 03 de setembro, às 9h, na sala do Colégio de Procuradores de Justiça, oportunidade em que serão apresentados os resultados parciais dos projetos, acompanhamento dos objetivos e metas estabelecidos nos planos de atuação, bem como a avaliação da efetividade institucional.

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS E APLICADO AO PJJ**

No dia 27 de agosto, a equipe do SEPLAG apresentou ao Engenheiro de Administração Superior do MPMA a primeira versão do sistema de Informação de Custos (IC), que será implantado até o final do ano. O ICET tem como objetivo de auxiliar o MPMA na contabilização e uso mais eficiente dos recursos públicos.

O sistema está sendo criado numa plataforma de Big que permite a captura e análise de vários dados relacionados às unidades ministrantes tais como: dívidas, consumo de água e energia, telefonia fixa, consumo de internet, manutenção predial, passagens e combustível dentre outros.

**Tudo feito para se permitir identificar os custos na prestação de serviços à sociedade pela Ministério Público, com ações, proporcionar diretrizes para maior eficiência e efetividade de nossas ações. Estamos no caminho certo?** resumo do Procurador Geral de Justiça Luiz Domingos Martins Coelho.

Para o diretor da Secretaria de Planejamento e Gestão, Ramon Norberto Leite, o sistema vai proporcionar uma tomada de decisões consistentes.

[www.mpma.mp.br](http://www.mpma.mp.br)

# C – CLIMA E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

**Descreva o clima organizacional e o processo de comunicação quanto às atividades e iniciativas da área de planejamento e gestão estratégica destacando:**

**I. A Unidade/Ramo divulga regularmente a atividades e iniciativas da área de planejamento e gestão estratégica? De que forma? (Caso disponível, anexe material de campanhas)**

- **Sala de Gestão** aparelhada com monitores para acompanhamento dos projetos, aparelho de vídeo conferencia e mapa estratégico plotado na parede;
- **Hotsite dos EREG's** – Encontros Regionais de Gestão Estratégica (<https://www.mpma.mp.br/ev-entos/ereg/>);



**Inauguração da Sala de Gestão**



- **Intenção Estratégica:** Missão, Visão, Valores e Princípios do Ministério Público do Maranhão afixada nos quadros de aviso localizados em frente aos elevadores da sede da PGJ;
- **Mapa Estratégico** afixados no hall de entrada da Sede da Procuradoria Geral de Justiça e dos principais polos regionais;

# C – CLIMA E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

**Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:**

**II. Quais os principais pontos fortes e oportunidades (na Unidade / Ramo) para o desenvolvimento da cultura de planejamento e gestão estratégica?**



- Elaboração e expedição de documentos normativos pertinentes, próprios do MPMA, com destaque para: Ato No 560/GPGJ, de 02/12/2015 e Portarias No 109 e 110/2016-GPGJ, de 12/01/2016.
- Adoção da Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica, perfeitamente alinhada com as orientações do CNMP e integrada por disciplinas de apoio e técnicas praticadas por bem-sucedidas organizações públicas e privadas.
- Participação ativa do Procurador-Geral de Justiça e dos representantes da alta administração.
- Alinhamento dos documentos de planejamento: Plano Estratégico Institucional (PEI), de cinco anos, conforme orientação do CNMP; Plano Geral de Atuação (PGA), de dois anos, com foco na gestão atual;
- Alinhamento detalhado do PGA ao PEI, estabelecendo, como prioritários, 19 (dezenove) Projetos Executivos elaborados pelos Centros de Apoio Operacional (CAOps), com todos os eixos de atuação finalística.
- Alinhamento das atividades de Corregedoria com a Carta de Brasília, elaborada no âmbito do CNMP, em setembro de 2016.
- Incorporação das experiências de planejamento anteriores.
- Ampla participação de membros e servidores em todas as etapas do processo de Planejamento e Gestão, com destaque para as áreas que, até o momento, foram objeto do Desdobramento e Alinhamento da Estratégia.
- Entrega do Plano Estratégico em momento oportuno, ao final da gestão anterior.

# C – CLIMA E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

**Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:**

**II. Quais os principais pontos fortes e oportunidades (na Unidade / Ramo) para o desenvolvimento da cultura de planejamento e gestão estratégica?**



- Processo de Planejamento e Gestão sem solução de continuidade, apesar da troca do PGJ e equipe;
- Adoção de Projetos Estruturantes, orientadores dos demais projetos executivos;
- Elaboração e implementação do Plano de Comunicação da Estratégia (PCE);
- Elaboração e implementação dos Planos de Tecnologia da Informação (PETI e PDTI);
- Desdobramento a alinhamento da Estratégia de toda a área finalística e de unidades de apoio selecionadas;
- Fortalecimento do papel dos CAOps, como atores fundamentais para o atingimento dos objetivos e metas relacionados às atividades finalísticas do MPMA;
- Transformação da Assessoria de Planejamento (ASPLAN) em Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), como elo de articulação e desenvolvimento;
- Instalação de software Gestão Estratégica (GE), da Stratec, em apoio às atividades de Monitoramento e Avaliação;
- Implementação de Instrumento Metodológico de Monitoramento e Avaliação por meio da realização de Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE), de Acompanhamento Tático (RAT) e de Acompanhamento Operacional (RAO), fundamentais como apoio à execução;
- Busca de implementação de Modelo de Gestão Organizacional centrado em liderança, pessoas e competências.

# C – CLIMA E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

**Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:**

**II. Quais os principais pontos fortes e oportunidades (na Unidade / Ramo) para o desenvolvimento da cultura de planejamento e gestão estratégica?**

## Oportunidades



Um acurado exame do PEI permite afirmar que não se trata de inserir novos objetivos e projetos, e sim de estabelecer um alinhamento semântico e conceitual, bem como de correlacionar metas e indicadores, de modo a evidenciar e divulgar o quanto o MPMA está produzindo no sentido de contribuir — como um dos protagonistas — para a melhoria da qualidade de vida da população maranhense.



- Nesse particular, destaca-se o Plano Mais IDH, do Governo do Estado do Maranhão, que eleger, como prioritários, os 30 municípios de menor IDH, envolvendo 12 secretarias e órgãos do executivo estadual, além dos comitês de gestão municipal. Os principais eixos são: Educação; Trabalho, Produção e Renda; Saúde, Saneamento e Infraestrutura; e Cidadania, Gestão e Participação Popular.
- Outro projeto de especial interação com as atividades do MPMA são os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos no âmbito das Nações Unidas, para 2030, em substituição aos oito Objetivos do Milênio, vencidos em 2015. Note-se que o ano de 2030 é também o horizonte temporal adotado pelos Cenários Prospectivos esquematizados como subsídio ao PEI do MPMA.

# C – CLIMA E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

**Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:**

**III. Quais os principais pontos fracos e ameaças (na Unidade/Ramo) para o desenvolvimento da cultura de planejamento e gestão estratégica?**

- A execução dos Projetos Estruturantes e dos Projetos Transversais, bem como a implementação dos Planos Tático-Operacionais já elaborados — incluindo os respectivos Projetos Executivos — irão exigir redobrados esforços, perseverança, resiliência e flexibilidade da parte de todos os envolvidos e, em especial, dos líderes institucionais, nos diversos níveis. Além disso, não se pode perder de vista que as demais áreas também devem realizar seus próprios Planos Tático-Operacionais, caracterizando o completo desdobramento e alinhamento da Estratégia.
- O Mapa Estratégico deve ser internalizado não somente pela Alta Administração, mas por todos os membros e servidores do MPMA. Para tanto, é preciso implementar, incrementar e atualizar o Plano de Comunicação da Estratégia, elaborado em outubro de 2016.
- Até o final do atual ciclo de gestão, em 2021, a conjuntura política, social e econômica do Brasil e do Estado do Maranhão deverão sofrer diversas mudanças, muitas delas imprevisíveis. Nesse quadro, é preciso que a SEPLAG continue a desenvolver constantes atualizações de exames da conjuntura e dos cenários prospectivos inicialmente desenhados, de modo a antecipar possíveis tendências e amparar decisões que impliquem mudanças consistentes.
- O Plano Estratégico Institucional (PEI) do MPMA permite afirmar que a estratégia para atingimento dos Objetivos finalísticos — e respectivos Indicadores e Metas — está centrada na atuação dos CAOps, intermediando a atuação descentralizada das Promotorias, tanto na capital quanto no interior. É preciso, portanto, que a Alta Administração ofereça o apoio necessário aos CAOps, inclusive com o reconhecimento dos sucessos alcançados.

# C – CLIMA E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

**Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:**

**III. Quais os principais pontos fracos e ameaças (na Unidade/Ramo) para o desenvolvimento da cultura de planejamento e gestão estratégica?**

- A Carta de Brasília indica a importância do papel da Corregedoria para o sucesso do Planejamento Estratégico como um todo e para o atingimento dos Objetivos Estratégicos finalísticos e respectivos Indicadores e Metas, em particular. O apoio às comarcas e promotorias especializadas, bem como o estímulo à adesão e ao desenvolvimento dos Projetos Executivos dos CAOps, apresentam-se como fundamentais para o êxito do MPMA.



- Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia - Como todo novo sistema, é normal que haja reações e que alguns membros e servidores tenham dificuldades para torná-lo uma ferramenta do cotidiano. Para vencer esses obstáculos, é necessário que os integrantes da SEPLAG aprofundem conhecimentos sobre o SW, de modo a se tornarem consultores internos do mais alto nível. Além disso, deverão ser realizadas novas capacitações dos operadores — agora contextualizadas pela execução dos Projetos Executivos.

# C – CLIMA E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

**Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:**

**IV.** Pontuando de **0 (Zero)** à **10 (Dez)**, onde **Zero** é **MUITO NEGATIVO** e **Dez** é **MUITO POSITIVO**, como os membros, servidores e colaboradores da Unidade/Ramo **AVALIAM** as atividades e iniciativas da área de planejamento e gestão estratégica?

**Resposta:** Nota 09

**V.** Como os membros, servidores e colaboradores da Unidade/Ramo **PARTICIPAM** das atividades e iniciativas da área de planejamento e gestão estratégica?

**Resposta:** Nota 09

**VI.** Como a Unidade/Ramo avalia o seu atual estágio do Planejamento e gestão estratégica?

**Resposta:** O Ministério Público do Maranhão encontra-se num Estágio Intermediário.

Ainda não há uma cultura totalmente consolidada de Planejamento e Gestão, mas os primeiros passos foram dados, partindo para um estágio de maturidade. A elaboração do **Planejamento Estratégico 2016-2021** ocorreu por meio de oficinas, seminários e encontros e contou com a participação de toda a Administração Superior e grande número de membros e servidores, contribuindo para o compartilhamento e nivelamento das informações, aumentando o grau de conhecimento da Instituição e de práticas de gestão.

Outro evento que contribuiu para disseminar o Planejamento e marcou a gestão em 2017 foi a realização dos **EREG's – Encontros Regionais de Gestão Estratégica** nos principais polos regionais. Nesses encontros, os projetos prioritários presentes no **PGA 2017/2018**, foram apresentados aos promotores de justiça da região, que fizeram adesão aos projetos, de acordo com sua área de afinidade, e pôde contar com a participação dos chefes do executivo e legislativo daqueles municípios, bem como representantes da sociedade civil.

# C – CLIMA E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

**Descreva o processo de Governança e Gestão, destacando:**

## **VII. Como a Unidade/Ramo enxerga o futuro do Planejamento e gestão estratégica?**

O planejamento e gestão estratégica no âmbito do Ministério Público tende a alcançar novos patamares em um futuro próximo e a se consolidar, fazendo parte do dia-a-dia da Instituição.

Este cenário descortina-se com a efetiva participação de novos membros e servidores com o envolvimento de áreas que ainda não haviam sido contempladas durante a elaboração do Planejamento Estratégico 2016-2021. Prova disso, é a solicitação

da Ouvidoria para a SEPLAG auxiliar na elaboração de seu Plano Tático-Operacional, pautado nos Objetivos Estratégicos Institucionais. Destaca-se ainda, a comissão formada para implantação das diretrizes estabelecidas pela Carta de Brasília, composta pela Corregedoria, SEPLAG e SECINST, que discute entre outros assuntos, a efetividade da adesão aos projetos pelas promotorias de justiça.

## **VIII. Como a Comissão de Planejamento Estratégico pode contribuir com a Unidade/Ramo no desenvolvimento do seu planejamento e gestão estratégica?**

A Comissão de Planejamento Estratégico pode contribuir no desenvolvimento do planejamento e gestão estratégica no âmbito do Ministério Público do Maranhão subsidiando a Administração Superior com informações sobre andamento dos projetos e iniciativas, com a aplicação das ferramentas de gestão, propiciando o desdobramento do Plano Estratégico com elaboração de Plano Táticos-operacionais em áreas administrativas ainda não contempladas, conduzindo as reuniões táticas, disseminando práticas de gestão, fomentando cursos de capacitação para a equipe e para os gestores.

# D – CONSIDERAÇÕES GERAIS

## **Descreva as conclusões e as considerações gerais da Unidade/Ramo quanto ao planejamento e gestão estratégica.**

O Planejamento Estratégico elaborado para o período 2016-2021, visando um horizonte temporal até 2030, foi pensado como uma importante ferramenta de gestão, não como um Plano Institucional elaborado pela área de planejamento e aprovado pela Administração Superior, mas algo palpável, de aplicação prática, com envolvimento da grande maioria dos setores da Instituição, em que membros e servidores participaram ativamente na construção do Plano, conhecem e participam das ações de desdobramento e monitoramento.

Ainda há um grande caminho a percorrer, a mudança de cultura não se dá num curto espaço de tempo, mas no dia a dia, no fortalecimento das práticas de gestão, na padronização dos processos, no monitoramento de objetivos e metas, no incentivo à participação como agente transformador.

Vale ressaltar que alguns ainda resistem, querem manter as velhas práticas e mantêm-se alheios às

mudanças, mas são poucos, e estão sendo conquistados pela profissionalização da gestão.

Observa-se que alguns setores, antes escondidos atrás dos seus processos administrativos, hoje atuam assessorando a implantação de projetos de grande importância à Instituição, como exemplo, a atuação de integrantes da Assessoria Técnica na implantação do SIC-Sistema Integrado de Custos. Outros setores, com atuação meramente de execução, passaram a ser demandantes e gestores dos seus processos.

Enfim, percebemos um outro olhar, o novo já não assusta e não há mais como voltar, os passos estão sendo dados com a segurança de quem sabe aonde quer chegar. Muitos ajustes são necessários durante todo o percurso, mas os critérios estão mais definidos e a trajetória mais clara. Assim, percebemos uma Instituição mais comprometida e fortalecida.