



MINISTÉRIO PÚBLICO
ESTADO DO MARANHÃO
Procuradoria Geral de Justiça

PLANO ESTRATÉGICO 2016 - 2021

GESTÃO ESTRATÉGICA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO MARANHÃO 2016 - 2021

O MINISTÉRIO PÚBLICO
EM MOVIMENTO:
REAVALIANDO E
TRANSFORMANDO AÇÕES





MINISTÉRIO PÚBLICO
ESTADO DO MARANHÃO
Procuradoria Geral de Justiça

PLANO ESTRATÉGICO

2016 - 2021

São Luís, MA, 2016



MINISTÉRIO PÚBLICO
ESTADO DO MARANHÃO
Procuradoria Geral de Justiça



SAGRES
POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS

© Copyright 2016, Ministério Público do Estado do Maranhão
Impresso no Maranhão, Brasil / Printed in Maranhão, Brazil

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Coordenação e supervisão

Procuradora-Geral de Justiça do Estado do Maranhão

- Regina Lúcia de Almeida Rocha

Subprocuradora-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos

- Terezinha de Jesus Anchieta Guerreiro

Diretora da Secretaria para Assuntos Institucionais

- Fabíola Fernandes Faheína Ferreira

Diretor-Geral

- Luiz Gonzaga Martins Coelho

Membros indicados

- Raimundo Nonato Leite Filho - Promotor de Justiça da Comarca de Alcântara
- Marco Antonio Santos Amorim - Promotor de Justiça da Comarca de Santa Inês
- Frederik Bacellar Ribeiro - Promotor de Justiça da Comarca de Imperatriz
- Eduardo Borges Oliveira - Promotor de Justiça da Comarca de Timon
- Mariléa Campos dos Santos Costa - Procuradora de Justiça

Assessoria de Planejamento

- Cláudio Marcelo Araújo Amorim
- Lusélias Soares Sales Lopes

Consultoria

SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas

- Raul José de Abreu Sturari
- Maria Verônica Korílio Campos

Acervo de Fotos do MPMA e produzidas pelos consultores.

Maranhão. Ministério Público.
Planejamento estratégico 2016-2021. – São Luís: Procuradoria Geral de
Justiça, 2016.
102 p. : il.

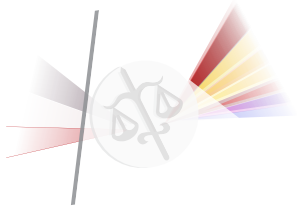
1. Ministério Público – Planejamento estratégico – Maranhão.
I. Título.
CDU 347.963 (812.1)

Projeto Gráfico: Yoshiaki Takeshima



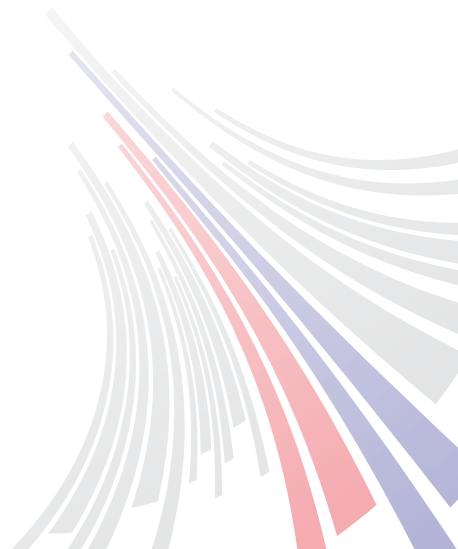
SUMÁRIO

Apresentação	7
O Ministério Público do Estado do Maranhão	11
Histórico do Planejamento	17
Metodologia	23
Governança	29
Intenção Estratégica	35
Síntese da Avaliação Diagnóstica	41
Síntese da Análise Prospectiva	47
Mapa e Objetivos Estratégicos	51
Projetos Estruturantes	67
Próximos Passos	73
Participantes	77
Anexo: Indicadores e Metas	





1. Apresentação





C

om o advento da Constituição Federal de 1988, o Ministério Público passou a ser detentor de grande relevância e prestígio no cenário republicano brasileiro. Entretanto, para que cumpra sua missão constitucional é preciso administrá-lo com eficiência, profissionalizar e modernizar sua gestão, além de dar condições para que seus membros e servidores possam atuar também com eficiência e, assim, corresponder às expectativas da população que a cada dia confia mais na atuação do Parquet brasileiro.

Para tanto, é inevitável que a gestão do Ministério Público, em todos os seus ramos, assim como a das demais organizações públicas, agregue ferramentas que sejam capazes de levá-lo ao alcance de objetivos cada vez mais arrojados e a atender os anseios populares e, em especial, dos hipossuficientes, promovendo a Justiça que muitas vezes lhes parece algo tão distante.

Agrega-se a esse desafio, a orientação do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) de que as unidades ministeriais em todos os ramos no país devem alinhar os objetivos estratégicos propostos nos seus planos estratégicos aos definidos no Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público, cujas metas deverão ser alcançadas por todas as unidades da Federação, bem como a implementação de modelos estruturados de governança, por meio da gestão estratégica.

Tal orientação foi tomada em observância ao ordenamento jurídico em vigor, dentre eles: o art. 37 da Constituição federal, que consagrou a eficiência como um dos princípios da Administração Pública; o Decreto da Presidência da República n.º 5.707/06 e ao Acórdão do Tribunal de Contas da União n.º 3.023/2013, que objetivam fortalecer a capacidade do serviço público, aprimorando o fator humano para o alcance de desempenhos e resultados de excelência. Observa ainda a Lei nº 12.527/2011, VII, a, que assegura o direito ao acesso à informação relativa à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos.

Em estreito alinhamento com as diretrizes do CNMP, o Ministério Público do Estado do Maranhão vem buscando constantemente aprimorar-se e profissionalizar sua atuação, por meio da reformulação de sua gestão institucional, procurando implementar uma administração moderna, centrada no planejamento estratégico.

Na elaboração do novo ciclo de planejamento estratégico para o horizonte 2016-2021, a Administração Superior do Parquet maranhense instituiu, por meio do Ato nº 560/2015 da Procuradora-Geral de Justiça, o modelo de gestão do Planejamento Estratégico com o objetivo de fornecer direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia de modo focado, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e à maximização dos resultados.

No bojo desse processo, instituiu também, por meio das Portarias nº 109 e 110/2016, as Comissões de Gestão e de Execução do Planejamento Estratégico (CGPE e CEPEI), compostas por membros e servidores, que estão participando ativamente na construção do novo plano e do modelo de gestão da estratégia, em estreita colaboração com a consultoria especializada Instituto Sagres: Política e Gestão Estratégica Aplicadas, contratada para a assessorar o Ministério Público.

Mais do que um simples planejamento, o Ministério Público do Estado do Maranhão pretende implantar e perenizar um modelo de gestão estratégica, que além do plano estratégico, permita capacitar membros e servidores para conduzir o processo de sua elaboração e acompanhe sua execução, através do monitoramento detalhado e permanente dos indicadores de resultado. Tudo isso acompanhado de ferramentas informatizadas que agilizem essas ações e permitam a auditoria de toda a cadeia a qualquer momento.

Ressalte-se que o Plano Estratégico, que ora se materializa neste documento, não é o fim do processo, mas uma etapa de formulação de um ciclo de gestão que se inicia. E, assim como tal, deve ser monitorada e avaliada juntamente com os resultados alcançados a partir das atividades que serão realizadas nas etapas de desdobramento e alinhamento, no nível tático-operacional.



Abertura do encontro regional de São Luís

Ao final do processo, vislumbra-se que o Ministério Público do Estado do Maranhão alcance, dentre outros resultados, maior agilidade na tomada de decisões, devido a uma melhora na obtenção e disponibilização tempestiva de informações estratégicas; melhor fluxo de comunicação interna e externa com seu público-alvo; maior motivação dos servidores e membros no exercício de suas funções; melhor conhecimento destes sobre a Instituição (principalmente sua missão); melhor conhecimento da Instituição sobre seu ambiente interno e externo, permitindo a identificação de riscos antecipadamente; maior transparência sobre as ações institucionais; e favorecimento da continuidade administrativa, com eficácia e eficiência.

A primeira etapa foi construída com muito êxito: o Plano Estratégico, com a descrição da intenção estratégica (missão, visão, princípios e valores), objetivos, indicadores e metas para os próximos cinco anos. Caberá, agora, à nova gestão do Ministério Público do Maranhão, que assume em meados deste ano, impulsionar as próximas etapas de desdobramento e monitoramento/avaliação, de modo que alcance sua visão 2021 e cumpra, integralmente, sua missão definida para esse novo ciclo de planejamento estratégico, qual seja: Servir à sociedade e garantir a cidadania, com base na promoção da justiça e defesa da democracia.

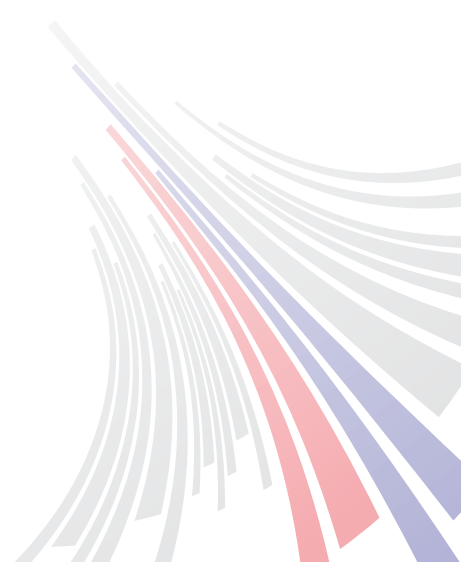
REGINA LÚCIA DE ALMEIDA ROCHA
Procuradora-Geral de Justiça





Encontro Regional de São Luís

2. O Ministério Público



O Ministério Público tem como principais atribuições zelar pela boa aplicação da lei, pela ordem jurídica e pelo Estado Democrático de Direito, em defesa dos interesses da sociedade, conforme o art. 27 da Constituição Federal de 1988.

Na qualidade de agente de transformação a serviço da cidadania, dos interesses sociais e da democracia, cabe-lhe tomar providências para que se cumpra a lei quando, por exemplo, um grupo de pessoas, a comunidade ou a própria sociedade se sentem lesados em algum de seus direitos garantidos pela legislação vigente.

Embora não sendo um "Poder", o Ministério Público é uma instituição independente, dotada de ampla autonomia

administrativa, funcional e financeira, que exerce parte da soberania estatal, ao tempo em que observa os princípios gerais da administração pública, estabelecidos no art. 37 da Carta Magna, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

2.1 Atribuições Constitucionais

- a. **Defesa dos Direitos dos Cidadãos** – tem como objetivo fiscalizar a conduta dos membros do Poder Executivo, cobrança destes da prestação dos serviços públicos (saúde, educação, segurança pública, assistência às populações carentes etc.);
- b. **Defesa de Valores Essenciais à Vida** – encarregado da defesa do meio-ambiente, saúde pública, direito à vida e combate aos que a



Encontro Regional de São Luís



- ela se opõem (poluentes, traficantes, assaltantes etc.);
- c. Defesa das Instituições Públicas** – encarregada de processar, civil e administrativamente, os gestores públicos desidiosos ou todos aqueles que se opuseram ou prejudicaram a administração pública, incluídos os que lesarem o patrimônio público;
 - d. Defesa dos Hipossuficientes** – tutela os interesses dos não autosuficientes, atuando em defesa de interesses de menores (ações de guarda, tutela, curatela, alimentícias, investigação de paternidade), idosos, populações indígenas;
 - e. Defesa de interesses Sociais e Individuais indisponíveis** – todos os bens ou interesses pertencentes a uma só pessoa, ou grupo social definido (interesse coletivo), ou grupo social indefinido (interesse difuso) cujo interesse não esteja ao livre arbítrio da pessoa (ou seja, ela não pode desfazer-se ou desvincular-se daquele interesse), a exemplo dos direitos relativos à personalidade (nome, filiação).

2.2 Funções Compatíveis com a Finalidade Constitucional

Além das já citadas, pode-se ainda atribuir ao Ministério Público o exercício de outras funções que lhe sejam conferidas, desde que compatíveis com a sua finalidade, a exemplo de:

- a. vistoria de estabelecimentos prisionais e dos que abriguem idosos, crianças e adolescentes, incapazes ou pessoas portadoras de deficiência;
- b. manifestação em processos judiciais cuja presença seja obrigatória por lei, na condição de *custo iuris* (fiscal do ordenamento jurídico);
- c. interposição de recursos das decisões judiciais nas diversas instâncias judiciais existentes, desde que a matéria seja da sua atribuição;
- d. intervenção na condição de custos legis nas demandas penais de natureza privada (ação penal privada);
- e. participação em todos os atos preparatórios e os propriamente ditos relativos à eleição e apuração de votos;
- f. intervenção nas causas em que haja interesses de incapazes, e concernente ao estado da pessoa, poder familiar, tutela, curatela, interdição, casamento, declaração de ausência e disposições de última vontade.

2.3 Princípios Constitucionais

A Carta Magna de 1988 também estabeleceu Princípios Constitucionais ao órgão ministerial, quais sejam:

- **Unidade** (a capacidade dos membros do Ministério Público de constituírem um só corpo, uma só vontade, de tal forma que a manifestação de qualquer deles valerá sempre, na oportunidade, como manifestação de todo o órgão);
- **Indivisibilidade** (os membros da instituição podem substituir-se reciprocamente sem que haja prejuízo para o exercício do ministério comum);
- **Independência Funcional** (os membros do Ministério Público não

devem subordinação intelectual a quem quer que seja nem mesmo ao superior hierárquico. Agem em nome da instituição que encarnam de acordo com a lei e a sua consciência).

2.4 O Ministério Público do Estado do Maranhão

O Ministério Público do Maranhão tem como patrono o Promotor de Justiça Celso Magalhães, aguerrido defensor dos direitos humanos que conseguiu levar a julgamento, em pleno regime escravagista, uma poderosa senhora da sociedade maranhense, acusada de assassinar violentamente um garoto de 8 anos, chamado Inocêncio, fato ocorrido em São Luís, na segunda metade do século XIX. Esse episódio histórico ficou conhecido como o "Caso da Baronesa de Grajaú".

Sua organização e funcionamento são estabelecidos pela Lei Federal nº 8.625/1993 e, no âmbito estadual, pela Lei Complementar nº 013/1991.

2.4.1 Organização e Estrutura

Fazem parte do Ministério Público os Procuradores e Promotores de Justiça. No Estado do Maranhão, existem atualmente 31 Procuradores e 305 Promotores, sendo 114 lotados na capital, São Luís, e os demais 191 nas comarcas do interior. Estes atuam em Promotorias, algumas das quais especializadas em determinadas áreas tais como: meio-ambiente, consumidor, infância e juventude, saúde, etc.

Individualmente, os Procuradores de Justiça respondem por Procuradorias Cíveis e Criminais. Enquanto os Promotores de Justiça defendem os direitos sociais nas comarcas, perante os juízes, os Procuradores tratam dos

mesmos interesses sociais perante o Tribunal de Justiça, ao lado dos Desembargadores.

2.4.2 Órgãos do Ministério Público

O Procurador-Geral de Justiça representa a instituição em todas as instâncias judiciais e administrativas, tendo como órgãos de Administração Superior: o Colégio de Procuradores; o Conselho Superior; a Corregedoria Geral; a Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos Jurídicos; e a Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos.

Também fazem parte da estrutura organizacional do Ministério Público, como órgãos auxiliares: a Secretaria para Assuntos Institucionais, a Ouvidoria, o Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO), a Comissão de Concurso, a Escola Superior do Ministério Público (ESMP) e 9 (nove) Centros de Apoio Operacional:

- Infância e Juventude;
- Meio Ambiente, Urbanismo e Patrimônio Cultural;
- Defesa do Patrimônio Público e da Probidade Administrativa;
- Direitos Humanos e Cidadania;
- Defesa da Saúde;
- Defesa do Direito à Educação;
- Defesa dos Direitos das Pessoas Idosas e das Pessoas com Deficiência;
- Criminal;
- Consumidor.

Por fim, conta ainda com órgãos de apoio técnico e administrativo:



Seminário de lançamento do Planejamento Estratégico

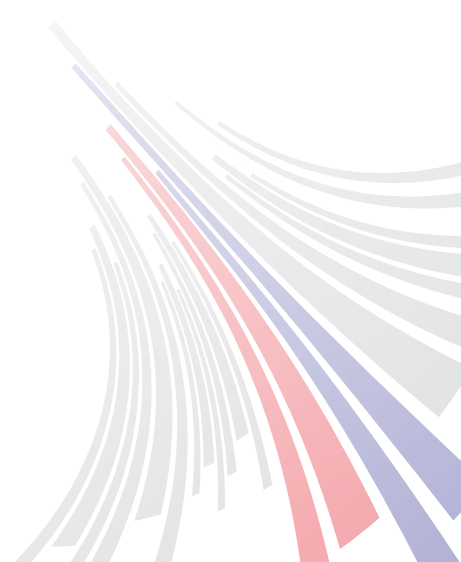
- Diretoria Geral;
 - Secretaria Administrativo-Financeira;
 - Comissão Permanente de Licitação;
 - Cerimonial;
 - Coordenadorias:
 - Gestão de Pessoas;
 - Serviços Gerais;
 - Modernização e Tecnologia da Informação;
 - Administração;
 - Orçamento e Finanças;
 - Folha de Pagamento;
 - Obras, Engenharia e Arquitetura;
 - Biblioteca e Documentação;
 - Assuntos Estratégicos e Inteligência.
 - Órgãos de assessoramento:
 - Assessoria Especial do Procurador-Geral de Justiça;
 - Assessoria Técnica;
 - Assessoria de Auditoria;
 - Assessoria de Controle Interno;
 - Assessoria Jurídica da Administração;
 - Assessoria de Planejamento Geral.
- Nesse delicado momento do cenário nacional, a experiência e a eficiência no trato da gestão do Ministério Público representam a melhor opção para viabilizar a continuidade do cumprimento de sua missão constitucional.
- A sociedade espera um Ministério Público forte, combativo e seguro, gerido de forma participativa, no qual a manutenção das conquistas institucionais indica os melhores caminhos a serem trilhados, como guardião da ordem jurídica, do regime democrático e dos direitos sociais e individuais indisponíveis.





Encontro Regional de São Luís

3. Histórico de Planejamento



As experiências de Planejamento no âmbito do MPMA remontam ao final do século passado, com a publicação do "Planejamento Geral do Ministério Público Estadual para o ano de 1996". Na apresentação, o Procurador-Geral de Justiça, Dr. Jamil de Miranda Ge-deon Neto, ressaltava que o documento tinha em vista "empreender um caráter orgânico ao trabalho da Instituição, sendo, na verdade, uma declaração de intenções, desprovida de força vinculadora, reflexo de uma consciência profissional cada vez mais comprometida e responsável, voltada para o desempenho das atividades do Parquet, essenciais à construção de uma ordem jurídica justa e participativa".

Os textos — de autoria dos Promotores



de Justiça Rita de Cassia Maia Baptista, Márcio Thadeu Silva Marques e Eduardo Borges Oliveira — destacavam quatro áreas de trabalho prioritárias: Infância e Juventude; Educação; Segurança Pública; e Prestação Jurisdicional. Também apontavam iniciativas, propostas, estratégias e recomendações necessárias para o êxito na atuação integrada de membros e servidores do MPMA.

A segunda experiência foi materializada na publicação "Planejamento Estratégico do Ministério Público - 1999-2000", tendo como Procurador-Geral de Justiça o Dr. Raimundo Nonato de Carvalho Filho. Nas justificativas, o documento apontava a "necessidade de ser desenvolvido um trabalho harmônico, principalmente por dois motivos: ações desenvolvidas ao mesmo tempo por todo o Ministério Público adquirem maior vigor e resposta à

sociedade, redundando o Órgão num efetivo agente de mudança social; ações conjuntas permitem à própria Instituição observar o grau de comprometimento de cada um de seus membros.

Nesse plano, as ações prioritárias foram elencadas segundo as áreas de atuação das Promotorias Especializadas de Defesa: do Patrimônio Público; dos Cidadãos Portadores de Deficiência e dos Idosos; dos Direitos da Infância e da Juventude; do Meio Ambiente; das Fundações e Entidades de Interesse Social; de Combate à Sonegação Fiscal; dos Direitos do Cidadão; dos Direitos do Consumidor; de Acidentes do Trabalho e Massas Falidas.

Destaque-se, ainda, as seguintes “prioridades de caráter geral”: com-



bate à evasão escolar; combate à prostituição infanto-juvenil; combate ao crime organizado; efetivo controle da atividade policial; combate ao tráfico de entorpecentes; combate à poluição.

Complementarmente, no “Planejamento Estratégico do Ministério Público”, do ano de 2000, a mesma equipe de gestão manteve as “prioridades gerais” e estabeleceu diretrizes, metas e ações não somente para as promotorias especializadas, como também para as áreas relacionadas às atividades-meio: Diretoria Geral e Secretaria Administrativo-Financeira; Secretaria de Assuntos Institucionais; Coordenação de Gestão de Recursos Humanos; Coordenação de Informática; Coordenação de Orçamento e Finanças; Coordenação de Recebimento e Distribuição de Processos; Coordenação de Administração; Coordenação



de Serviços Gerais; Assessoria especial; Assessoria Técnica; Assessoria de Comunicação; Assessoria de RH e Gestão da Qualidade Total; Serviço Médico-Odontológico; Auditoria; e Escola Superior do Ministério Público.

O Planejamento Estratégico seguinte — também elaborado sob a supervisão do Dr. Raimundo Nonato de Carvalho Filho, como Procurador-Geral de Justiça — refere-se ao período 2003-2007. Com base em diagnóstico que teve como cerne uma pesquisa de Clima Organizacional, esse plano, alinhado cronologicamente ao Plano Plurianual do Estado do Maranhão, elegeu como “meta primeira” a inclusão social, tendo por finalidade constituir “um Ministério Público Social, isto é, voltado para atender, prioritariamen-

te, os segmentos sociais excluídos economicamente”.

Tinha como diretrizes: valorização da atividade final e dos órgãos de execução; eficiência e efetividade na intervenção jurídico-social da instituição; prevenção da vulnerabilidade dos órgãos de execução; e modernização administrativa. Além disso, elencou objetivos, metas e diretrizes de oito projetos prioritários, relacionados tanto às atividades-fim quanto às atividades-meio.

A experiência seguinte — Plano Estratégico do Ministério Público do Maranhão, 2008-2011 — foi conduzida sob a égide do Conselho Nacional do Ministério Público, criado em 2004. Em suas palavras de apresentação, o Procurador-Geral de Justiça, Dr. Francisco das Chagas Barros de Sousa, ressaltou as audiências públicas que reuniram membros do Ministério Público em seis polos: São Luís, Imperatriz, Pinheiro, Presidente Dutra, Timon e Santa Inês, caracterizando o espírito participativo que pautou os trabalhos. Também classificou o Ministério Público como “instituição de combate, corajosa, que convive com as críticas e os elogios”, ou seja, “social e de vanguarda”.

Teve como diretrizes: valorização da atividade final e dos órgãos de execução; eficiência e efetividade na intervenção jurídico-social da Instituição; prevenção da vulnerabilidade e dos órgãos de execução; modernização administrativa; valorização dos servidores; e promoção da cidadania a partir das atividades extraprocessuais.

Sua “matriz programática” foi foca-



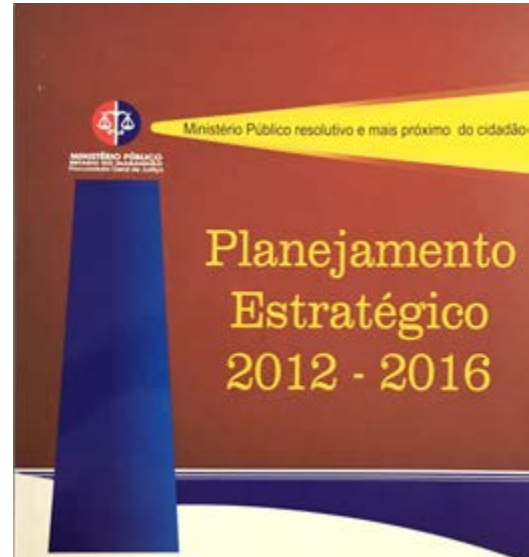
da em quatro programas: Direitos Humanos; Proibição Administrativa; Meio Ambiente e Cultura; e Fortalecimento Institucional, os quais foram detalhados em 13 (treze) projetos, dentre os quais destaca-se a Estruturação e Implementação dos Centros de Apoio Operacional (CAOPs).

Finalmente, o último exercício de Planejamento Estratégico foi realizado para o período 2012-2016, tendo como Procuradora-Geral de Justiça e Presidente do Comitê de Gestão Estratégica a Dra. Maria de Fátima Rodrigues Travassos Cordeiro. Foi também constituída a Comissão de Apoio à execução do Comitê de Gestão Estratégica do Ministério Público do Estado do Maranhão, institucionalizando o Planejamento e a Gestão Estratégica com representantes de todas as áreas da organização.

Em sua apresentação, a Procuradora-Geral de Justiça considerou o plano como “instrumento de gestão construído a partir de um movimento participativo que envolveu seus membros e servidores, instados a pensar e priorizar diretrizes e ações que permitissem à Instituição protagonizar um salto de qualidade na prestação dos seus serviços”.

Pela primeira vez foi elaborado um Mapa Estratégico, estruturado em quatro perspectivas: impacto social; processos, institucional; e recursos humanos, físicos e financeiros. Nele ficaram estampados 22 (vinte e dois) Objetivos Estratégicos, aos quais foram associados indicadores e projetos estratégicos.

Todas essas experiências permitem



afirmar que o planejamento e a gestão sistematizados estão presentes no cotidiano institucional desde 1996, em exercícios constantemente aperfeiçoados, sempre em busca de mais eficiência, mais eficácia e mais efetividade.

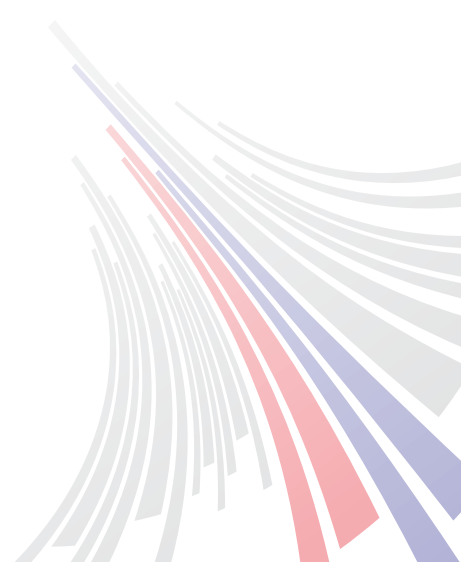
Nesse somatório de boas práticas, o novo ciclo que se avizinha (2016-2021) traz o desafio de realizar um salto de qualidade que permita tornar o planejamento efetivo instrumento de gestão, permeando todas as atividades do Ministério Público, de modo a induzir ganhos de produtividade e melhorias nas condições de trabalho de membros e servidores. Daí a ênfase no desdobramento da estratégia, elaborando planos tático-operacionais e implementando pragmático sistema que — subsidiado por ferramentas informatizadas — permita monitorar e avaliar a execução dos projetos, iniciativas e processos organizacionais, ao tempo em que induz adequadas e oportunas medidas corretivas.






Encontro Regional de Timon

4. Metodologia





Em plena consonância com a resolução e diretrizes do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), em especial a Portaria CNMP-PRESI Nº 36, de 05 de abril de 2016, a Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica constitui a linha mestra que orienta o desenvolvimento dos trabalhos. Foi sistematizada pela equipe do Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas e tem como princípio básico a possibilidade de adaptar e integrar diversos instrumentos de gestão disponíveis na literatura e aplicados por destacadas instituições, de modo a customizar as melhores práticas para a realidade do MPMA.

O cerne da metodologia está baseado na ferramenta interativa PDCA, utilizada no controle e melhoria contínua de processos e produtos. PDCA vem do inglês Plan – Do – Check – Act, ou seja, Planejar – Executar – Verificar – Agir.

O ciclo completo da Metodologia FIGE está consubstanciado nas etapas:

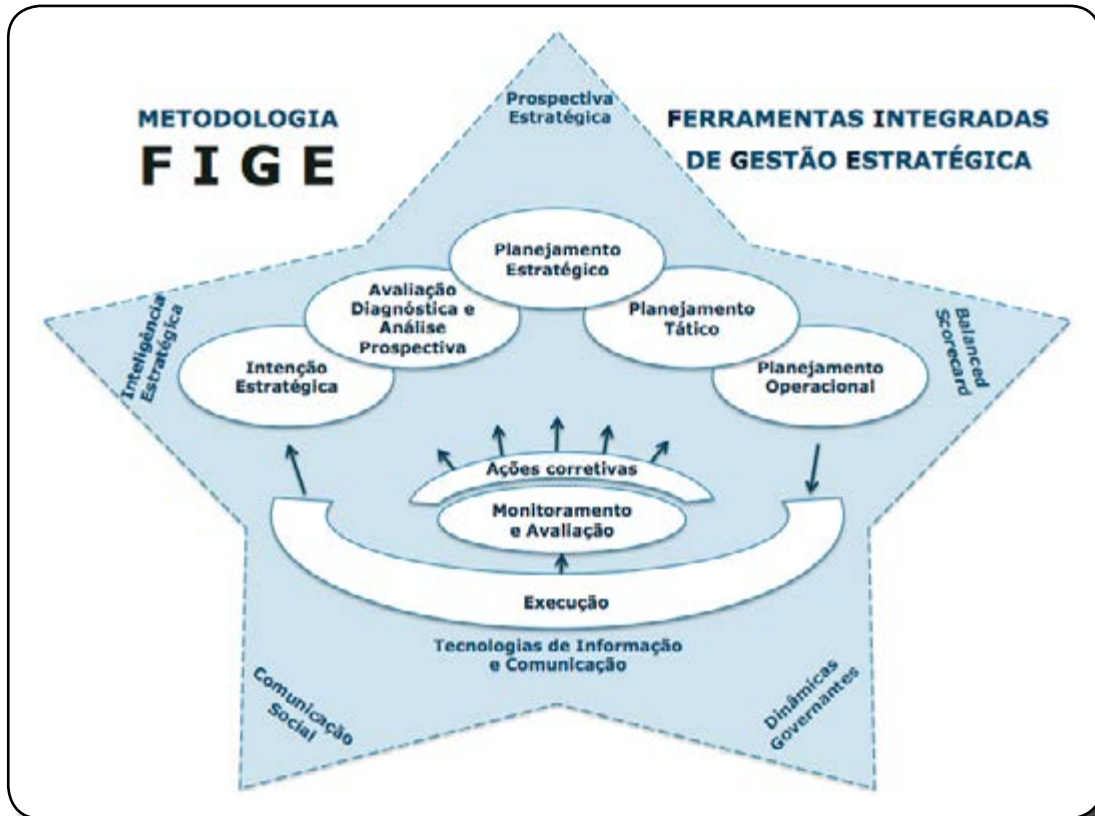
- Intenção Estratégica;
- Avaliação Diagnóstica e Análise Prospectiva;
- Plano Estratégico;
- Planos Táticos;
- Planos Operacionais;
- Execução;
- Monitoramento e Avaliação; e
- Ações Corretivas.

A participação do maior número possível de integrantes da instituição em todas as etapas do processo é fundamental para o sucesso da implementação dos planos e para o alcance dos re-

sultados esperados. No caso do MPMA, representantes de todas as áreas constituíram a Comissão de Gestão do Planejamento Estratégico (CGPE) e a Comissão Executiva do Planejamento Estratégico Institucional (CEPEI), que estiveram reunidas com a consultoria em sete semanas, entre dezembro de 2015 e abril de 2016, além de interagirem a distância em inúmeras outras ocasiões. Além disso, foram coletadas opiniões e percepções de membros e servidores nas seguintes oportunidades: seminário de lançamento do projeto de planejamento, em 4 de dezembro de 2015; V Congresso estadual do Ministério Público do Maranhão (9 a 11 de dezembro de 2015); Encontros Regionais de Planejamento Estratégico: 26 de fevereiro de 2016, em São Luís; 14 de março, em Imperatriz; e 29 de março, em Timon. Também foram ouvidas pessoas e organizações da sociedade, por intermédio de consulta a distância, amplamente divulgada por meio de mídias digitais.

Essa intensa participação permitiu a elaboração de consistente Plano Estratégico, segundo as melhores práticas preconizadas no escopo da FIGE, apoiada por técnicas e ferramentas inerentes a disciplinas que, na atualidade, subsidiam as melhores práticas de planejamento e gestão. Assim sendo, a Avaliação Diagnóstica usou elementos de Inteligência Estratégica, seja na produção de conhecimentos relativos aos ambientes interno e externo, seja para a identificação e mapeamentos dos atores que poderão influenciar, positiva ou negativamente, a consecução dos objetivos institucionais.

A Prospectiva Estratégica complementou as análises da Avaliação Diagnóstica, agregando ambiguidades e incer-



Metodologia FIGE

tezas que, de outro modo, seriam desconsideradas. O desenho de cenários futuros foi realizado com intensa participação dos integrantes das comissões (CGPE e CEPEI) e aportes de opiniões coletadas especialmente durante o seminário regional de São Luís, em 26 de fevereiro de 2016. Esses cenários, construídos com metodologia própria do Instituto SAGRES, possibilitaram a visualização de novos objetivos e a ênfase em outros, anteriormente indicados pela Avaliação Diagnóstica, especialmente voltados para o ambiente externo.

A FIGE também se vale de preceitos estabelecidos pelo Balanced

Scorecard (BSC), que foi adaptado para oferecer instrumentos de gestão adequados ao longo prazo e, em especial, a instituições públicas. Trata-se de uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Foi inicialmente apresentado como modelo de avaliação da performance empresarial, porém, a aplicação em diversificadas organizações proporcionou sua evolução para uma metodologia de gestão, baseada em perspectivas, relação de causa e efeito, objetivos, indicadores e metas. Foram os conceitos do BSC que orientaram a organização do Mapa Estratégico

do MPMA, a descrição dos Objetivos Estratégicos, a identificação dos indicadores (métricas) e o estabelecimento de metas para os anos de 2017 a 2021.

As Dinâmicas Governantes foram também delineadas por integrantes do SAGRES e combinam conhecimentos oriundos da Inteligência Competitiva, da Teoria dos Jogos, dos Jogos de Atores e de técnicas de Negociação, tendo em vista amparar decisões e subsidiar interações institucionais com atores externos, para atingir os objetivos estratégicos e construir o melhor futuro possível. As técnicas de Dinâmicas Governantes serão apresentadas quando da implementação do sistema de Mo-

nitoramento e Avaliação, mas seu detalhamento e plena aplicação dependerão de um bem sucedido processo de amadurecimento institucional que, espera-se, ocorra nos próximos anos.

Como disciplina de apoio, a Comunicação Social é fundamental para a divulgação da estratégia junto ao público interno, de modo a incorporá-la ao cotidiano organizacional. Por seu intermédio, ainda, o MPMA informa à sociedade os avanços na gestão institucional, evidenciando a responsabilidade de seus integrantes e a transparência que pauta suas ações. O Plano de Comunicação da Estratégia será elaborado pela Coordenadoria de Comunicação, com o apoio de um con-



Seminário de lançamento do Planejamento Estratégico



Encontro Regional de São Luís

sultor especialista do SAGRES, no mês de julho de 2016, e deverá incorporar eventuais diretrizes emanadas pela nova administração.

Na atualidade, as modernas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) proporcionam facilidades e enormes ganhos de produtividade, em todos os setores. Para apoiar o sistema de Monitoramento e Avaliação, será incorporado o SW gestão estratégica, da empresa Stratec, parceira do SAGRES no projeto junto ao MPMA. Com isso, a coleta, organização, processamento e análise dos dados será otimizada, permitindo a implementação de oportunas ações corretivas e ganhos operacionais.

Nessa mesma linha, considerada a relevância das TICs no processo de gestão organizacional, o Instituto SAGRES cuidará da formulação do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), a serem desenvolvidos por consultor especialista no tema.

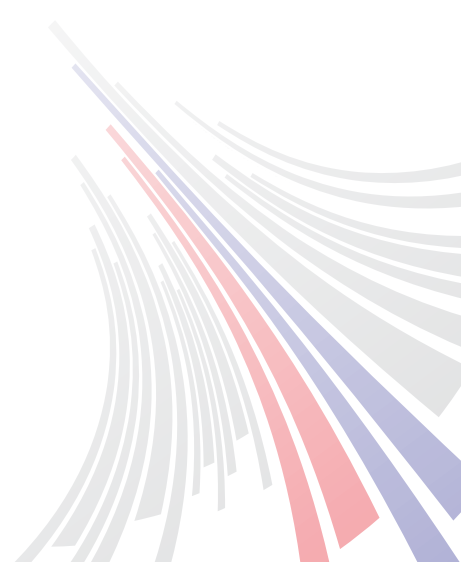
Sem dúvida, a aplicação integral da Metodologia FIGE no processo de Planejamento e Gestão Estratégica do Ministério Público do Estado do Maranhão aponta para uma nova era da administração institucional, augurando um período de êxitos e sucessos na incessante busca por melhores resultados.





Oficina de capacitação para o Planejamento Estratégico

5. Governança



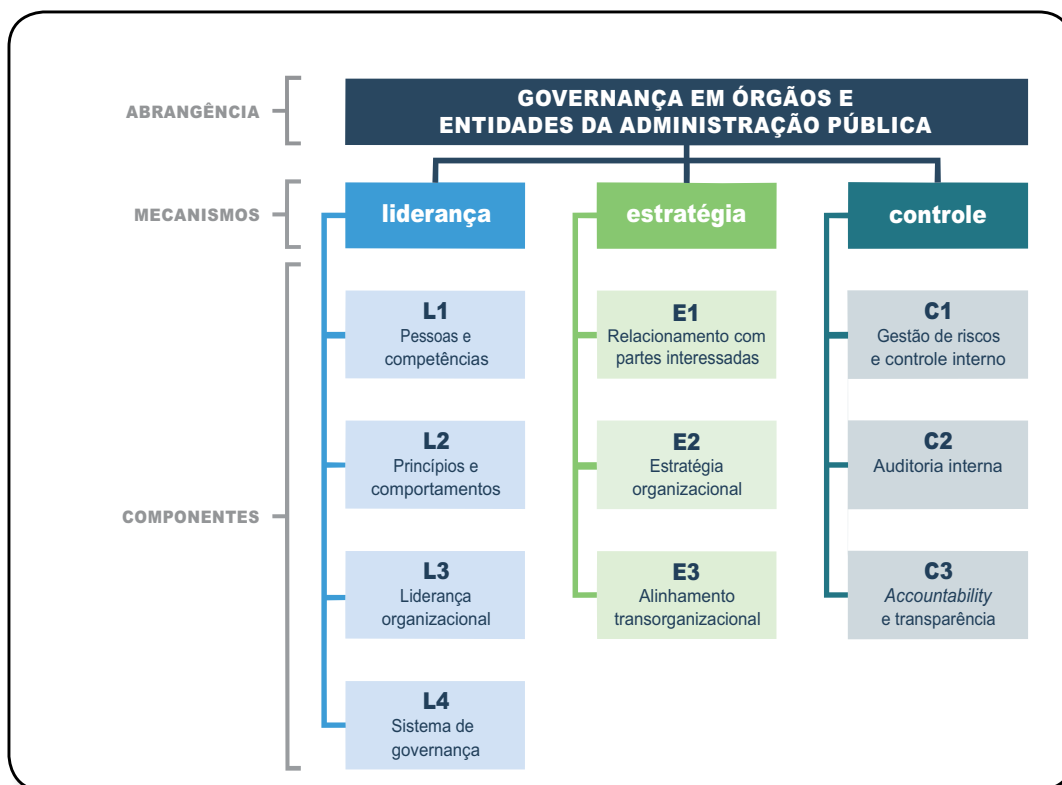
A governança do novo modelo de Planejamento e Gestão Estratégica do MPMA está sendo delineada sob parâmetros específicos de que representam boas práticas institucionais.

Segundo o Tribunal de Contas da União,

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade

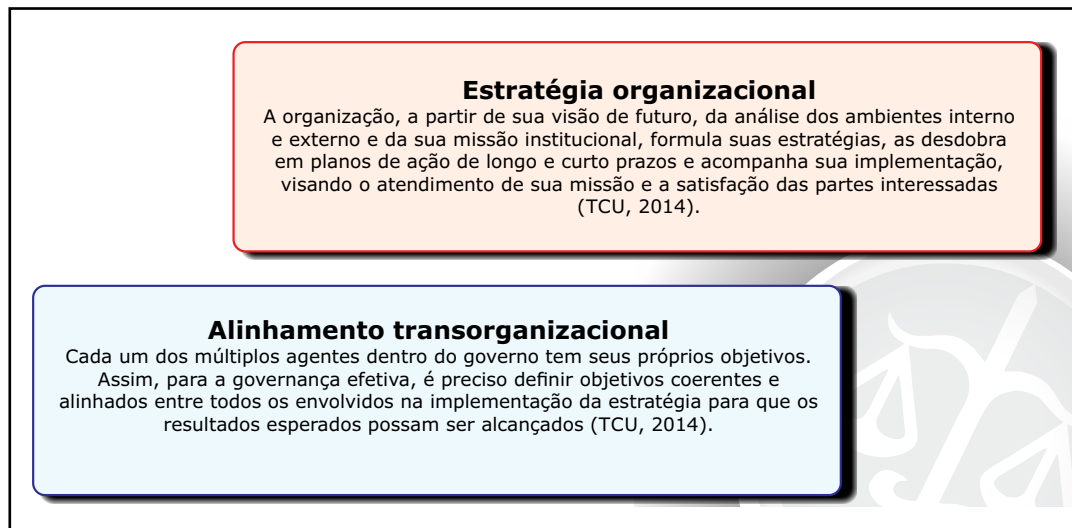
(TCU, 2014) (<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/alinhamento-conceitual/>).

A mesma referência indica que a governança no setor público pode ser analisada sob quatro perspectivas de observação: sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; e atividades intraorganizacionais. Estas enquadram perfeitamente o modelo de Planejamento e Gestão do MPMA, no mecanismo "estratégia" (ver figura).



Mecanismos e componentes de Governança Pública. Fonte: TCU

Em plena consonância com a Metodologia FIGE, que subsidia o MPMA, o TCU descreve a Estratégia organizacional e o Alinhamento transorganizacional (ver quadros).



Para o ciclo 2016-2021, o Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado do Maranhão foi instituído pelo Ato Nº 560/GPGJ, de 2 de dezembro de 2015, da Procuradora-Geral de Justiça, criando a Comissão de Gestão do Planejamento Estratégico (CGPE) e a Comissão Executiva do Planejamento Estratégico Institucional (CEPEI).

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 pela própria Procuradora-Geral de Justiça, secretariada pelo Assessor de Planejamento Geral e constituída de membros e servidores representantes de todas as áreas da Instituição (ver quadro).



Encontro Regional de São Luís

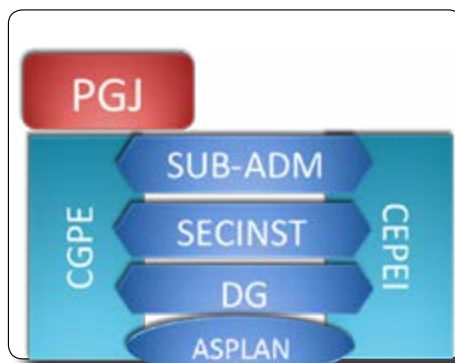
Comissão de Gestão do Planejamento Estratégico (CGPE)

- Procurador-Geral de Justiça;
- Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Jurídicos;
- Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos;
- Corregedor-Geral do Ministério Público;
- Ouvidor-Geral do Ministério Público;
- Coordenadores dos Centros de Apoio Operacional:
 - Consumidor;
 - Controle Externo da Atividade Policial;
 - Criminal;
 - Direitos Humanos e Cidadania;
 - Educação;
 - Infância e Juventude;
 - Meio Ambiente, Urbanismo e Patrimônio Cultural;
 - Probidade Administrativa;
 - Proteção ao Idoso e Pessoa com Deficiência; e
 - Saúde;
- Diretor da Escola Superior do Ministério Público;
- Diretor da Secretaria para Assuntos Institucionais do Ministério Público;
- Diretor-Geral do Ministério Público;
- Diretor da Secretaria Administrativo-Financeira;
- Coordenador do Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (Gaeco);
- Coordenador de Gestão de Pessoas;
- Coordenador de Comunicação;
- Coordenador de Modernização e Tecnologia da Informação;
- Coordenador de Orçamento e Finanças;
- Coordenador da Folha de Pagamento;
- Coordenador Administrativo;
- Coordenador de Obras, Engenharia e Arquitetura;
- Coordenador de Serviços Gerais;
- Coordenador de Documentação e Biblioteca;
- Chefe da Assessoria Técnica;
- Chefe da Assessoria de Auditoria;
- Chefe da Assessoria de Controle Interno;
- Assessor de Planejamento Geral;
- Membro representante do segundo grau, indicado pelo Procurador-Geral de Justiça;
- Membro representante do primeiro grau, indicado pelo Procurador-Geral de Justiça.
- Servidor do Ministério Público indicado pelo Sindicato dos Servidores do Ministério Público;
- Servidor do Ministério Público indicado pela Associação do Servidores do Ministério Público;
- Membro do Ministério Público indicado pela Associação do Ministério Público do Estado;
- Membros indicados pelo Procurador-Geral de Justiça, integrantes das Promotorias de Justiça das Regionais de Imperatriz, Timon, Santa Inês e Baixada.

Por seu turno, 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 pela Subprocuradora-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos, secretariada pelo Assessor de Planejamento e constituída de membros e servidores representantes das principais áreas administrativas da Instituição (ver quadro).

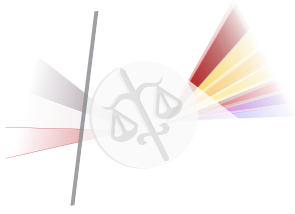
Comissão Executiva do Planejamento Estratégico Institucional (CEPEI)

- Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos;
- Diretor da Secretaria para Assuntos Institucionais do Ministério Público;
- Diretor-Geral do Ministério Público;
- Diretor da Secretaria Administrativo-Financeira;
- Chefe de Gabinete do procurador-Geral de Justiça;
- Chefe de Gabinete da Corregedoria-Geral do Ministério Público;
- Chefe da Assessoria Especial do Procurador-Geral de Justiça;
- Membro indicado pelo Procurador-Geral de Justiça, integrante das entrâncias;
- Assessor de Planejamento Geral;
- Coordenador de Modernização e Tecnologia da Informação;
- Coordenador de Comunicação Social;
- Coordenador de Gestão de Pessoas;
- Coordenador de Orçamento e Finanças.
- Coordenador da Folha de Pagamento;
- Coordenador Administrativo;
- Coordenador de Obras, Engenharia e Arquitetura;
- Coordenador de Serviços Gerais;
- Coordenador de Documentação e Biblioteca.
- Chefe da Assessoria Técnica;
- Chefe da Assessoria de Auditoria;
- Chefe da Assessoria de Controle Interno.



Estrutura de Governança do Sistema de Planejamento e Gestão do MPMA

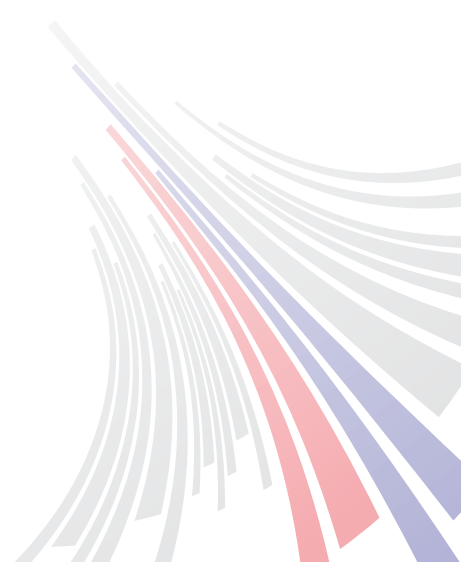
Para o sucesso do modelo de Planejamento e Gestão, contudo, há que se destacar o papel desempenhado por determinados integrantes da estrutura organizacional, uma vez que, conceitualmente, estão direta e cotidianamente envolvidos na condução, organização, estímulo e promoção das atividades inerentes, além de pertencerem à duas comissões: a Subprocuradora-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos, a Diretora da Secretaria para Assuntos Institucionais do Ministério Público e o Diretor-Geral do Ministério Público.





Participantes do Encontro Regional de Timon

6. Intenção Estratégica





A

declaração da Intenção Estratégica tem por finalidade publicar o propósito do Ministério Público do Estado do Maranhão (MPMA): para que ele existe, aonde quer chegar e em quais alicerces se apoia. Tem como cerne a missão, a visão de futuro, os princípios e os valores institucionais.

MISSÃO



Servir à sociedade e garantir a cidadania, com base na promoção da justiça e defesa da democracia.

VISÃO 2021



Consolidar-se na sociedade como instituição de credibilidade, independente, inovadora e transformadora da realidade social.

PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS



- Unidade
- Indivisibilidade
- Independência Funcional

VALORES



- Acessibilidade
- Celeridade
- Compromisso com o capital humano
- Eficiência, eficácia e efetividade
- Ética e integridade
- Proatividade
- Transparência



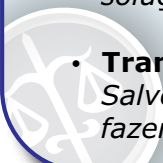
PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS - GLOSSÁRIO

- **Unidade**
De onde se entende a capacidade dos membros do Ministério Público de constituírem um só corpo, uma só vontade, de tal forma que a manifestação de qualquer deles valerá sempre, na oportunidade, como manifestação de todo o órgão;
- **Indivisibilidade**
Que se caracteriza na medida em que os membros da instituição podem substituir-se reciprocamente sem que haja prejuízo para o exercício do ministério comum;
- **Independência Funcional**
Que significa que os membros do Ministério Público não devem subordinação intelectual a quem quer que seja, nem mesmo ao superior hierárquico. Agem em nome da instituição que encarnam de acordo com a lei e a sua consciência.



VALORES E IDEIAS-FORÇA

- **Acessibilidade**
Nossas portas estão sempre abertas a todos os que nos procuram.
- **Celeridade**
Nos empenhamos muito para resolver as demandas coletivas e sociais no mais curto prazo possível.
- **Compromisso com o capital humano**
Cuidamos com carinho de todos os que trabalham conosco para que, juntos, possamos fazer mais pela sociedade.
- **Ética e integridade**
As pessoas que fazem o MPMA são íntegras e vistas como exemplos de conduta ética não somente no trabalho mas também junto à família e ao círculo social.
- **Eficiência, eficácia e efetividade**
*Nossas atividades de planejamento e gestão merecem a nota máxima!
Fazemos da melhor maneira possível, produzimos resultados consistentes e o impacto disso tudo é claramente sentido pela sociedade.*
- **Proatividade**
Nós nos antecipamos aos problemas e tomamos a iniciativa das soluções.
- **Transparência**
Salvo as exceções impostas por lei, tudo o que fazemos e como fazemos está disponível a todos.



VALORES - GLOSSÁRIO

- **Acessibilidade**

O MPMA é instituição que permite e incentiva a aproximação, o ingresso e a interação de todas as pessoas que demandam cidadania, justiça ou democracia. Vai além do acesso físico, arquitetônico e virtual de portadores de deficiência, na medida em que busca eliminar também barreiras menos concretas e visíveis, tais como as relacionadas à classe social, etnia, cor, gênero e religião.

- **Celeridade**

A celeridade, antes de tudo, está prevista no artigo 5º da Constituição Federal ("Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza ..."), mais especificamente no inciso LXXVIII: "a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação".

Para o MPMA, todavia, a celeridade — ou seja, a resolução das demandas sociais no mais curto prazo possível — está presente em todas as atitudes e comportamentos, porque leva em conta que a morosidade administrativa, extrajudicial e judicial, sob certo ângulo, é também ausência de justiça.

- **Compromisso com o capital humano**

A competência profissional, o empenho, a iniciativa, o espírito de cumprimento do dever, a inventivi-

dade, a capacidade de doação e a perseverança fazem dos integrantes do MPMA o mais precioso ativo a ser empregado em benefício da sociedade.

O sucesso da instituição, portanto, está diretamente condicionado à produtividade de membros e servidores. Por isso, todos os esforços são envidados no sentido de proporcionar-lhes formação e capacitação adequadas, bem como as melhores condições de trabalho possíveis.

- **Ética e integridade**

A ética institucional é consubstanciada em um conjunto de regras e preceitos que motivam, disciplinam e orientam o comportamento humano para o máximo de harmonia, retidão e probidade. No âmbito do MPMA, membros e servidores caracterizam-se pela mais honesta e incorruptível integridade de caráter, cujos atos e atitudes são irrepreensíveis.

- **Eficiência, eficácia e efetividade**

Os processos e mecanismos praticados no âmbito do MPMA são realizados de modo eficiente, ou seja, segundo os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade). Além disso, são eficazes, isto é, entregam os melhores resultados para a instituição e, especialmente, para a Nação brasileira. Finalmente, as entregas são produtivas e efetivas, na medida em que causam impactos constantes, progressivos e positivos na transformação da realidade social.



Encontro Regional de Imperatriz

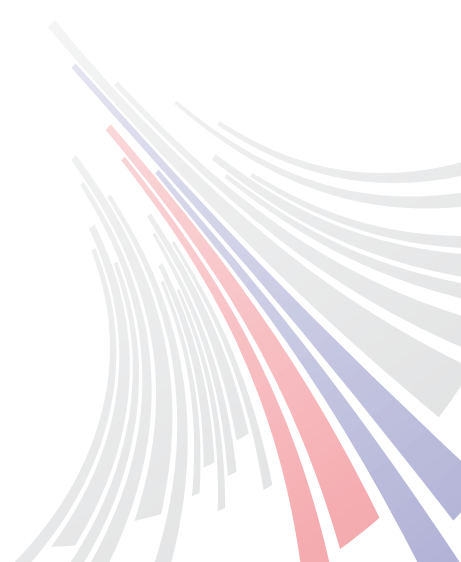
- **Proatividade**

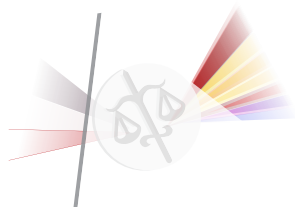
Os integrantes do MPMA desenvolvem, de modo constante, a capacidade de antecipadamente reconhecer determinadas situações laborais e agir, no sentido de evitar ou atenuar problemas futuros, bem como aproveitar ao máximo as oportunidades, responsabilizando-se pelas próprias escolhas.

- **Transparência**

Algumas poucas informações são cobertas por sigilo legal. De resto,

mais do que um princípio constitucional aplicado à Administração Pública, a transparência se revela, para os integrantes do MPMA, como um anseio de disponibilizar, para a sociedade, programas e ações realizados ou em desenvolvimento, bem como dados institucionais relevantes, tais como: orçamento anual, execução orçamentária e financeira, gestão de pessoas, licitações, instrumentos contratuais e congêneres.



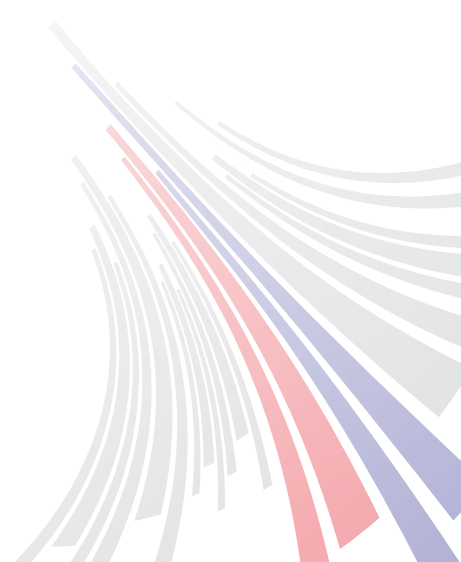


Participantes do En



Centro Regional de Imperatriz

7. Síntese da Avaliação Diagnóstica



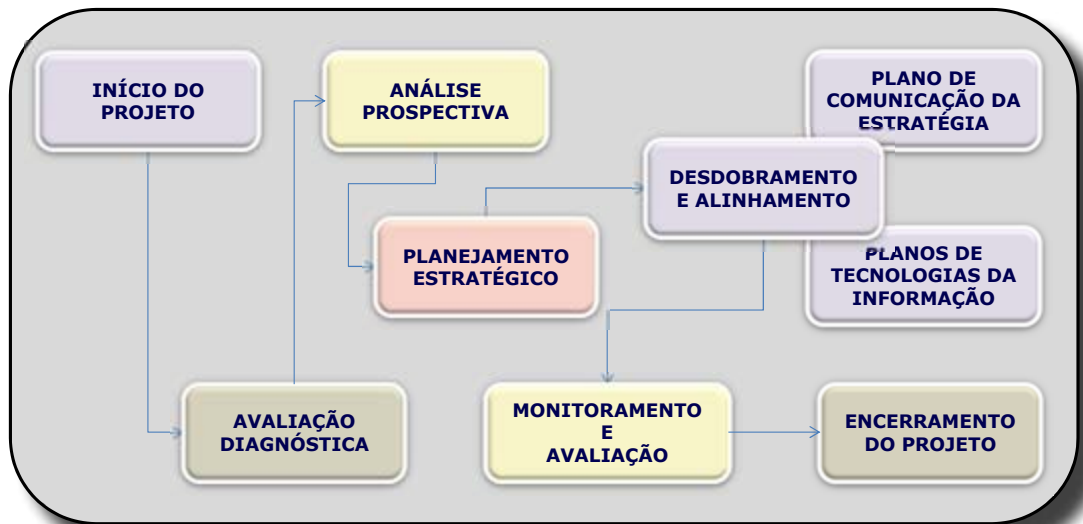


Oficina de capacitação para o Planejamento Estratégico

A Avaliação Diagnóstica teve por finalidade responder à pergunta básica: "qual é a situação do MPMA, quanto aos seus aspectos internos e em face da conjuntura externa?" Essa fase contou com a participação e o comprometimento de um grande número de membros e servidores e foi conduzida pela Comissão de Gestão do Planejamento Estratégico (CGPE) e pela Comissão Executiva do Planejamento Estratégico Institucional (CEPEI), com o apoio da consultoria.



Oficina de elaboração do Plano Estratégico



Fases do projeto de Planejamento Estratégico Institucional do MPMA

Alguns autores defendem, com bons argumentos, que a Intenção Estratégica nada mais é do que a primeira atividade da Avaliação Diagnóstica, sendo, portanto, parte desta. Todavia, a Metodologia FIGE — que dá suporte às atividades — preconiza esse destaque não somente pela importância da Intenção Estratégica, mas também porque as técnicas e ferramentas utilizadas são bastante diferentes. A produção e organização de conhecimentos sobre o MPMA e a conjuntura externa constituíram o cerne da Avaliação Diagnóstica, implicando coleta e busca de da-

dos e, ainda, sucessivas análises para a formatação de informações relevantes.

A variação temporal é um aspecto fundamental dessa etapa. A FIGE sugere que a Avaliação Diagnóstica fique restrita ao presente e ao passado, procurando abstrair, nesse momento, os estudos voltados para o futuro. Isso porque a Análise Prospectiva será objeto de um próximo e importante passo que, examinando o porvir — que não existe — deve obedecer a métodos e técnicas diferentes.

Outro importante fator relacionado ao tempo é o contexto conjuntural em que a Avaliação Diagnóstica foi realizada. Instituições como o MPMA são dinâmicas e, como corpos vivos da sociedade, mudam, se transformam e se adaptam de acordo com a conjuntura relacionada aos panoramas local, nacional e internacional. Por isso, vale o

registro de que as conclusões aqui apresentadas foram naturalmente influenciadas pelo contexto e pelo período em que os estudos foram efetuados. Daí a importância de, a partir do próximo ano, acompanhar e atualizar a Avaliação Diagnóstica, constante e sistematicamente, propondo eventuais e necessárias medidas corretivas.



Oficina de elaboração do Plano Estratégico



A realidade é una e indivisível. No entanto, para facilitar a análise, ela foi examinada sob os prismas dos ambientes externo e interno. O primeiro foi estudado segundo a ótica das seguintes “dimensões da estratégia”: política, econômica, social, tecnológica, ambiental. Por sua vez, ambiente interno foi avaliado considerando os recursos: administrativos, pessoas e compe-

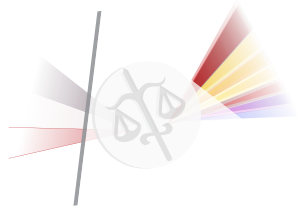
tências, tecnologias, instalações e equipamentos, e orçamento e finanças.

Para tanto, os integrantes da CGPE e da CEPEI foram divididos em 5 (cinco) grupos. Cada um ficou encarregado de realizar análises relacionadas a um recurso do ambiente externo e a uma dimensão do ambiente externo, conforme quadro.

Grupo	Recursos (ambiente interno)	Dimensões (ambiente externo)
A	Administrativos	Política
B	Pessoas e competências	Social
C	Tecnologias	Tecnológica
D	Instalações e equipamentos	Ambiental
E	Orçamento e finanças	Econômica

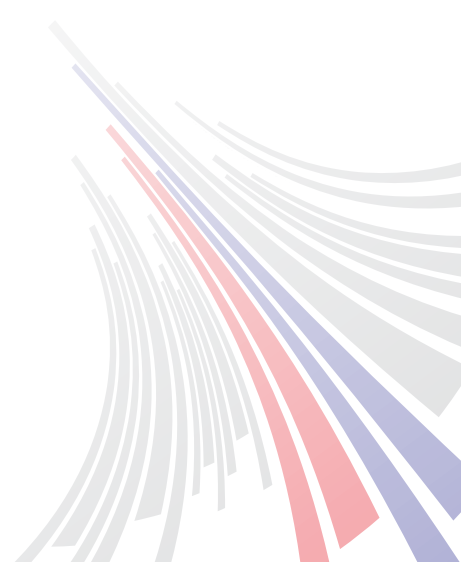
Grupos e áreas de estudo

Da análise do ambiente interno resultaram 24 (vinte e quatro) pontos fortes e 22 (vinte e dois) pontos fracos do MPMA. E, da análise do ambiente externo resultaram 24 (vinte e quatro) oportunidades e 20 (vinte) ameaças. O cruzamento desses fatores, em uma técnica conhecida como Análise SWOT — acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) — adaptada pela FIGE, permitiu a identificação de 38 (trinta e oito) ideias de formulação de objetivos (estratégicos, táticos e operacionais) e 29 (vinte e nove) de incertezas, como base para as atividades de Análise Prospectiva.





8. Síntese da Análise Prospectiva



Para ser consistente, o Plano Estratégico não deve ser subsidiado somente pela Avaliação Diagnóstica, com foco na conjuntura atual e no passado que a explica.

Daí a necessidade de um exercício de prospectiva, incorporando incertezas e ambiguidades que, se não forem consideradas, poderão comprometer todo o esforço de análise, uma vez que mudanças ocorrem com frequência e intensidade cada vez maiores. Para tanto, a técnica para a construção de Cenários Prospectivos foi idealizada no âmbito do Instituto SAGRES, com base em uma adaptação customizada da Análise Morfológica. Esta foi desenvolvida na década de 1950 por Fritz Zwicky — astrofísico suíço e cientista aeroespacial baseado no Instituto de Tecnologia da Califórnia (Caltech) —

como um método para estruturar e investigar complexos problemas em um conjunto de relações constantes multidimensionais e não quantificáveis. Atualmente, Tom Ritchey, da Sociedade Sueca de Morfologia, é referência no assunto.

Como em todas as outras, essa fase contou com a participação e o comprometimento de um grande número de membros e servidores e foi conduzida pela CGPE e pela CEPEI, com o apoio da consultoria.

Os Cenários Prospectivos visam a avaliar e combinar as hipóteses que compõem as incertezas consideradas críticas, dentro do horizonte temporal estabelecido (2030). As etapas para a elaboração de cenários podem ser identificadas na figura.



Etapas para a elaboração de Cenários Prospectivos.



Encontro Regional de São Luís

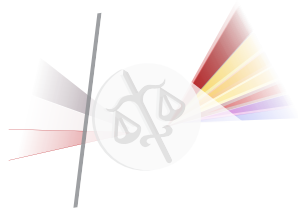
A Análise de Relevância permitiu reduzir as 29 (vinte e nove) incertezas levantadas ao final da Avaliação Diagnóstica em 15 (quinze) incertezas críticas (IC) e três elementos predefinidos. A seguir, um estudo morfológico de cada IC possibilitou o desenho de 85 (oitenta e cinco) hipóteses que, combinadas, poderão indicar milhares de cenários possíveis e com bom grau de probabilidade.

Para estabelecer as combinações, ou seja, os cenários que devem subsidiar o Plano Estratégico, optou-se por uma Consulta Águres junto a Membros e Servidores. Trata-se de uma adaptação do método Delphi, desenvolvido na RAND Corporation (Califórnia, EUA) nos anos de 1950/60. Teve origem nos Jogos de Guerra desenvolvidos pelas Forças Armadas norte-americanas durante a Segunda Guerra Mundial. Consiste na seleção de um grupo de especialistas que respondem a consultas

sobre determinado assunto, de modo a permitir a visualização das médias de suas percepções.

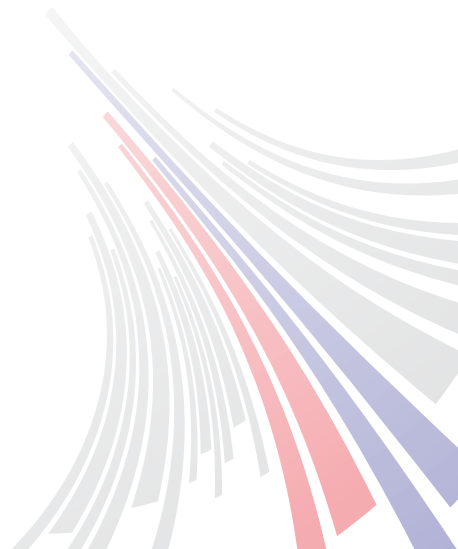
O processamento dos dados coletados na consulta permitiu identificar a melhor combinação possível para o Cenário de Referência (mais provável) e do Cenário Otimista (sem ser utópico). Da análise desses cenários resultou o Cenário Foco, ou seja, aquele que deve ser objeto da construção do melhor futuro possível, para o MPMA, em constante interação com os demais atores sociais.

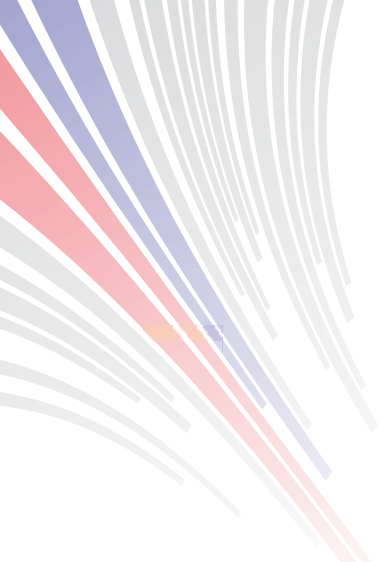
Finalmente, o exame do Cenário Foco concluiu pela apresentação de seis ideias para a formulação de objetivos estratégicos, três de objetivos de contribuição e 11 (onze) de projetos tático-operacionais, os quais complementam os subsídios necessários para as etapas seguintes, em especial para a elaboração do Plano Estratégico.





9. Mapa e Objetivos Estratégicos





O Planejamento Estratégico é um processo contínuo e sistemático que ampara as decisões atuais — com os riscos inerentes —, orienta a execução das atividades decorrentes e avalia os resultados, em função das expectativas.

Conforme premissa da FIGE e orientação do Conselho Nacional do Ministério Público, todos os membros e servidores foram chamados a participar, de alguma maneira, da formulação do Plano Estratégico, mesmo considerando-se a complexidade e a descentralização que caracterizam o Ministério Público do Estado do Maranhão (MPMA).

Essa participação foi mais intensa no que se refere à identificação dos Objetivos Estratégicos, em especial nos encontros regionais, realizados em São Luís, Imperatriz e Timon. Todas as pessoas que integram o MPMA foram também convidadas a oferecer suas opiniões a distância, por intermédio da internet, durante várias semanas. Posteriormente, em diversas oficinas

de consolidação, as comissões (CGPE e CPEI), com o apoio da consultoria, discutiram e consolidaram as idéias, definiram os objetivos e os integraram em duas grandes perspectivas.

Os Objetivos Estratégicos foram descritos de modo sintético e com o verbo no infinitivo. Não são quantificados, embora sejam quantificáveis, ensejando a elaboração de indicadores e metas. Além disso, guardam outras peculiaridades: são abrangentes, isto é, envolvem toda a organização; são orientados para o longo prazo (2030), embora os indicadores e metas fiquem restritos ao período de planejamento (2016-2021); são de responsabilidade da Alta Administração, como um todo, ou são diretamente por ela supervisionados e, em grande parte, têm foco nas entregas para a sociedade.

A seguir, foi construído o Mapa Estratégico, com perspectivas adaptadas às características e peculiaridades do MPMA: Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional; Atuação Finalística; e Entregas.



MISSÃO
Servir à sociedade e garantir a cidadania, com base na promoção da justiça e defesa da democracia.

VISÃO 2021 Consolidar-se na sociedade como instituição de credibilidade, independente, inovadora e transformadora da realidade social.

ENTREGAS Cidadania plena. Sociedade fortalecida.

ATUAÇÃO FINALÍSTICA

- Qualificar a atuação para o enfrentamento à corrupção e à improbidade administrativa.
- Prevenir e reprimir a sonegação fiscal nos âmbitos estadual e municipal.
- Intensificar ações integradas no combate à macrocriminalidade, no controle externo da atividade policial e no cumprimento da Lei de Execução Penal.
- Fortalecer a atuação extrajudicial e a Mediação Comunitária.

Intensificar as ações em defesa do meio ambiente, urbanismo e patrimônio histórico-cultural.

Atuar na prevenção e repressão às violações dos direitos do consumidor.

Exigir a integralidade, a universalização e a qualidade das ações e serviços públicos de saúde.

Exigir qualidade, garantir o acesso e estimular a permanência na Educação.

Exigir o cumprimento adequado das medidas socioeducativas.

Intensificar as ações de proteção integral e prioritária da criança e do adolescente.

Defender os interesses de pessoas e grupos em situação de vulnerabilidade familiar, social e econômica.

GESTÃO ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

- Desenvolver cultura organizacional de planejamento e gestão.
- Ampliar a segurança institucional aos membros e servidores.
- Implantar modelo de gestão de pessoas com foco em competências e resultados.
- Aprimorar a política Institucional de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho para membros e servidores.
- Otimizar a gestão administrativa e os processos de trabalho.
- Ampliar a atuação especializada e implementar sua regionalização.
- Aperfeiçoar a política de capacitação e desenvolvimento.
- Adequar o quadro funcional às necessidades da instituição.
- Conciliar o princípio da Independência Funcional com as diretrizes institucionais.
- Ampliar as parcerias institucionais com outros órgãos nas diversas áreas de atuação.
- Assegurar infraestrutura física adequada às necessidades institucionais.
- Aperfeiçoar os canais de comunicação internos e externos.
- Implantar política institucional de práticas sustentáveis.
- Otimizar a execução orçamentária.
- Captar recursos externos.

PRINCÍPIOS Unidade, Indivisibilidade, Independência Funcional

VALORES Celeridade, Proatividade, Ética e integridade, Compromisso com o capital humano, Transparência, Acessibilidade, Eficiência, eficácia e efetividade

MAPA ESTRATÉGICO 2016 - 2021

O Mapa Estratégico é, antes de tudo, um instrumento de comunicação, por intermédio do qual a Alta Administração declara seus objetivos para o período considerado. É construído de cima para baixo e lido de maneira inversa, demonstrando uma relação de causa e efeito.

Segundo a FIGE, os princípios e valores estão na base, isto é, condicionam todas as demais atividades. Vale dizer que os objetivos devem ser alcançados, as entregas efetuadas, a visão de futuro atingida e a missão cumprida, mas sem ferir nenhum dos princípios e valores institucionais.

A seguir, demonstrando a importância e a necessidade de uma consistente estrutura voltada para as atividades-meio, encontram-se objetivos diretamente relacionados à gestão de

pessoas, bem como a outros recursos fundamentais: instalações, tecnologias de informação e comunicação (TICs) e orçamento e finanças.

Ainda no âmbito das atividades-meio, foram alocados objetivos necessários ao fortalecimento da área administrativa, com vistas a oferecer o respaldo necessário para que o MPMA possa atuar, com eficiência, eficácia, efetividade e excelência, junto à sociedade maranhense.

Com esse respaldo, foram identificados onze objetivos estratégicos voltados para a atuação finalística, cuja consecução aponta, inequivocamente, para duas sintéticas entregas: cidadania plena e sociedade fortalecida. Essas entregas, se concretizadas, permitirão atingir a visão almejada para 2021 e, finalmente, cumprir a nova



Encontro Regional de São Luís



Encontro Regional de São Luís

missão institucional: "Servir à sociedade e garantir a cidadania, com base na promoção da justiça e defesa da democracia".

O planejamento no nível estratégico, todavia, encerra mais uma etapa fundamental para o sucesso do MPMA. Trata-se, na sequência, de descrever os objetivos, esclarecendo eventuais dúvidas que possam surgir da leitura do modelo sintético, apropriado para inserção no Mapa. E estabelecer os indicadores e metas correspondentes a cada objetivo, os quais permitirão quantificar os avanços e aferir, nas datas preestabelecidas, os resultados alcançados.

De maneira geral, é válido afirmar que a intenção estratégica deve permanecer inalterada durante o período de planejamento (2016-2021); que os Objetivos Estratégicos podem sofrer

alguns ajustes, em função de alterações conjunturais ou de diretrizes emitidas por uma nova equipe de gestão; e que os indicadores e metas devem ser dinâmicos e objeto de revisões trimestrais, caracterizando um salutar processo de aprendizagem organizacional, devido à implementação de um novo modelo de Planejamento e Gestão Estratégica.

Assim sendo, estão apresentados, a seguir, os Objetivos Estratégicos, suas respectivas descrições e indicadores relacionados. Todavia, a formulação completa dos indicadores e metas está detalhada em anexo à presente publicação.

Perspectiva: Atuação Finalística

Objetivo 1: Qualificar a atuação para o enfrentamento à corrupção e à improbidade administrativa.

Descrição: Exigir a apuração e a punição célere e eficaz dos ilícitos penais e dos atos de improbidade administrativa, reduzindo a sensação de impunidade e a incidência de condutas criminosas e ímprobas.

Indicadores:

Número de Ações Ajuizadas + TACs.

Número de ações civis ajuizadas + TACs contra gestores públicos por atos de improbidade administrativa.

Número de operações realizadas no enfrentamento à corrupção e à impunidade administrativa.

Iniciativas institucionais implementadas.

Objetivo 2: Prevenir e reprimir a sonegação fiscal nos âmbitos estadual e municipal.

Descrição: Atuar proativamente na prevenção e repressão da criminalidade organizada em todo estado, assegurando a diminuição dos índices de sonegação fiscal e de corrupção.

Indicadores:

Atuação institucional judicial.

Atuação institucional extrajudicial.

Objetivo 3: Intensificar ações integradas no combate à macrocriminalidade, no controle externo da atividade policial e no cumprimento da Lei de Execuções Penais.

Descrição: Atuar proativamente na prevenção e repressão da criminalidade organizada em todo estado. Assegurar a plenitude da atuação ministerial no controle externo da atividade policial e do efetivo cumprimento da LEP.

Indicadores:

Número de inspeções ministeriais nas unidades prisionais do Estado.

Índice de denúncias sobre macrocriminalidade.

Número de inspeções ministeriais nas Delegacias de Polícia do Estado e unidades militares.



Objetivo 4: Fortalecer a atuação extrajudicial e a Mediação Comunitária.

Descrição: Incentivar os meios alternativos de solução de conflitos nos procedimentos com atuação extrajudicial do Ministério Público.

Indicadores:

Soluções Extrajudiciais (Corregedoria e Promotoria Comunitária Itinerante).

Objetivo 5: Intensificar as ações em defesa do meio ambiente, urbanismo e patrimônio histórico-cultural.

Descrição: Defender o ambiente em seu conceito amplo, buscando o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, qualidade ambiental e a preservação do meio ambiente.

Indicadores:

Índice de ações civis propostas contra municípios pela inexistência de plano municipal de gerenciamento integrado de resíduos sólidos.

Índice de ações judiciais e/ou termos de ajustamento de conduta celebrados com municípios para implementação de Plano Municipal de Gerenciamento Integrado de Resíduos Sólidos.

Número de municípios com plano de gerenciamento integrado de resíduos sólidos.

Objetivo 6: Atuar na prevenção e repressão às violações dos direitos do consumidor.

Descrição: Promover o equilíbrio nas relações de consumo, atuando pela garantia do acesso, qualidade e segurança dos produtos e serviços disponibilizados no mercado, de forma a propiciar uma ordem econômica equitativa, fomentando a educação para o consumo consciente.

Indicadores:

Número de ações judiciais propostas e TACs firmados em defesa coletiva dos direitos do consumidor.

Valor arrecadado em ações e TAC's para indenização de danos aos consumidores.

Número de iniciativas em defesa dos direitos do consumidor.

Objetivo 7: Exigir a integralidade, a universalização e a qualidade das ações e serviços públicos de saúde.

Descrição: Atuar para que os serviços de saúde sejam prestados de forma a garantir o atendimento integral e universal com qualidade.

Indicadores:

Número de leitos de UTI por habitante no Estado.

Ações de intervenção judicial ou TACs firmados em garantia do direito à saúde.

Número de intervenções extrajudiciais junto às unidades públicas de saúde.

Número de unidades de atendimento oncológico em funcionamento nas cidades "Portas de Entrada do SUS".

Objetivo 8: Garantir o acesso, estimular a permanência e exigir qualidade na Educação.

Descrição: Assegurar para que todos tenham acesso à educação de qualidade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, bem como para que as ações e serviços de saúde sejam prestados de forma a garantir o atendimento integral e universal com qualidade.

Indicadores:

Número de municípios participantes do Programa Interinstitucional "Educação de qualidade: direito de todos os maranhenses".

Número de inspeções e vistorias nas escolas (infraestrutura, alimentação, transporte, formação de professores etc.).

Iniciativas institucionais.

Objetivo 9: Exigir o cumprimento adequado das medidas socioeducativas.

Descrição: Fiscalizar a aplicação e execução das medidas socioeducativas em conformidade com a normativa (ECA/SINASE/Planos).

Indicadores:

Índice de planos socioeducativos criados e implantados em âmbito estadual e municipais.

Número de iniciativas de solução alternativa de conflitos – Justiça Restaurativa (SINASE).



Objetivo 10: Intensificar as ações de proteção integral e prioritária da criança e do adolescente.

Descrição: Fortalecer o paradigma de proteção integral preconizado no ECA.

Indicadores:

Número de municípios com o Fundo da Infância criado e regulamentado, conforme normativos do CONANDA e da Receita Federal.

Número de municípios com Plano Decenal dos Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes (2011 – 2020) criado e implantado.

Número de municípios com programa de acolhimento familiar criado, implantado e estruturado.

Índice de respostas do Disque 100.

Índice de implantação do Módulo Criança e Adolescente (MCA).

Objetivo 11: Defender os interesses de pessoas e grupos em situação de vulnerabilidade familiar, social e econômica.

Descrição: Promover a defesa dos direitos das pessoas idosas, das pessoas com deficiências, e demais pessoas e grupos em situação de vulnerabilidade.

Indicadores:

Ações judiciais e instauração de procedimentos administrativos com base no Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/03).

Ações judiciais e instauração de procedimentos administrativos.

Ações judiciais e instauração de procedimentos administrativos com base no Estatuto da pessoa com deficiência (Lei nº 13.146/2015).

Iniciativas institucionais implementadas.

Perspectiva: Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional

Objetivo 12: Desenvolver cultura organizacional de planejamento e gestão.

Descrição: Implementar no MPMA, de maneira efetiva e integrada, a cultura de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, também conhecida como Gestão para Resultados.

Esse processo de mudança irá permitir a adoção das melhores práticas de gestão no Ministério a partir de experiências bem sucedidas na Administração Pública.

Indicadores:

Índice de Cumprimento das Metas do Plano Estratégico.

Índice de Unidades com desdobramento da estratégia em execução.

Objetivo 13: Otimizar a gestão administrativa e os processos de trabalho.

Descrição: Elaborar e implantar projeto de gestão de processos envolvendo inicialmente mapeamento, fluxogramação, proposição e implementação de melhorias, manualização e informatização naquilo que couber. Deverá envolver capacitação para a nova estrutura de processos e macroprocessos.

Indicadores:

Número de processos de trabalho otimizados.

Índice de tempo médio de tramitação das demandas.

Objetivo 14: Conciliar o princípio da Independência Funcional com as diretrizes institucionais.

Descrição: Promover a atuação articulada dos membros, respeitando as normas administrativas e as diretrizes emanadas da administração superior.

Indicadores:

Índice de adesão das unidades de execução com atribuição aos Programas Institucionais.

Índice de cumprimento das metas pelas unidades de execução com atribuição que aderiram aos programas.



Objetivo 15: Aperfeiçoar os canais de comunicação internos e externos.

Descrição: Consolidar canais de comunicação em todo o âmbito do MPMA, de forma a possibilitar um fluxo ágil e confiável de informações entre os profissionais da Instituição. Em última instância, objetiva-se alinhar cada membro e servidor nas atividades operacionais e funcionais do MPMA.

Indicadores:

Índice de avaliação das campanhas institucionais.

Quantidade de inserções positivas na mídia.

Tempo médio de retorno da Ouvidoria ao cidadão, bem como da Lei de Acesso à Informação.

Percentual de Promotores de Justiça que receberam capacitação sobre a Política de Comunicação Institucional ou Mídia Training.

Objetivo 16: Ampliar a segurança institucional aos membros e servidores.

Descrição: Visa estabelecer níveis mais elevados de segurança institucional aos membros e servidores em atividades laborativas, dando-lhes melhores condições de atuar e defender os propósitos do Ministério Público.

Indicadores:

Número de iniciativas de segurança institucional implementadas, conforme Plano de Ações do GAECO.

Grau de segurança institucional oferecido aos membros e servidores.

Objetivo 17: Ampliar a atuação especializada e implementar sua regionalização.

Descrição: Trata de proposta de ampliação da atuação especializada, regionalização no que for possível e fortalecimento da estrutura do MPMA, dando-lhe melhores condições de cumprir sua missão institucional.

Indicadores:

Percentual de reestruturação dos CAOps.

Percentual de regionalização das Promotorias Especializadas e ou Grupos de Promotores Itinerantes.

Número de atividades de assessoramento descentralizadas.

Índice de integração entre os CAOps.

Índice de celeridade no atendimento ao cidadão.

Objetivo 18: Ampliar as parcerias institucionais com outros órgãos nas diversas áreas de atuação.

Descrição: Aumentar o número de Parcerias e Termos de Cooperação estabelecidos entre os poderes e órgãos do Estado e o MPMA, para conduzir ações e iniciativas de interesse comum. Esses instrumentos poderão também ocorrer entre o MPMA e instituições da sociedade civil e da iniciativa privada, agregando conhecimento e fortalecendo as atividades.

Indicadores:

Número de parcerias firmadas com outras instituições.

Efetividade dos Termos de Cooperação e Parcerias Institucionais vigentes.

Objetivo 19: Implantar política institucional de práticas sustentáveis.

Descrição: O objetivo tem por finalidade buscar permanente otimização e racionalização dos recursos públicos, redução de despesas correntes e implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

Indicadores:

Percentual de implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

Índice Médio de Economicidade de Despesas Correntes.



Objetivo 20: Implantar modelo de gestão de pessoas com foco em competências e resultados.

Descrição: Elaborar e implantar o Projeto de Gestão por Competências no âmbito do MPMA.

Indicadores:

Percentual de implantação do modelo de gestão por competências.

Objetivo 21: Aperfeiçoar a política de capacitação e desenvolvimento.

Descrição: O presente objetivo estratégico tem por finalidade:

- Aprimorar o Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento no âmbito do MPMA, para identificar as deficiências e necessidades, bem como potenciais multiplicadores.
- Elaborar capacitação específica para membros e servidores que assumirem a gestão de Unidades ou Coordenadorias (PDL – Plano de Desenvolvimento de Lideranças).
- Aprimorar o Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento no âmbito do MPMA, utilizando a modalidade EaD.

Indicadores:

Índice de cumprimento do Plano Anual de Capacitação.

Percentual de gestores capacitados em competências gerenciais.

Percentual de capacitação do MPMA na modalidade EaD.

Objetivo 22: Adequar o quadro funcional às necessidades da instituição.

Descrição: Este Objetivo estratégico tem por finalidade:

- Manter o quantitativo do Quadro de Pessoal provido.
- Dimensionar o Quadro de Pessoal de acordo com as demandas de mão-de-obra, por Unidade Administrativa.

Indicadores:

Percentual de efetivo existente sobre o previsto.

Percentual de efetivo existente sobre o ideal.

Objetivo 23: Aprimorar a política Institucional de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Descrição: Elaborar e implantar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional no âmbito do MPMA (PCMSO).

Indicadores:

Percentual de implantação e acompanhamento do PPRA e PCMSO.

Índice de absenteísmo.

Objetivo 24: Assegurar infraestrutura física adequada às necessidades institucionais.

Descrição: Garantir infraestrutura física adequada às necessidades do MPMA. Aprimorar a política de manutenção da infraestrutura. Elaborar projetos para reforma ou construção de prédios respeitando os conceitos de acessibilidade e segurança.

Indicadores:

Nível de adequação da infraestrutura física.

Número de imóveis regularizados.

Objetivo 25: Efetivar melhores práticas de governança de TI.

Descrição: Aprimorar as utilização de boas práticas de Governança de TI atentando aos padrões de referência do mercado.

Indicadores:

Índice de cumprimento dos projetos e ações do PDTI nos prazos estabelecidos.

Índice de Governança de TI.



Objetivo 26: Aperfeiçoar a infraestrutura e a segurança de TI.

Descrição: Garantir a modernização da infraestrutura tecnológica do Ministério Público do Maranhão oferecendo softwares e equipamentos que atendam aos objetivos da instituição alinhados às melhores práticas de mercado no que tange à tecnologia e segurança da informação.

Indicadores:

Índice de investimentos em TI realizados sobre o que foi planejado.

Índice de aderência da instituição à política de segurança da informação.

Quantidade de projetos de modernização tecnológica desenvolvidos.

Objetivo 27: Otimizar a execução orçamentária.

Descrição: Melhorar a qualidade do gasto público por meio da eliminação do desperdício e da implementação de melhoria contínua na gestão dos processos.

Indicadores:

Índice de Economicidade de Despesas Correntes.

Agilidade dos processos licitatórios.

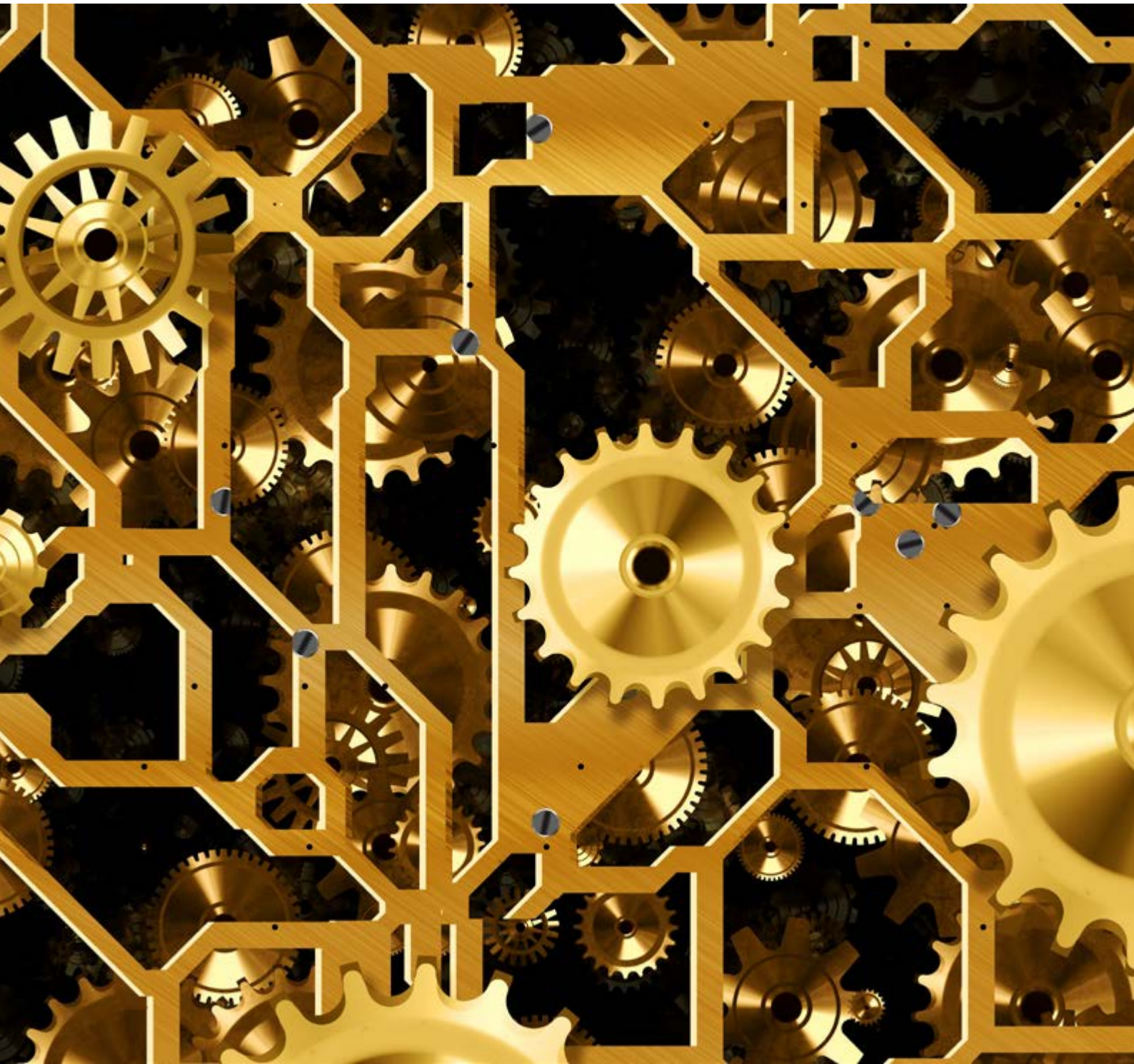
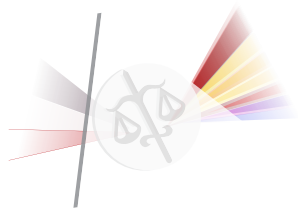
Objetivo 28: Captar recursos externos.

Descrição: Buscar, por meio de fundos, convênios e parcerias nos setores público e privado, bem como junto a entidades de fomento, recursos desvinculados de repasse do tesouro do Estado.

Indicadores:

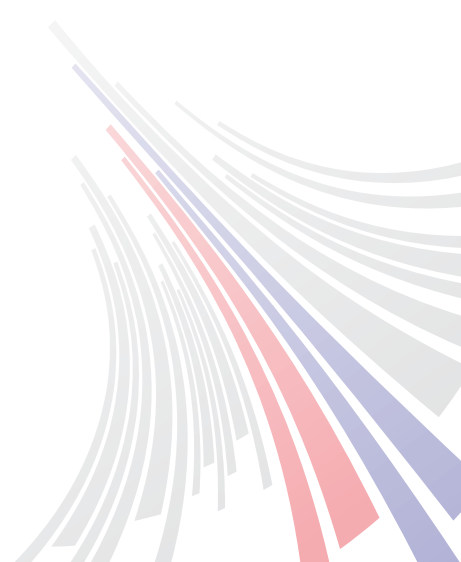
Índice de captação.

Relação Captação x Receita Total.





10. Projetos Estruturantes



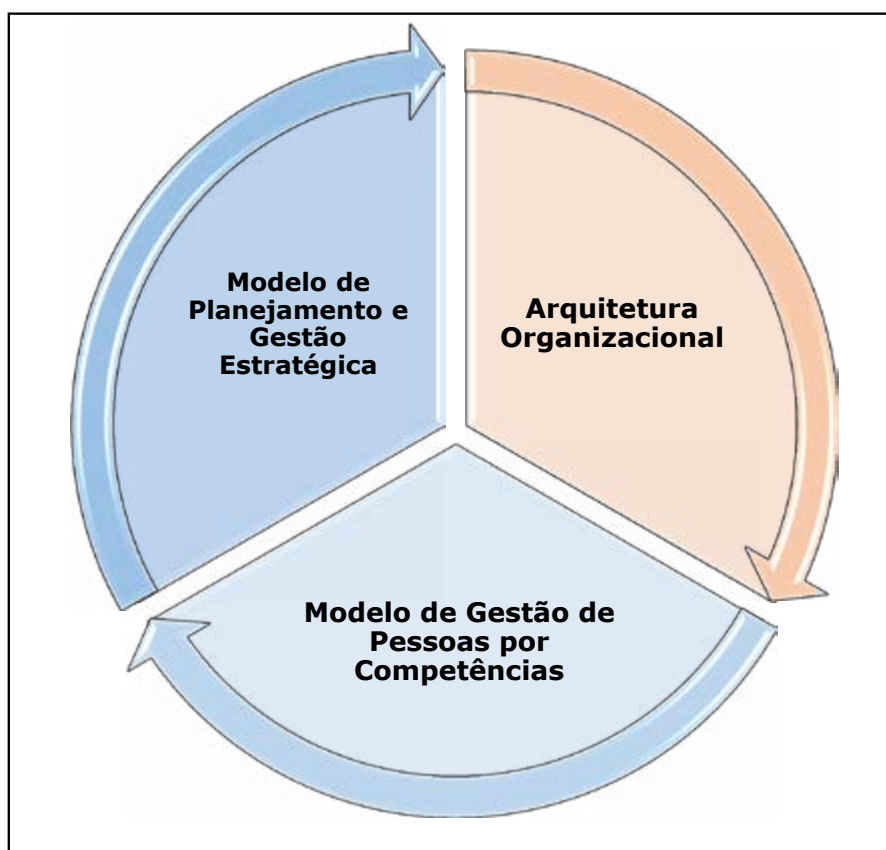
Conforme preconiza a metodologia FIGE — Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica, projetos estruturantes apresentam caráter estratégico, sincronizam o bom andamento de outros projetos e convergem os conceitos de integração, transversalidade e visão sistêmica. Além disso, exprimem as maiores prioridades relativas à gestão e exigem ampla concentração de esforços e meios para o seu desenvolvimento.

São, portanto, estruturantes os projetos cujos resultados estão atrelados à implementação de outros projetos, dadas as características integradoras que envolvem a convergência de es-

forços multidisciplinares e, por vezes, afetam paradigmas estabelecidos na formalização das estruturas e na divisão e realização dos trabalhos. Não raro, têm por finalidade promover mudanças profundas nos métodos de trabalho praticados e conduzir a organização à sua visão de futuro.

Com observância a essas características básicas, foram definidos no âmbito do Plano Estratégico 2016-2021 do MPMA, três Projetos Estruturantes (ver figura):

- Arquitetura Organizacional
- Modelo de Planejamento e Gestão Estratégica
- Modelo de Gestão de Pessoas por Competências



Projetos estruturantes do MPMA – Plano estratégico 2016-2021



Projeto Estruturante 1 – Arquitetura Organizacional.

A Arquitetura de uma organização consiste em um modelo que pode ser usado para representar seu completo ciclo de vida, auxiliando o processo de gestão e o inter-relacionamento entre as diversas áreas, com ênfase nas funções e tarefas. Vale dizer que Arquitetura Organizacional é a forma de articulação entre as estruturas que integram a instituição.

Para o Ministério Público do Estado do Maranhão (MPMA), este projeto, tendo como base a Avaliação Diagnóstica e a Análise Prospectiva, será destinado a redesenhar o organograma institucional, tendo como pano de fundo a otimização dos macroprocessos de trabalho, a supressão de eventuais disfunções e a fluidez na interação entre as unidades orgânicas.

Posteriormente, com base nos resultados dos demais projetos estruturantes – Modelo de Planejamento e Gestão Estratégica e Modelo de Gestão de Pessoas por Competências – bem como mapeamento e melhoria de processos, antecipadamente visualizado como decorrência do Objetivo Estratégico “otimizar a gestão administrativa e os processos de trabalho”, outras modificações e aperfeiçoamentos na Arquitetura Organizacional serão levados a efeito, caracterizando o dinamismo que deve pautar as boas práticas

administrativas atuais.

Projeto Estruturante 2 – Modelo de Planejamento e Gestão Estratégica.

A palavra modelo, derivada do latim *modulus*, remete à forma de ordenamento das partes que compõem um conjunto, servindo de exemplo ou norma de determinada situação. Assim sendo, um modelo de Planejamento e Gestão Estratégica deve abranger todas as etapas do ciclo de gestão: os diferentes níveis de planejamento, a execução e o monitoramento e, por fim, a avaliação de resultados.

Normalmente, modelos concebidos em diferentes épocas e adotados por diferentes organizações se valeram de práticas e ferramentas metodológicas para sua formulação, tais como “administração por objetivos, reengenharia, círculos da qualidade, Gespública” e tantos outros, alguns focando apenas parte do conhecido ciclo de gestão.

No âmbito do MPMA, o Modelo de Planejamento e Gestão Estratégica tem como alicerce a metodologia FIGE, cuja integração de ferramentas empresta flexibilidade e customização, tendo em vista a natureza e as especificidades institucionais.

Um bom modelo deve funcionar como um amplo pano de fundo para tudo o que for realizado ou produzido pela organização, orientando e consolidan-

do informações de todas as áreas, ao tempo em que concilia e respeita os estilos de liderança, a cultura institucional, as crenças e os valores consolidados.

O modelo se completa com técnicas e práticas permanentes de aferição, coleta, monitoramento e avaliação dos resultados. Além disso, prima pela constante comunicação da estratégia com todas as partes interessadas e valoriza permanentemente o desenvolvimento das pessoas e a qualidade de vida no trabalho. Seus gestores devem ter em vista a configuração de um ascendente espiral de mudanças positivas, impulsionando a instituição para o alcance da visão e para o cumprimento integral de sua missão.

Projeto Estruturante 3 – Modelo de Gestão de Pessoas com Foco em Competências e Resultados.

No âmbito das instituições do setor público, os modelos de gestão de pessoas por competências já não representam somente uma tendência, firmando-se

como realidade em crescente aceitação. Para facilitar o alinhamento geral desses modelos, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) formulou o decreto Nº 5.707/2006 que, para sua implementação em maior escala contou com esforços compartilhados da maioria das escolas de governo federais e estaduais, as quais contribuíram enormemente para sua disseminação e internalização.

Com base nessas premissas, o modelo a ser formulado e implantado no âmbito do MPMA será resultante do desdobramento do Objetivo Estratégico “implantar modelo de gestão de pessoas com foco em competências e resultados”, o qual incorpora diversas articulações anteriores já realizadas, tendo como referência experiências bem sucedidas em outros ministérios públicos estaduais.

As melhores práticas, todavia, recomendam que um modelo de gestão de pessoas por competências seja formulado e implementado somente após a



Encontro Regional de São Luís



Encontro Regional de São Luís

realização do mapeamento, da esquematização dos fluxos e da melhoria dos processos de trabalho, envolvendo, quando couber, a sua automação.

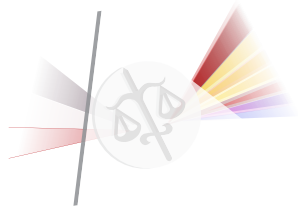
Com os processos e macroprocessos otimizados, as fases de definição de competências e do mapeamento dos "gaps" ou lacunas de competências assumem outro nível de consistência, uma vez que a atividade de execução de processos, no cotidiano organizacional, consome a maior parte da energia e do tempo da força de trabalho.

Implementação dos Projetos Estruturantes

Cada um dos projetos estruturantes será objeto de desdobramento e

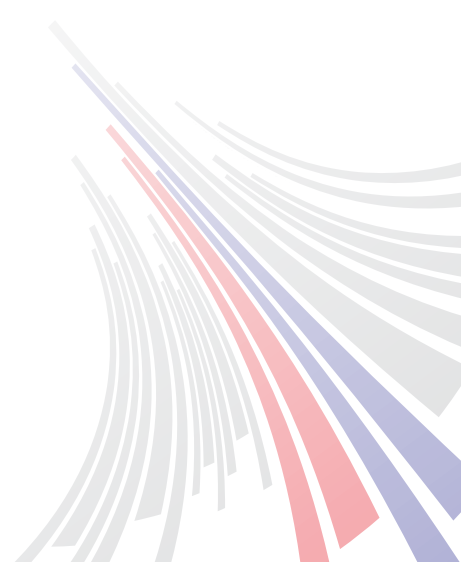
alinhamento, na próxima fase, quando serão elaborados os planos de ação correspondentes, contemplando: responsáveis, macroações inerentes e suas justificativas, indicadores e metas, locais, diretrizes da alta administração, áreas envolvidas, finalidades, estimativa de custos e cronograma de execução.

Desse modo, respeitando-se as limitações de pessoal e as restrições de prazo, tempo e recursos disponíveis, será possível direcionar esforços no sentido de promover um verdadeiro salto de qualidade, em busca da excelência exigida pela sociedade maranhense para o seu Ministério Público.





11. Próximos Passos



A finalização e divulgação do Plano Estratégico representa um marco fundamental para o Ministério Público do Estado do Maranhão (MPMA), porque sintetiza e torna explícitas as diretrizes que irão orientar os destinos da instituição pelos próximos cinco anos.

É importante ressaltar, todavia, que este não é o fim e sim o princípio do macroprocesso de Planejamento e Gestão. Vale dizer que as etapas posteriores são imprescindíveis para o su-

cesso do MPMA, em todos os níveis.

Na sequência, estão previstos os trabalhos de desdobramento e alinhamento da estratégia, com a elaboração dos planos tático-operacionais de determinadas áreas, incluindo objetivos e mapas de contribuição, portfólio de projetos e iniciativas, planos de ação e respectivos indicadores e metas. Além disso, serão também elaborados o Plano de Comunicação da Estratégia, o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).



Encontro Regional de São Luís



Encontro Regional de São Luís

A seguir, será promovida a instalação, operação e treinamento relativos ao software Gestão Estratégica, que dará suporte às atividades de Monitoramento e Avaliação, cujo modelo se completa com a organização da coleta dos dados relativos aos indicadores estabelecidos, em todos os níveis, bem como da implementação das Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAO), Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT) e Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE). Essas periódicas reuniões serão realizadas em Sala de Gestão, que armazenará

e disponibilizará os dados e informações necessários para os exames e análises.

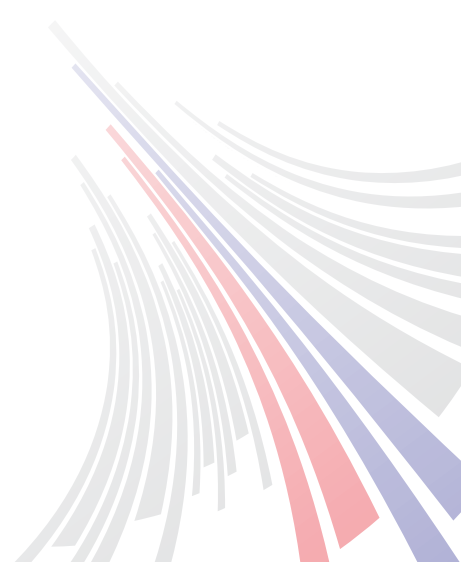
Uma vez completo, esse novo modelo de Planejamento e Gestão permitirá um inédito salto de qualidade, fundamental para que o Ministério Público do Estado do Maranhão atinja sua visão de futuro, em 2021, qual seja “consolidar-se na sociedade como instituição de credibilidade, independente, inovadora e transformadora da realidade social”.

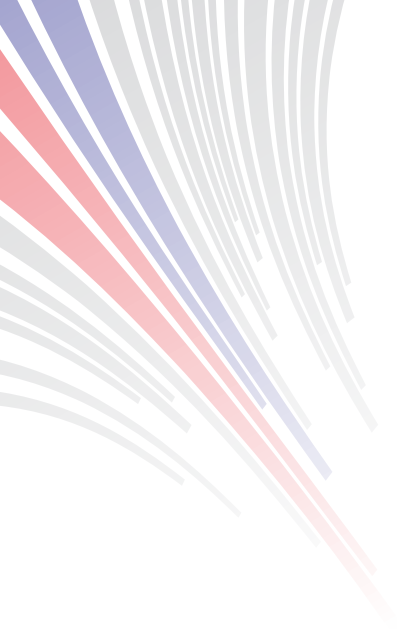




Encontro Regional de São Luís

12. Participantes





Mosaico de fotos dos eventos de Planejamento Estratégico



Agradecimentos especiais

Os trabalhos de elaboração do Plano Estratégico do Ministério Público do Estado do Maranhão (MPMA) não seriam consistentes sem a participação ativa e determinada de seus integrantes, aportando opiniões, ideias, dados, informações e conhecimentos fundamentais para a declaração da Intenção Estratégica, para a Avaliação Diagnóstica, para a Análise Prospectiva e para a consolidação dos Objetivos Estratégicos e correspondentes indicadores e metas. Ao todo, 78 (setenta e oito) membros e 197 (centos e noventa e sete) servidores se fizeram presentes em pelo menos um dos 18 (dezoito) encontros realizados, conforme listagem nas páginas a seguir.

Importante registrar ainda, os apoios institucionais:

- ✓ Escola Superior do Ministério Público (ESMP), na cessão das instalações para as oficinas realizadas no âmbito da Comissão de Gestão do Planejamento Estratégico (CGPE) e da Comissão Executiva do Planejamento Estratégico Institucional (CEPEI);
- ✓ Corregedoria Geral do Ministério Público;
- ✓ Subprocuradoria Geral de Justiça para Assuntos Jurídicos;
- ✓ Subprocuradoria Geral de Justiça para Assuntos Administrativos;
- ✓ Associação do Ministério Público do Estado do Maranhão (AMPEM), pela cessão das instalações para o encontro regional de São Luís, no dia 26 de fevereiro de 2016, que permitiu a reunião de 115 membros e servidores do MPMA.
- ✓ Associação dos Funcionários da Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Maranhão (ASFUPEMA);
- ✓ Sindicato dos Servidores do Ministério Público do Estado do Maranhão (SINDSEMP-MA).

Nosso destaque e nossos especiais agradecimentos a determinados componentes da CGPE e da CEPEI, a seguir listados, que participaram intensamente da maior parte dos encontros, da confecção dos produtos e serão essenciais para o Desdobramento e Alinhamento da Estratégia, bem como para as atividades de Monitoramento e Avaliação.

- Fabiola Fernandes Faheina Ferreira - Promotora de Justiça - Diretora da Secretaria para Assuntos Institucionais
- Frederik Bacellar Ribeiro - Promotor de Justiça da Comarca de Imperatriz
- José Augusto Cutrim Gomes - Promotor de Justiça
- Luiz Gonzaga Martins Coelho - Promotor de Justiça - Diretor Geral do MPMA
- Marco Antonio Santos Amorim - Promotor de Justiça da Comarca de Santa Inês

- Raimundo Nonato Leite Filho - Promotor de Justiça da Comarca de Alcântara
- Andrea de Melo Nogueira Duarte - Chefe do Cerimonial
- Carla Costa Pinto - Assessora Jurídica - CAOp/Infância e Juventude
- Cláudio Marcelo Araújo Amorim - Chefe da Assessoria de Planejamento
- Eliandro Romulo Cruz Araujo - Analista Ministerial - Coordenadoria de Gestão de Pessoas
- Fábio Rafael Viana Lobato da Silva - Analista Ministerial - Assessoria de Auditoria Interna
- Johellton Sousa Gomes - Analista Ministerial - Coordenador de Comunicação Social
- Letice Câmara França - Analista Ministerial - CAOUMA
- Lúcia Helena Saraiva de Oliveira - Analista Ministerial - Coordenadoria de Gestão de Pessoas
- Lucina Macedo Medeiros - Analista Ministerial - Coordenadoria de Comunicação Social
- Lusélias Soares Sales Lopes - Analista Ministerial - Assessoria de Planejamento
- Naissandra Mota Silva - Assessor Técnica III - CAOp/Infância e Juventude
- Pâmela Neves de Oliveira - Analista Ministerial - Assessoria de Controle Interno
- Rafael Rocha Ribeiro - Analista Ministerial - Diretoria Geral
- Roseane Brandão Pantoja - Coordenadora de Administração
- Shirley Serrador de Assis - Assessora Técnica I - Subprocuradoria para Assuntos Administrativos
- Suzana Fernandes Rocha - Técnica Ministerial - Secretaria de Administrativo-Financeira
- Thiago Nunes de Sousa - Analista Ministerial - Coordenadoria de Modernização e Tecnologia da Informação
- Tiago Barbosa Santos - Técnico Ministerial - Coordenadoria de Obras, Engenharia e Arquitetura
- Valéria Cristina Trancoso Prazeres Vieira - Analista Ministerial - CAOp/Educação
- Walter da Conceição Andrade Braga - Analista Ministerial - Assessor-Chefe da Assessoria Técnica

Por fim, agradecemos aos servidores a seguir citados, pertencentes às comissões, que enriqueceram os trabalhos e facilitaram o intercâmbio de ideias, em mais de cinco eventos realizados:

- Abimael Freitas Lopes - Técnico Ministerial - Coordenadoria de Documentação e Biblioteca
- Francisco Fernando Zaque Monte - Assessor Técnico do CAOp/Criminal



- Gabriela Macário Carvalho - Assessora Técnica III - CAOp/Saúde
- Ivoneide Queiroz Santos - Analista Ministerial - Coordenadora de Gestão de Pessoas
- José de Ribamar Rodrigues Furtado - Coordenador de Serviços Gerais
- Kelia Cristina Martins Silva - Técnica Ministerial - Assessoria Especial
- Maria Emília Martins Silva de Oliveira - Analista Ministerial e Assessora-Chefe de Controle Interno
- Patrícia Gomes Cardoso - Técnica Ministerial - Coordenadoria de Administração
- Pedro Afonso Cruz Britto - Assessor Técnico da Ouvidoria
- Rômollo de Sá Malta - Técnico Ministerial - Coordenadoria de Documentação e Biblioteca



Mosaico de fotos dos eventos de Planejamento Estratégico

		ENCONTROS																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	PARTICIPANTES PROCURADORES E PROMOTORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO																	
1	Regina Lucia de Almeida Rocha	Procuradora-Geral de Justiça						✓				✓							
2	Mariléa Campos dos Santos Costa	Procuradora de Justiça					✓												
3	Albert Lages Mendes	Promotor de Justiça da Comarca de Imperatriz									✓								
4	Alenilton Santos da Silva Junior	Promotor de Justiça - Diretor das Promotorias de Justiça da Comarca de Imperatriz									✓								
5	Alessandra Darub Alves	Promotora de Justiça		✓															
6	Alineide Martins Rabelo Costa	Promotora de Justiça - Assessora da Procuradora-Geral de Justiça									✓								
7	Alistelman Mendes Dias Filho	Promotor de Justiça da Comarca de Mirinzal									✓								
8	Ana Teresa Silva de Freitas	Promotora de Justiça - Diretora da Escola Superior do Ministério Público									✓								
9	Antonio Borges Nunes Junior	Promotor de Justiça da Comarca de Timon														✓			
10	Ariano Tercio Silva de Aguiar	Promotor de Justiça da Comarca de Cedral									✓								
11	Bianka Sekeff Saleem Rocha	Promotora de Justiça da Comarca de São José de Ribamar									✓								
12	Camila Gaspar Leite	Promotora de Justiça																	
13	Carla Tatiana Pereira de Jesus	Promotora de Justiça da Comarca de Estreito																	✓
14	Carlos Augusto Soares	Promotor de Justiça da Comarca de Anajatuba																	✓
	TOTAL																		

	PARTICIPANTES PROCURADORES E PROMOTORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO	ENCONTROS																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
15	Carlos Rostão Martins Freitas	Promotor de Justiça da Comarca de Imperatriz																		
16	Cassius Guimarães Chai	Promotor de Justiça	✓																	
17	Cláudio Borges dos Santos	Promotor de Justiça da Comarca de Pindaré Mirim									✓									1
18	Cristiane Carvalho de Melo Monteiro	Promotora de Justiça da Comarca de Caxias												✓						1
19	Domingos Eduardo da Silva	Promotor de Justiça da Comarca de Imperatriz										✓								1
20	Doracy Moreira Reis Santos	Promotora de Justiça - Chefe de Gabinete da Corregedoria do Ministério Público											✓							4
21	Douglas Assunção Nojosa	Promotor de Justiça da Comarca de Chapadinha				✓														2
22	Eduardo Antonio Ferreira Zaque	Promotor de Justiça da Comarca de São Pedro da Água Branca												✓						1
23	Eduardo Borges Oliveira	Promotor de Justiça da Comarca de Timon															✓			1
24	Érica Éllen Beckman da Silva	Promotora de Justiça da Comarca de Morros											✓							1
25	Fabio Henrique Meirelles Mendes	Promotor de Justiça da Comarca de João Lisboa											✓							1
26	Fabio Menezes de Miranda	Promotor de Justiça da Comarca de Timon																✓		1
27	Fabiola Fernandes Faheina Ferreira	Promotora de Justiça - Diretora da Secretaria para Assuntos Institucionais	✓			✓													✓	11
		TOTAL																		

		ENCONTROS																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
	PARTICIPANTES PROCURADORES E PROMOTORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO	Curso 1.12.15	Curso 2.12.15	Curso 3.12.15	Lang PEI	Oficina 1.2.16	2.2.16	3.2.16	22.2.16	23.2.16	24.2.16	Enc Reg São Luis	Enc Reg Imperatriz	15.3.16	16.3.16	Enc Reg Timon	31.3.16	11.4.16	12.4.16	TOTAL
28	Fernando Evelim de Miranda Menezes	Promotor de Justiça da Comarca de Timon														✓					1
29	Flávia Valéria Nava Silva	Promotora de Justiça		✓																	1
30	Francisco de Aquino	Promotor de Justiça		✓																	1
31	Francisco Fernando de Morais Menezes Filho	Promotor de Justiça da Comarca de Timon													✓						1
32	Frederik Bacellar Ribeiro	Promotor de Justiça da Comarca de Imperatriz							✓	✓	✓	✓	✓						✓		7
33	Gabriel Sodré Gonçalves	Promotor de Justiça da Comarca de Porto Franco		✓										✓							2
34	Geraulides Mendonça Castro	Promotora de Justiça da Comarca de São José de Ribamar											✓								1
35	Gilberto Câmara França Júnior	Promotor de Justiça da Comarca de São Luis														✓					1
36	Glauce Mara Lima Malheiros	Promotora de Justiça da Comarca de Açailândia												✓							1
37	Gleudson Malheiros Guimarães	Promotor de Justiça da Comarca de Açailândia												✓							1
38	Isabelle de Carvalho Fernandes Saraiva	Promotora de Justiça da Comarca de Zé Doca											✓								1
39	João José e Silva Veras	Promotor de Justiça da Comarca de Icatu												✓							1
40	José Alexandre Rocha	Promotor de Justiça da Comarca de São Luis											✓								1
41	José Augusto Cutrim Gomes	Promotor de Justiça	✓	✓		✓							✓	✓			✓				6
42	José Cláudio Alamada Lima Cabral Marques	Promotor de Justiça - Coordenador do CAOp/Criminal								✓											2



PARTICIPANTES PROCURADORES E PROMOTORES (ordem alfabética)		CARGO / LOTAÇÃO	ENCONTROS																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
43	Justino da Silva Guimarães	Promotor de Justiça - Assessor-Chefe da Procuradora-Geral de Justiça										✓								
44	Karina Freitas Chaves	Promotora de Justiça				✓														
45	Karine Guará Brusaca Pereira	Promotora de Justiça da Comarca de Santa Rita				✓						✓								1
46	Leticia Teresa Sales Freire	Promotora de Justiça da Comarca de Açailândia											✓							1
47	Lindemberg do Nascimento Malgueta Vieira	Promotor de Justiça da Comarca de Viana										✓								1
48	Lúcio Leonardo Froz Gomes	Promotor de Justiça da Comarca de Santa Luzia										✓								1
49	Luiz Gonzaga Martins Coelho	Promotor de Justiça - Diretor Geral do MPMA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
50	Márcia Moura Maia	Promotora de Justiça da Comarca de São Luís										✓								1
51	Marco Antonio Santos Amorim	Promotor de Justiça				✓														1
52	Marco Aurélio Batista Barros	Promotor de Justiça da Comarca de São Luís										✓								1
53	Marco Antonio Santos Amorim	Promotor de Justiça da Comarca de Santa Inês				✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
54	Maria do Nascimento Carvalho Serra	Promotora de Justiça da Comarca de São João Batista											✓							1
55	Maria Luciane Lisboa Belo	Promotora de Justiça da Comarca de São Luís												✓						1



	PARTICIPANTES PROCURADORES E PROMOTORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO	ENCONTROS																									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18								
70	Samira Mercés dos Santos	Promotora de Justiça da Comarca de Açailândia											Enc Reg São Luis															
71	Sandra Soares de Pontes	Promotora de Justiça da Comarca de Imperatriz												Enc Reg Imperatriz														
72	Saulo Macieira	Promotor de Justiça					✓																					
73	Sirlei Castro Aires Rodrigues	Promotora de Justiça - Chefe de Gabinete da Procuradora-Geral de Justiça	✓																									2
74	Tarcisio José Sousa Bonfim	Promotor de Justiça - Presidente da AMPEM						✓					Enc Reg São Luis															2
75	Tharles Cunha Alves	Promotor de Justiça da Comarca de Caxias																		✓								1
76	Tiago Carvalho Rohrr	Promotor de Justiça da Comarca de Cantanhede												Enc Reg São Luis														1
77	Ujuara de Melo Medeiros	Promotora de Justiça da Comarca de Imperatriz												Enc Reg Imperatriz														1
78	Williams Silva de Paiva	Promotor de Justiça da Comarca de Caxias																							Enc Reg Timon			1
TOTAL																												

	PARTICIPANTESSERVIDORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO	ENCONTROS																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
			Curso 1.12.15	Curso 2.12.15	Curso 3.12.15	Lang PEI	1.2.16	2.2.16	3.2.16	22.2.16	23.2.16	24.2.16	Enc Reg São Luis	15.3.16	16.3.16	Enc Reg Timon	31.3.16	11.4.16	12.4.16	TOTAL
1	Abimael Freitas Lopes	Técnico Ministerial - Coordenadoria de Documentação e Biblioteca	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					11
2	Achilles Camara Ribeiro Junior	Analista Ministerial - GAECO		✓																1
3	Adailton de Sousa Mesquita	Técnico Ministerial				✓														1
4	Ademar Leôncio Mendes Pereira	Assistente Administrativo				✓														1
5	Adriano José de Sousa Mesquita	Analista Ministerial - Coordenadoria de Gestão de Pessoas	✓	✓	✓	✓							✓							5
6	Adson Antonio Portela Pinto	Técnico Ministerial - Promotoria de Justiça de Timon													✓					1
7	Aládia Chaves Maia de Oliveira	Analista Ministerial - Núcleo Psicossocial das Promotorias de Justiça da Capital											✓							1
8	Alan Robert da Silva Ribeiro	Analista Ministerial e Coordenador de Modernização e Tecnologia da Informação			✓	✓							✓							3
9	Alan Vasconcelos Santos	Analista Ministerial				✓														1
10	Alcineides Nunes	Assessora Técnica IV - Cerimonial				✓							✓							2
11	Alda Ires Arruda	Recepcionista - Memorial do MP											✓							1
12	Alessandro Ferreira Garcês	Técnico Administrativo				✓														1
13	Alessandro Frank de Castro e Sousa	Técnico Ministerial - Promotoria de Justiça de Anajatuba											✓							1
14	Alex Bruno Viana da Silva	Assessor de Promotor - Promotoria de Justiça de Imperatriz												✓						1
15	Alexsandro de Jesus Cutrim Silva	Técnico Ministerial				✓														1
16	Aline Arruda de Almeida	Técnica Ministerial - Coordenadoria de Gestão de Pessoas				✓							✓							2

		ENCONTROS																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
	PARTICIPANTESSERVIDORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO	Curso 1.12.15	Curso 2.12.15	Curso 3.12.15	Lang PEI	1.2.16	2.2.16	3.2.16	22.2.16	23.2.16	24.2.16	Enc Reg São Luis	Enc Reg Imperatriz	15.3.16	16.3.16	Enc Reg Timon	31.3.16	11.4.16	12.4.16	TOTAL
17	Allan Flávio Maia Chagas	Assessor de Promotor - Promotoria de Justiça de Olinda Nova do Maranhão											✓								1
18	Amanda Jullyen de Albuquerque Cavalcanti Bohn	Técnico Ministerial				✓															1
19	Ana Cláudia Reis Godinho	Técnico Ministerial				✓															1
20	Ana Maria Alves Nunes do Régo	Técnica Ministerial - Coordenadora de Processos											✓								1
21	Anatilde Araújo Silva	Assessora Técnica - Coordenadoria de Serviços Gerais				✓							✓								2
22	Anderson José da Cruz	Estagiário				✓															1
23	Andrea de Melo Nogueira Duarte	Chefe do Cerimonial	✓	✓	✓		✓								✓	✓	✓	✓			8
24	Anny Marinho dos Santos	Assessora de Promotor - Promotoria de Justiça de Imperatriz												✓							1
25	Antonio Carlos F Filho	Analista Ministerial - Coordenadoria de Modernização e Tecnologia da Informação											✓								1
26	Antonio Carlos Silva da Luz Filho	Técnico em Programação				✓															1
27	Antônio Reginaldo F. Farias	Técnico Ministerial				✓															1
28	Áurea Célia Oliveira da Cunha	Auxiliar Administrativo				✓															1
29	Bruna Barboza Gaze Gonçalves	Assessora de Promotor - Promotoria de Justiça de Timon															✓				1
30	Carla Costa Pinto	Assessora Jurídica - CAOp/Infância e Juventude			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
31	Carlos Alberto Pinheiro Gomes	Analista Ministerial - Chefe da Assessoria de Auditoria											✓								1
32	Carlos Ayrton Bezerra Chagas	Técnico Ministerial				✓															1
33	Carlos Bruno Corrêa Aguiar	Assistente Jurídico				✓															1
34	Carmen Lígia Paixão Viana	Analista Ministerial - Diretora da Secretaria Administrativo-Financeira	✓	✓	✓	✓			✓				✓		✓						7

	PARTICIPANTESSERVVIDORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO	ENCONTROS																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
35	Cassio José Batalha da Silva	Analista Ministerial	✓																		1	
36	Celiane Singulani Brás da Silva	Assessora de Promotor - Promotoria de Justiça de Imperatriz										✓										1
37	Celizangela Lima Freire de Macedo	Técnica Ministerial - Promotoria de Justiça de Timon															✓					1
38	Cesar Veiga Arruda	Analista Ministerial	✓																			1
39	Christianity Nunes Pessoa	Técnico Ministerial	✓																			1
40	Cinthia Vitória Silva Mendonça	Analista Ministerial - Núcleo Psicossocial das Promotorias de Justiça da Capital										✓										1
41	Cláudia Líbia Silva Leite	Técnica Ministerial - CAOUJA										✓										3
42	Claudiany Alves de Carvalho Dias	Técnico Ministerial - Assessor de Promotor da Promotoria de Justiça de Paulo Ramos																			✓	1
43	Claúdio Marcelo Araújo Amorim	Chefe da Assessoria de Planejamento	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
44	Cláudio Rodrigo Almeida Portela	Assessor				✓																1
45	Conceição de Maria Lisboa de Andrade	Assessoria Técnica - CAOp/Educação	✓	✓																		6
46	Cristiano André Carvalho Régio Cardoso	Técnico Ministerial - Promotoria de Justiça de Imperatriz																			✓	1
47	Daiane Bentivi	Psicóloga																				1
48	Daire Marcia de Sousa	Técnico Ministerial	✓																			1
49	Daniela Nascimento Montelo	Técnico Ministerial em Informática	✓																			1
50	Daphine Elsie Oliveira dos Santos Guimarães	Assessora de Promotor - Promotoria de Justiça de Timon																			✓	1
51	Dércio Coutinho Santiago	Assessor Técnico - SECINST																			✓	1
52	Diego Baluz Furtado	Assistente Ministerial	✓																			1
53	Diego Wallisson Pereira Câmara Santos	Técnico Ministerial	✓																			1



		ENCONTROS																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
	PARTICIPANTESSERVIDORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO	Curso 1.12.15	Curso 2.12.15	Curso 3.12.15	Lang PEI	1.2.16	2.2.16	3.2.16	22.2.16	23.2.16	24.2.16	Enc Reg São Luis	Enc Reg Imperatriz	15.3.16	16.3.16	Enc Reg Timon	31.3.16	11.4.16	12.4.16	TOTAL	
54	Dolores Rayanne Ribeiro Rocha	Estagiária - Promotoria de Justiça de Timon															✓					1
55	Dulce Serra Moreira	Auxiliar Administrativo				✓																1
56	Edilson Soares Lima	Técnico Ministerial				✓																1
57	Edna Regina Cantanhede Rêgo	Chefe de Seção				✓																1
58	Eduardo Henrique do Prado Lei	Assessor de Promotoria				✓																1
59	Eduardo Júlio da Silva Canavieira	Analista Ministerial - Coordenadoria de Comunicação Social				✓						✓										2
60	Eklenn Marcelo Abreu Smitt	Assessor Técnico II - Escola Superior do Ministério Público					✓					✓										3
61	Eliandro Romulo Cruz Araujo	Analista Ministerial - Coordenadoria de Gestão de Pessoas	✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓						10
62	Elisabeth Jardim Pedrassa	Analista Ministerial - Coordenadoria de Orçamento e Finanças	✓	✓									✓									4
63	Ezequias Mesquita Lopes	Técnico Ministerial - Promotoria de Justiça de Imperatriz												✓								1
64	Fábio Miranda Barros	Técnico Ministerial - Promotoria de Justiça de Timon															✓					1
65	Fábio Rafael Viana Lobato da Silva	Analista Ministerial - Assessoria de Auditoria Interna	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						13
66	Fernanda Sheyla de Sousa Castro	Técnica Ministerial - Promotoria de Justiça de Timon															✓					1
67	Fernando Martins Oliveira	Técnico Ministerial - Promotoria de Justiça de Timon															✓					1
68	Florisbela Maria Costa Godinho	Chefe de Gab.				✓																1
69	Franciliane dos Santos Lima	Estagiária				✓							✓									2
70	Francisca Ferreira de Sousa	Analista Ministerial				✓																1

ENCONTROS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
PARTICIPANTESSERVIDORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTACÃO																		
	Curso 1.12.15	Curso 2.12.15	Curso 3.12.15	Lang PEI	1.2.16	2.2.16	3.2.16	22.2.16	23.2.16	24.2.16	Enc Reg São Luis	15.3.16	16.3.16	Enc Reg Timon	31.3.16	11.4.16	12.4.16	TOTAL	
71 Francisco de Assis Martins Queiroz				✓						✓									2
72 Francisco Fernando Zaque Monte			✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓						9
73 Francisco Teixeira Filho				✓															1
74 Gabriela Fontineles Silva											✓								1
75 Gabriela Macário Carvalho	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓						8
76 Galdêncio Nogueira Cantanhede				✓															1
77 Germana Nunes Vilarinho															✓				1
78 Gerson Antonio Rego Lima				✓															1
79 Gilberto Duailibe Mouchrek											✓								2
80 Gilcênio Juvenal de Lima Junior				✓															1
81 Graça Maria de Castro Viana				✓															1
82 Graziela Maria Sousa Cavalcante				✓											✓				2
83 Gustavo Rodrigues Vasconcelos															✓				1
84 Helves Pérciles Nogueira e Silva				✓															1
85 Hermano José Gomes Pinheiro Neto				✓															1
86 Honorina Nascimento Franco Santos				✓															1
87 Hortência Cristina Costa				✓															1
88 Hugo Campos de Santana												✓							1
89 Hugo Leonardo Nero Santos												✓							1



		ENCONTROS																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
PARTICIPANTES SERVIDORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO		Curso 1.12.15	Curso 2.12.15	Curso 3.12.15	Lang PEI	1.2.16	2.2.16	3.2.16	22.2.16	23.2.16	24.2.16	Enc Reg São Luis	Enc Reg Imperatriz	15.3.16	16.3.16	31.3.16	11.4.16	12.4.16	TOTAL
90	Iane Carolina Silva	Analista Ministerial - Promotoria de Justiça de Imperatriz												✓						1
91	Iracema Sousa Barroso	Técnico Ministerial Administrativo				✓														1
92	Ires de Fátima Reis Bezerra	Auxiliar Administrativo				✓														1
93	Ivoneide Queiroz Santos	Analista Ministerial - Coordenadora de Gestão de Pessoas			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓								7
94	Jacilene da graça Sousa Pereira	Técnico Ministerial				✓														1
95	Jadiel Fernandes França	Analista Ministerial				✓														1
96	Jadiel Fernandes França	Analista Ministerial - Assessoria de Controle Interno										✓								1
97	Jadilson Costa de Abreu	Técnico Ministerial Execução de Mandato					✓													1
98	Jadynara Santana de Sousa	Técnica Ministerial - Promotoria de Justiça de Buriticupu												✓						1
99	Jandira Helena de Oliveira Rosa	Analista Ministerial - Promotorias de Justiça da Capital					✓						✓							2
100	Joanilce Gusmão Mota	Técnico Ministerial Execução de Mandato					✓													1
101	João Batista Pereira Borges	Técnico Ministerial - Assessor da Subprocuradora-Geral para Assuntos Administrativos			✓															3
102	João Carlos Almeida de Carvalho	Técnico Ministerial - Comissão Permanente de Licitação											✓							1
103	João Pires Neto	Assessor					✓													1
104	Johellton Sousa Gomes	Analista Ministerial - Coordenador de Comunicação Social			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓								8
105	José de Ribamar Rodrigues Furtado	Coordenador de Serviços Gerais			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓					12

ENCONTROS

	CARGO / LOTAÇÃO	ENCONTROS																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
		Curso 1.12.15	Curso 2.12.15	Curso 3.12.15	Lang PEI	1.2.16	2.2.16	3.2.16	22.2.16	23.2.16	24.2.16	Enc Reg São Luis	Enc Reg Imperatriz	15.3.16	16.3.16	Enc Reg Timon	31.3.16	11.4.16	12.4.16	TOTAL	
106	José Edmar Aguiar Macedo	Técnico Ministerial - Presidente da ASFUPEMA										✓								1	
107	José Henrique Frazão Costa	Analista Ministerial - Assessoria Técnica			✓							✓									3
108	José Lindstron Pacheco	Analista Ministerial			✓																1
109	José Nelio Miranda de Freitas	Analista Ministerial - Assessoria Técnica			✓							✓									2
110	José Walter Gonçalves Silva Júnior	Analista Ministerial - Coordenador da Folha de Pagamentos			✓							✓									2
111	Joselma dos Santos Silva	Estagiária - Promotora de Justiça de Timon														✓					1
112	Juliana de Mesquita Cerqueira	Técnica Ministerial - Promotoria de Justiça de Caxias														✓					1
113	Kalynne Lara Poubel Negreiros	Assessora de Promotor - Promotoria de Justiça de Imperatriz											✓								1
114	Kelia Cristina Martins Silva	Técnica Ministerial - Assessoria Especial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
115	Kércia Maria Dantas de Lira Everton	Assessora Técnica - Coordenadoria de Processos										✓									1
116	Laíne Suarmy dos Reis dos Souza	Assessora de Promotor - Promotoria de Justiça de Imperatriz											✓								1
117	Leandro Gomes de Brito	Técnico Ministerial - Promotoria de Justiça de Paulo Ramos														✓					1
118	Leonardo Dorneles Figueiredo Silva	Analista Ministerial - Coordenadoria de Modernização e Tecnologia da Informação				✓															2
119	Leonardo Rodrigues Sampaio	Analista Ministerial - Coordenadoria de Modernização e Tecnologia da Informação				✓															2

	ENCONTROS																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
PARTICIPANTESSERVIDORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO																		
	120	Leticia Câmara França		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
		Analista Ministerial - CAOUMA																	
	121	Lídio Claudionor Nunes Miranda		✓															1
	122	Lucas Araújo Dualibe Pinheiro		✓															1
	123	Lúcia Helena Saraiva de Oliveira		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
		Analista Ministerial - Coordenadoria de Gestão de Pessoas																	
	124	Luciana Maria Carvalho Lima do Nascimento													✓				1
	125	Luciana Maria Doudement Madeira			✓														1
	126	Luciane Fernanda de Castro Torres			✓														1
	127	Lucina Macedo Medeiros		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
		Analista Ministerial - Coordenadoria de Comunicação Social																	
	128	Luís Carlos Diniz			✓														1
	129	Luis Carlos Nunes Moraes													✓				1
	130	Luis Fernando Oliveira Sousa			✓														2
	131	Luma de Sousa Ibiapina													✓				1
	132	Luselias Soares Sales Lopes		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
		Analista Ministerial - Assessoria de Planejamento																	
	133	Marcelo André de Oliveira Rabelo													✓				1
	134	Marco Aurélio Leite Cavalcante													✓				1
	135	Marcus Vinicius Aragão Gouveia			✓														2
	136	Mardoclésio Silva de Melo			✓														1
		Técnico Ministerial																	



		ENCONTROS																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
		Curso 1.12.15	Curso 2.12.15	Curso 3.12.15	Lang PEI	1.2.16	2.2.16	3.2.16	22.2.16	23.2.16	24.2.16	Enc Reg São Luis	Enc Reg Imperatriz	15.3.16	16.3.16	Enc Reg Timon	31.3.16	11.4.16	12.4.16	TOTAL
PARTICIPANTESSERVVIDORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO	137			✓							✓								2
		Maria da Graça Mendonça	Assesora Técnica II - Coordenadoria de Administração																	
138												✓								1
Maria das Graças Gonçalves	Assesora Técnica II - Coordenadoria de Administração																			
139					✓															1
Maria de Fátima Moraes	Técnico Ministerial																			
140					✓															1
Maria do Socorro Quadros de Abreu	Assistente Jurídico																			
141					✓															1
Maria dos Remédios Ribeiro dos Santos	Coordenadora																			
142				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
Maria Emília Martins Silva de Oliveira	Analista Ministerial e Assessora- Chefe de Controle Interno																			
143																✓				1
Maria Guadalupe Lopes	Estagária - Promotoria de Justiça de Timon																			
144					✓															1
Maria Isabel Viana Serpa	Técnico em Contabilidade																			
145					✓															1
Maria Nascimento Sousa	Técnico Ministerial																			
146					✓															1
Marilza Oliveira Santana Moreira	Analista Ministerial																			
147														✓						1
Marizângela Ribeiro Taveira	Analista Ministerial - Promotoria de Justiça de Imperatriz																			
148					✓							✓								2
Miércio de Brito Cutrim	Técnico Ministerial - Promotoria de Justiça de Olinda Nova do Maranhão																			
149					✓															1
Mirian Ribeiro Costa	Técnico Ministerial																			
150					✓									✓						2
Moizanilton Pestanha Soares	Analista Ministerial - Coordenadoria de Modernização e Tecnologia da Informação																			
151				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
Naissandra Mota Silva	Assessor Técnico III - CAOp/Infância e Juventude																			
152																✓				1
Nayana Soares Rodrigues	Assesora de Promotor - Promotoria de Justiça de Timon																			
153														✓						1
Nielsen Oliveira Castro	Analista Ministerial - Coordenadoria de Obras, Engenharia e Arquitetura																			

PARTICIPANTESSERVIDORES (ordem alfabética)	CARGO / LOTAÇÃO	ENCONTROS																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
154 Nilton da Silva Melo	Técnico Ministerial - Coordenadoria de Administração	✓										✓								1
155 Pâmela Neves de Oliveira	Analista Ministerial - Assessoria de Controle Interno	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
156 Patrícia Cristina Marques Correa	Chefe de Seção				✓															1
157 Patrícia de Oliveira S. Araújo	Agente Administrativo				✓															1
158 Patricia Gomes Cardoso	Técnica Ministerial - Coordenadora de Administração			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
159 Patricia Maria Gadelha do Rêgo Monteiro	Técnico Ministerial - Promotoria de Justiça de Açailândia														✓					1
160 Pedro Afonso Cruz Britto	Assessor Técnico da Ouvidoria	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
161 Rafael Rocha Ribeiro	Analista Ministerial - Diretoria Geral	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
162 Rafaelly Cavalcante Barbosa e Silva	Estagiária - Promotoria de Justiça de Timon														✓					1
163 Raimundo João Cerejo A. Filho	Técnico Ministerial - Assessoria de Auditoria				✓															2
164 Raissa Barbosa Tavares	Assessora Técnica IV - SECINST	✓																		1
165 Rayssa Regina Belo do Nascimento	Assessora de Promotor - Promotoria de Justiça de São Domingos do Maranhão				✓															2
166 Regina Lucia Araújo Lima	Técnico Ministerial				✓															1
167 Rejane Martins de Moraes Melo	Chefe de Seção				✓															1
168 Renata Barros do Santos	Técnica Ministerial - Promotoria de Justiça de Imperatriz																		✓	2
169 Ricardo Augusto Martins Coelho	Analista Ministerial - Coordenadoria de Modernização e Tecnologia da Informação																		✓	1
170 Ricardo Luiz Oliveira de Carvalho	Técnico Ministerial																			1
TOTAL																				



		ENCONTROS																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	PARTICIPANTESSERVIDORES (ordem alfabética)																		
186	Thiago Nunes de Sousa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
187	Thiago Silva Lima											✓							
188	Tiago Barbosa Santos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					
189	Tiago Serra Coelho				✓														
190	Valdeny Barros	✓	✓	✓					✓										
191	Valéria Cristina Trancoso Prazeres Vieira	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓		
192	Vanessa de Oliveira Amorim																		
193	Vânia Márcia de Sousa Leal Nunes				✓														
194	Veridiane da Silva Carvalho				✓														
195	Vinícius Oliveira Melo da Silva				✓														
196	Walter da Conceição Anadrade Braga				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓	✓
197	Washington Wilson Viana dos Santos				✓														
	CARGO / LOTAÇÃO																		
	Analista Ministerial - Coordenadoria de Modernização e Tecnologia da Informação																		
	Assessor de Promotor - Promotoria de Justiça de Imperatriz											✓							
	Técnico Ministerial - Coordenadoria de Obras, Engenharia e Arquitetura																		
	Analista Ministerial				✓														
	Técnico Ministerial - Presidente do SINDEMP	✓	✓	✓					✓										
	Analista Ministerial - CAOp/Educação																		
	Assessora de Promotor - Promotoria de Justiça de Timon																		
	Analista Ministerial				✓														
	Assistente Ministerial				✓														
	Assessor de Promotoria				✓														
	Analista Ministerial - Assessor- Chefe da Assessoria Técnica																		
	Técnico Ministerial				✓														



Mosaico de fotos dos eventos de Planejamento Estratégico



Mosaico de fotos dos eventos de Planejamento Estratégico



MINISTÉRIO PÚBLICO
ESTADO DE MARANHÃO
Procuradoria Geral de Justiça



SAGRES
SISTEMA AUTOMATIZADO DE GESTÃO DE RECURSOS