



PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI MPAM

2026 – 2029

PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - 2026-2029

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS

1ª Edição

Ministério Público do Estado do Amazonas – (MPAM)

Plano Estratégico do MPAM 2026 - 2029. 1ª ed., Manaus – AM

COLABORAÇÃO

Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)/ Comissão de Planejamento Estratégico (CPE)

Moacyr Rey Filho, Conselheiro Nacional do CNMP, Presidente da CPE

Paulo Roberto Gonçalves Ishikawa, Promotor de Justiça do MPMS, Membro Colaborador da CPE

Bruna Machado Damacena Ribeiro, Assessora-Chefe, CPE

Roberto Itajahy Lopes, Coordenador Administrativo do CNMP

APROVAÇÃO DO NOVO PEI-MPAM 2026-2029:

Comitê de Governança do Planejamento Estratégico – (CGPE)

Colégio de Procuradores de Justiça – (CPJ)/ MPAM

Produção e Revisão

Equipe do Grupo de Trabalho (GT-ELABORAÇÃO DO PEI)

Capa e Diagramação

Hirailton Gomes do Nascimento, Agente de Serviço Administrativo (ASCOM)

Fotos

Assessoria de Comunicação – (ASCOM)

2025 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS
Procuradoria-Geral de Justiça
Avenida Coronel Teixeira, n. 7995 – Nova Esperança.
Manaus /AM. CEP: 69037-473
Telefone: (92) 3655 0500 / 0800 092 0500

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA PESQUISA DIAGNÓSTICA E OFICINA TEMÁTICA (GT-ADESÃO DO MPAM AO PEN-MP 2020-2029 – PORTARIA Nº 0791/2025/PGJ)

Christianne Corrêa Bento da Silva, Promotora de Justiça de Entrância Final, Coordenadora do GT-ADESÃO

Lucíola Honório de Valois Coelho Veiga Lima, Promotora de Justiça de Entrância Final (CGMP)

Eudo de Lima Assis Júnior, Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC)

Iamara Cavalcante Antunes, Agente Técnico – Administradora (DPLAN)

Ivanete de Oliveira Nascimento, Agente Técnico - Analista de Organização e Métodos (SGMP)

Janice Queiroz de Oliveira, Diretora de Planejamento (DPLAN)

Juliana dos Santos Alencar, Pedagoga (CEAF)

Melissa Maciel Taveira, Pedagoga (CEAF)

Steven Castro Conte – Agente de Apoio (ASCOM)

Thainá Sesterhenn Chaves, Agente de Apoio – Administrativo (DPLAN)

Venilton Rodrigues de Melo, Agente Técnico – Estatístico (DPLAN)

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO NOVO PEI-MPAM (GT-ELABORAÇÃO DO PEI-MPAM 2026-2029 – PORTARIA Nº 2199/2025/PGJ)

Christianne Corrêa Bento da Silva, Promotora de Justiça de Entrância Final, Coordenadora do GT-ELABORAÇÃO DO PEI-MPAM

Hirailton Gomes do Nascimento, Agente de Serviço Administrativo (ASCOM)

Iamara Cavalcante Antunes, Agente Técnico - Administradora (DPLAN)

Janice Queiroz de Oliveira, Diretora de Planejamento – (DPLAN)

Thainá Sesterhenn Chaves, Agente de Apoio – Administrativo (DPLAN)

Venilton Rodrigues de Melo, Agente Técnico – Estatístico (DPLAN)

Participação

Afrânio Corrêa Lima Júnior - Agente Técnico – Economista (DPLAN)

Gerlane Almeida Lima, Estagiária – Estatística (DPLAN)

Luana Kelly de Oliveira Silva, Estagiária – Ciências Contábeis (DPLAN)

Mariana Braga Pereira Machado, Estagiária – Administração (DPLAN)



Procuradora-Geral de Justiça

LEDA MARA NASCIMENTO ALBUQUERQUE

**Subprocuradora-Geral de Justiça para Assuntos Jurídicos e
Institucionais**

ANABEL VITÓRIA PEREIRA MENDONÇA DE SOUZA

Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos

ANDRÉ VIRGÍLIO BELOTA SEFFAIR

Corregedora-Geral do Ministério Público

SILVANA NOBRE DE LIMA CABRAL

Ouvidora-Geral do Ministério Público

SÍLVIA ABDALA TUMA

Secretária-Geral do Ministério Público

WANDETE DE OLIVEIRA NETTO

COLÉGIO DE PROCURADORES DE JUSTIÇA

Adelton Albuquerque Matos

Aguinelo Balbi Júnior

Anabel Vitória Pereira Mendonça de Souza

Carlos Lélio Lauria Ferreira

Delisa Olívia Vieiralses Ferreira

Elvys de Paula Freitas

Jorge Michel Ayres Martins

José Bernardo Ferreira Júnior

Jussara Pordeus e Silva

Karla Fregapani Leite

Liani Mônica Guedes de Freitas

Mara Nóbria Albuquerque da Cunha

Marco Aurélio Lisciotto

Marlene Franco da Silva

Mauro Roberto Veras Bezerra

Neyde Regina Demosthenes Trindade

Nilda Silva de Sousa

Públio Caio Bessa Cyrino

Sandra Cal Oliveira

Sarah Pirangy de Souza

Silvana Nobre de Lima Cabral

Silvia Abdala Tuma

Suzete Maria dos Santos



PROMOTORES DE JUSTIÇA

Adriana Monteiro Espinheira
Adriano Alecrim Marinho
Alberto Rodrigues do Nascimento Júnior
Alessandro Samartin de Gouveia
Alison Almeida Santos Buchacher
Álvaro Granja Pereira de Souza
Ana Carolina Arruda Vasconcelos
Ana Cláudia Abboud Daou
André Alecrim Marinho
André Epifanio Martins
André Lavareda Fonseca
André Luiz Medeiros Figueira
André Virgílio Belota Seffair
Anne Caroline Amaral de Lima
Antônio José Mancilha
Aramis Pereira Júnior
Armando Gurgel Maia
Aurely Freitas Germano Penha
Bruno Batista da Silva
Bruno Escórcio Cerqueira Barros
Caio Lúcio Fenelon Assis Barros
Carla Santos Guedes Gonzaga
Carlos Firmino Dantas
Carlos Fábio Braga Monteiro
Carlos José Alves de Araújo
Carlos Sérgio Edwards de Freitas
Carolina Monteiro Chagas Maia
Christian Anderson Ferreira da Gama

Christian Guedes da Silva
Christianne Corrêa Bento da Silva
Clarissa Moraes Brito
Claudio Moises Rodrigues Pereira
Cleucy Maria de Souza
Cley Barbosa Martins
Cláudia Maria Raposo da Câmara
Cláudio Sérgio Tanajura Sampaio
Daniel Leite Brito
Daniel Rocha de Oliveira
Daniel Silva Chaves Amazonas de Menezes
Danielly Christini Samartin Gouveia de Andrade
Darlan Benevides de Queiroz
Davi Santana da Câmara
David Evandro Costa Carramanho
Dimaikon Dellon Silva do Nascimento
Edgard Maia de Albuquerque Rocha
Edilson Queiroz Martins
Edinaldo Aquino Medeiros
Edna Lima de Souza
Eduardo Gabriel
Elanderson Lima Duarte
Eliana Leite Guedes do Amaral
Elis Helena de Souza Nóbile
Elison Nascimento da Silva
Elizandra Leite Guedes de Lira
Emiliana do Carmo Silva
Eric Nunes Novaes Machado

Fabricio Santos Almeida
Flávio Mota Moraes Silveira
Francilene Barroso da Silva
Francisco Lázaro de Moraes Campos
Francisco de Assis Aires Arguelles
Fábia Melo Barbosa de Oliveira
Gabriel Salvino Chagas do Nascimento
Gerson de Castro Coelho
Gustavo Van Der Laars
Géber Mafra Rocha
Hilton Serra Viana
Igor Starling Peixoto
Iranilson de Araújo Ribeiro
Ítalo Klinger Rodrigues do Nascimento
Jarla Ferraz Brito
Jefferson Neves de Carvalho
Jorge Alberto Gomes Damasceno
Jorge Alberto Veloso Pereira
Jorge Wilson Lopes Cavalcante
José Augusto Palheta Taveira Júnior
José Felipe da Cunha Fish
José Ricardo Moraes da Silva
João Gaspar Rodrigues
João Ribeiro Guimarães Netto
Jéssica Vitoriano Gomes
Karla Cristina da Silva Reis
Kepler Antony Neto
Kleyson Nascimento Barroso

Kyara Trindade Barbosa
Kátia Maria Araújo de Oliveira
Lauro Tavares da Silva
Laís Rejane de Carvalho Freitas
Leda Mara Nascimento Albuquerque
Leonardo Abinader Nobre
Leonardo Tupinambá do Valle
Lilian Nara Pinheiro de Almeida
Lincoln Alencar de Queiroz
Lucas Souza Pinha
Luciana Toledo Martinho
Lucíola Honório de Valois Coelho Veiga Lima
Ludmilla Dematte de Freitas Coutinho
Luissandra Chixaro de Menezes
Luiz Alberto Dantas de Vasconcelos
Luiz do Rêgo Lobão Filho
Lílian Maria Pires Stone
Marcelle Cristine de Figueiredo Arruda
Marcelo Augusto Silva de Almeida
Marcelo Bitarães de Souza Barros
Marcelo Pinto Ribeiro
Marcelo de Salles Martins
Marcos Patrick Sena Leite
Marcos Túlio Pereira Correia Júnior
Maria Betusa Araujo do Nascimento
Maria Cynara Rodrigues Cavalcante
Maria Eunice Lopes de Lucena Bittencourt
Maria Piedade Queiroz Nogueira Belasque

Marina Campos Maciel
Marlinda Maria Dutra de Oliveira
Matheus de Oliveira Santana
Mirtil Fernandes do Vale
Márcia Cristina de Lima Oliveira
Márcio Fernando Nogueira Borges de Campos
Márcio Pereira de Mello
Mário Ypiranga Monteiro Neto
Míriam Figueiredo da Silveira
Ney Costa Alcântara de Oliveira Filho
Paulo Alexander dos Santos Beriba
Paulo Stélio Sabbá Guimarães
Priscilla Carvalho Pini
Rafael Augusto Del Castilo da Fonseca
Reinaldo Alberto Nery de Lima
Renata Cintrão Simões de Oliveira
Renilce Helen Queiroz de Sousa
Ricardo Mitoso Nogueira Borges
Roberto Nogueira
Rodrigo Miranda Leão Júnior
Rogeanne Oliveira Gomes da Silva
Rogério Marques Santos
Romina Carmen Brito Carvalho
Ruy Malveira Guimarães
Rômulo de Souza Barbosa
Sarah Clarissa Cruz Leão

Sheyla Andrade dos Santos
Silvana Ramos Cavalcanti
Simone Braga Lunière da Costa
Solange da Silva Guedes Moura
Suelen Shirley Rodrigues da Silva Oliveira
Sylvio Henrique Lorena Duque Estrada
Sérgio Roberto Martins Verçosa
Tainá dos Santos Madela
Taize Moraes Siqueira
Tereza Cristina Coelho da Silva
Thiago de Melo Roberto Freire
Timóteo Ágabo Pacheco de Almeida
Tânia Maria de Azevedo Feitosa
Túlio Teixeira Pinheiro
Valber Diniz da Silva
Venâncio Antônio Castilhos de Freitas Terra
Vicente Augusto Borges Oliveira
Vinícius Ribeiro de Souza
Vitor Moreira da Fonseca
Vivaldo Castro de Souza
Vítor Rafael de Moraes Honorato
Wandete de Oliveira Netto
Weslei Machado Alves
Yara Rebeca Albuquerque Marinho de Paula
Ynna Breves Maia Veloso
Yury Dutra da Silva

LISTA DE SIGLAS

AFI	Administração Financeira Integrada
ASCOM	Assessoria de Comunicação
BSC	Balanced Scorecard
CAO	Centro de Apoio Operacional
CAPS	Centros de Atenção Psicossocial
CEAF	Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional
CGPE	Comitê de Governança do Planejamento Estratégico
CGMP	Corregedoria-Geral do Ministério Público
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CPE	Comissão de Planejamento Estratégico
CPJ	Colégio de Procuradores de Justiça
DPLAN	Diretoria de Planejamento
DTIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
GAECO	Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado
GAEMA	Grupo de Atuação Especial do Meio Ambiente
GT	Grupo de Trabalho
LGBTQIAPN+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais, Queer, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais, Não binários +

MP	Ministério Público
MPAM	Ministério Público do Estado do Amazonas
MPMS	Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul
NAVIV	Núcleo de Apoio às Vítimas e Vulneráveis
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização Sociedade Civil
PE	Plano Estratégico
PEI	Plano Estratégico Institucional
PEN	Planejamento Estratégico Nacional
PGJ	Procurador-Geral de Justiça
RAE	Reunião de Acompanhamento Estratégico
RAO	Reunião de Acompanhamento Operacional
RAT	Reunião de Acompanhamento Tático
RAPS	Rede de Atenção Psicossocial
SEFAZ	Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Amazonas
SGMP	Secretaria-Geral do Ministério Público
TI	Tecnologia da Informação
UGE	Unidade de Gestão Estratégica



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
01 INTRODUÇÃO	11
02 GOVERNANÇA ESTRATÉGICA	13
03 ADESÃO AO PEN-MP 2020-2029	16
04 MAPA ESTRATÉGICO	18
05 PLANO DE COMUNICAÇÃO	24
5.1 Identidade Visual do Planejamento Estratégico MPAM 2026-2029	24
5.2 Campanhas de divulgação do processo de construção do PEI-MPAM	26
5.3 Desenvolvimento de materiais gráficos para a oficina e criação de Hotsite	26
06 METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO NOVO PEI	28
6.1 Diagnóstico Institucional	29
6.1.1 Pesquisa aplicada aos públicos internos e externos	29
6.1.2 Principais Resultados Alcançados com a Pesquisa	30
6.1.2.1 Perfil dos Respondentes	31

6.1.2.2 Grau de Satisfação com a Atuação do MPAM	35
6.1.2.3 Grau de Priorização por Eixo Temático - Área Finalística	36
6.1.2.4 Grau de Priorização por Eixo Temático - Área Estruturante	39
6.2 Oficina Temática	42
6.2.1 Dinâmicas de proposição e priorização dos Programas e Ações Estratégicas	42
6.2.2 Pesquisa de satisfação da oficina temática	45
07 OBJETIVOS, PROGRAMAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS	48
7.1 Objetivos Estratégicos	48
7.2 Alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	48
7.3 Programas e Ações Estratégicas Priorizadas para o período 2026-2029	50
08 INDICADORES E METAS	64
09 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
10 GLOSSÁRIO	69
REFERÊNCIAS	76
ANEXOS	77

APRESENTAÇÃO

O Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) se insere em um contexto singular e desafiador, marcado por características territoriais, socioambientais e institucionais que exigem uma atuação estratégica, resolutiva e inovadora. A dimensão territorial do Amazonas, o maior estado brasileiro nesse critério, impõe barreiras logísticas significativas à presença institucional, especialmente nas regiões mais remotas. Essa dispersão geográfica, aliada à diversidade socioambiental da Amazônia — com sua riqueza natural, cultural e a presença de povos indígenas e comunidades tradicionais — demanda uma atuação sensível, especializada e contínua do MPAM.

As vulnerabilidades sociais persistentes, como desigualdade econômica, precariedade em serviços básicos e infraestrutura deficiente, ampliam a demanda por ações do Ministério Público, que se vê diante de uma crescente complexidade de problemas sociais e institucionais. A segurança pública também se apresenta como um eixo crítico, com o avanço do crime organizado, tráfico de drogas e violência, especialmente nas fronteiras internacionais, exigindo respostas articuladas e eficazes.

No plano político e institucional, destaca-se a importância de consolidar a articulação entre os poderes e demais órgãos, bem como de fortalecer a credibilidade do MPAM junto à sociedade. Internamente, o órgão enfrenta desafios relacionados à interiorização da atuação, com limitações de recursos humanos e infraestrutura, além da demanda por modernização tecnológica e aprimoramento da governança.

Nesse contexto, a construção de um novo Plano Estratégico para o MPAM ocorre em sintonia com o Ministério Público brasileiro por meio da Adesão ao Planejamento Estratégico Nacional (PEN-MP 2020-2029), orientado pelo interesse maior da sociedade amazonense, considerando as especificidades de sua atuação finalística e administrativa, o que representa mais um passo decisivo na consolidação de uma instituição comprometida com a excelência na promoção da Justiça, na defesa dos direitos fundamentais e na efetividade de sua missão constitucional.

O Plano é resultado de um processo amplamente participativo e colaborativo, que envolveu membros, servidores e representantes da sociedade civil, garantindo que suas diretrizes reflitam as reais demandas sociais e institucionais. Essa escuta qualificada e plural fortalece o compromisso do MPAM com uma gestão estratégica mais moderna, transparente e conectada às necessidades da população.

Em um cenário que exige cada vez mais eficiência, inovação e qualidade na prestação dos serviços públicos, o amadurecimento institucional do MPAM passa pela compreensão de que a gestão estratégica é um instrumento essencial para potencializar resultados, promover a cidadania e assegurar a concretização da Justiça em todo o território amazonense.

Leda Mara Nascimento Albuquerque

Procuradora-Geral de Justiça





01 - INTRODUÇÃO

O Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) vem consolidando, de forma progressiva e estruturada, a cultura de planejamento e gestão estratégica como eixo fundamental para o aprimoramento da sua atuação institucional. Inserido em um contexto geográfico e social singular – caracterizado pela vasta extensão territorial, pelos desafios logísticos e pela diversidade sociocultural e ambiental da Amazônia – o MPAM reconhece o planejamento estratégico como instrumento indispensável para o fortalecimento da atuação ministerial e a ampliação do impacto social de suas ações.

Considerando as transformações institucionais e sociais ocorridas nos últimos 8 anos, identificou-se a necessidade de promover um novo direcionamento estratégico, interrompendo parcialmente o ciclo vigente do Plano Estratégico do MPAM 2017-2027. Essa medida teve como objetivo aprimorar as estratégias existentes, redefinindo diretrizes, metas e prioridades de

forma mais integrada, transversal e orientada a resultados, em consonância com as demandas contemporâneas da Instituição e da sociedade amazonense.

Assim, o novo Plano Estratégico Institucional do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) para o quadriênio 2026-2029 representa o compromisso da instituição com a excelência na prestação de serviços à sociedade amazonense, com foco na promoção da justiça, defesa dos direitos fundamentais e fortalecimento da cidadania.

Este documento foi construído de forma colaborativa, com a participação ativa de membros, servidores e representantes da sociedade civil, refletindo os valores e aspirações do MPAM. A elaboração do Plano seguiu metodologia baseada em boas práticas de gestão estratégica, alinhada às diretrizes do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e aos



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.

O MPAM optou por aderir integralmente ao Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público o que representa uma escolha consciente e estratégica: compartilhar uma visão comum entre os ramos e unidades do Ministério Público brasileiro, sem renunciar à autonomia local, às especificidades regionais e à valorização das peculiaridades amazônicas.

Dessa maneira, em consonância com as diretrizes da Resolução CNMP nº 147/2016 e com a Resolução CNMP nº 307/2025, que dispõem sobre o Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público, e alinhado ao PEN-MP 2020-2029, o MPAM inicia um novo ciclo de planejamento estratégico voltado ao período 2026-2029. Essa iniciativa reafirma o compromisso institucional com a modernização da gestão, a transparência, a eficiência administrativa e a atuação resolutiva em prol da sociedade amazonense.

O processo de elaboração do PEI-MPAM 2026-2029 foi conduzido pela equipe técnica de planejamento institucional, sob a coordenação da Administração Superior, e estruturou-se em quatro macro etapas: Adesão ao PEN-MP 2020–2029; Diagnóstico Institucional; Oficina Temática; e Consolidação de programas e ações estratégicas, as quais serão detalhadas nos capítulos pertinentes.

O resultado desse processo é um Plano que expressa a visão de futuro do Ministério Público do Estado do Amazonas como uma instituição fortalecida, inovadora e próxima da sociedade, com atuação resolutiva na defesa dos direitos fundamentais, no combate à corrupção e à criminalidade e na garantia de efetividade das políticas públicas. O MPAM reafirma, assim, seu compromisso com a promoção da Justiça, da cidadania e da sustentabilidade na Amazônia, orientando sua atuação para a transformação social e o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

Encerrada a etapa de construção coletiva do novo Plano Estratégico Institucional, coube ao Grupo de Trabalho responsável (GT-Elaboração do PEI-MPAM) e à Diretoria de Planejamento (DPLAN)/Unidade de Gestão Estratégica (UGE) a sistematização e consolidação dos resultados obtidos nas consultas realizadas e na oficina temática. Os eixos temáticos, programas e ações estratégicas propostas foram organizados neste relatório técnico encaminhado ao Comitê de Governança do Planejamento Estratégico (CGPE) e, posteriormente, submetido à apreciação e à aprovação do Colégio de Procuradores de Justiça (CPJ), instância máxima de deliberação do Ministério Público do Estado do Amazonas.

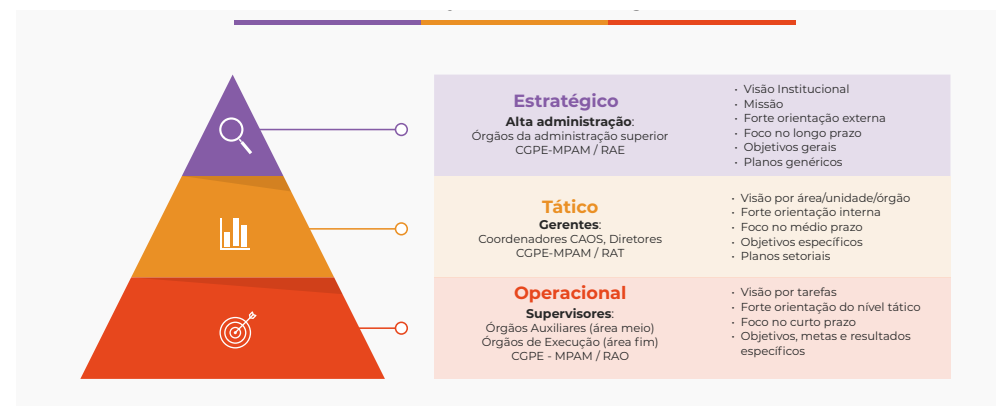
Em 10 de fevereiro de 2026, o Colégio de Procuradores de Justiça aprovou, por unanimidade, o PEI-MPAM 2026-2029, conforme estabelecido na Resolução nº 003/2026-CPJ, conferindo validade e legitimidade ao novo ciclo estratégico.

02 - GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

A governança estratégica consiste em um conjunto de práticas, processos e estruturas voltados a assegurar que os objetivos institucionais de uma organização sejam efetivamente alcançados. No âmbito do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM), esse processo envolve o direcionamento, a avaliação e o monitoramento contínuo da estratégia organizacional, bem como a adoção de medidas para o tratamento de eventuais conflitos e a redefinição de rumos, quando necessário, garantindo a entrega dos resultados pactuados e a concretização da visão de futuro institucional.

O Planejamento Estratégico Institucional estrutura-se em três níveis de atuação – estratégico, tático e operacional – que representam a hierarquia funcional do processo de gestão. O gráfico a seguir ilustra o desdobramento desses níveis e sua relação com as diferentes instâncias organizacionais do MPAM, proporcionando uma compreensão visual do funcionamento da estratégia dentro da estrutura institucional.

Figura 1 – Estrutura do Planejamento Estratégico no MPAM



Fonte: Freepik, Banco de imagens ASCOM, MPAM, 2025



A estrutura de Governança Estratégica adotada pelo MPAM tem como objetivo viabilizar, de forma sistêmica e integrada, as ações necessárias à interação, discussão, análise e tomada de decisão sobre o planejamento estratégico, assegurando a execução das estratégias e a consolidação da visão de futuro da Instituição.

O acompanhamento da implementação desse modelo é de responsabilidade do Comitê de Governança do Planejamento Estratégico (CGPE), órgão instituído pela Resolução nº 006/2017-CPJ, do Colégio de Procuradores de Justiça, que estabelece as diretrizes da governança estratégica no âmbito do MPAM. O CGPE é responsável por coordenar o alinhamento entre os diversos atores institucionais envolvidos no planejamento, monitoramento e avaliação da estratégia, promovendo a integração entre as unidades finalísticas e administrativas.

De acordo com a referida resolução, a gestão estratégica no MPAM conta com a participação de representantes de todas as unidades executoras, responsáveis pela operacionalização do Plano Estratégico Institucional. As atividades relacionadas ao acompanhamento e à análise de desempenho são geridas pelo CGPE e pela Unidade de Gestão da Estratégia (UGE), atualmente representada pela Diretoria de Planejamento e Gestão (DPLAN), que exerce papel técnico de suporte, coordenação e monitoramento das ações estratégicas.

O Comitê de Governança do Planejamento Estratégico (CGPE) constitui a instância decisória central da governança estratégica, responsável por definir a estratégia gerencial do MPAM, estabelecer diretrizes e orientações para o Planejamento Estratégico, avaliar cenários e ambientes institucionais, e analisar os resultados obtidos ao longo da execução do Plano. Entre suas atribuições estão também o monitoramento, a avaliação e a atualização da estratégia, assegurando a aderência das ações institucionais aos objetivos estratégicos e à missão constitucional do Ministério Público. Conforme a Resolução nº 006/2017-CPJ, alterada pela Resolução nº 031/2021-CPJ, o CGPE é composto pelos seguintes membros:

- Procurador-Geral de Justiça;
- Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Jurídicos e Institucionais (SUBJUR);
- Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos (SUBADM);
- Secretário-Geral;
- Corregedor-Geral;
- Ouvidor-Geral;
- 01 (um) representante do Colégio de Procuradores de Justiça;

- 01 (um) representante do Conselho Superior do Ministério Público;
- Responsável pela Unidade de Gestão Estratégica;
- Coordenadores dos Centros de Apoio Operacional.

A presidência do Comitê cabe ao Procurador-Geral de Justiça e, em suas ausências e impedimentos, será exercida pelo Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Jurídicos e Institucionais, e, na ausência deste, pelo Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos. Quanto aos representantes do Colégio de Procuradores e do Conselho Superior do Ministério Público são indicados por seus respectivos órgãos colegiados, sem prejuízo de suas funções regulares.

O monitoramento da estratégia ocorre de forma contínua e articulada, por meio de diferentes instâncias de acompanhamento:

- Reunião de Análise da Estratégia (RAE) – voltada à avaliação de resultados estratégicos e ao desempenho institucional;
- Reunião de Acompanhamento Tático (RAT) – direcionada à análise dos planos e projetos estratégicos em nível intermediário;

- Reunião de Acompanhamento Operacional (RAO) – destinada ao acompanhamento das ações executadas nas unidades finalísticas e administrativas.

Essas reuniões, juntamente com as sessões deliberativas do CGPE, ocorrem conforme o Calendário de Reuniões aprovado pelo Comitê, garantindo periodicidade, transparência e efetividade no acompanhamento e na tomada de decisões estratégicas.

O conjunto dessas instâncias e mecanismos reforça o compromisso do MPAM com uma governança estratégica participativa, transparente e orientada a resultados, capaz de assegurar que o Planejamento Estratégico Institucional seja efetivamente executado, monitorado e aprimorado ao longo do ciclo de gestão.



03 - ADESÃO AO PEN-MP 2020-2029

A adesão do MPAM ao Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP 2020-2029) configurou-se como um passo estratégico fundamental para construção do novo Plano Estratégico Institucional, com vigência para o período de 2026 a 2029. Esse processo teve como propósito principal alinhar os objetivos estratégicos às diretrizes nacionais, preservando, ao mesmo tempo, as especificidades e metas próprias do Estado do Amazonas. O alinhamento tornou-se possível graças a uma cooperação institucional, que envolveu o assessoramento técnico da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e o compartilhamento, por parte do MPAM, de informações sobre o planejamento em vigor.

A trajetória de adesão ao Mapa Estratégico Nacional começou em 2021, com a aprovação da proposta pelo Comitê de Governança do Planejamento Estratégico (CGPE) do MPAM e, em seguida, com seu encaminhamento ao Colégio de Procuradores de Justiça, para análise e deliberação. A adesão foi confirmada por meio da Resolução nº 021/2021-CPJ.

A partir dessa decisão, a Procuradora-Geral de Justiça, Dra. Leda Mara Nascimento Albuquerque, reafirmou o compromisso institucional com o alinhamento nacional, formalizando junto ao CNMP o interesse em integrar-se plenamente ao Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público. Com isso, a equipe técnica da CPE/ CNMP passou a atuar em estreita cooperação com o MPAM, apoiando a elaboração do Projeto de Adesão e a definição do cronograma de execução.

Esse esforço conjunto resultou na aprovação, pelo Comitê de Governança do Planejamento Estratégico (CGPE) do MPAM, da adesão integral ao Mapa Estratégico Nacional. A decisão abrangeu não apenas a convergência dos objetivos estratégicos, mas também a adoção compartilhada da missão, da visão e dos valores institucionais. Esse marco consolidou a construção do novo Mapa Estratégico do MPAM para o período de 2026 a 2029, que passa a orientar de forma central a formulação e a priorização dos programas e ações estratégicas deste Órgão Ministerial.



Ao optar pela adesão ao Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP), o MPAM vinculou-se à metodologia de Planejamento Estratégico estabelecida pela Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), construída em 2019 para vigorar no ciclo 2020-2029. Essa metodologia foi resultado de um amplo e participativo processo, que contou com a contribuição de todas as unidades do Ministério Público brasileiro, em encontros realizados em diferentes regiões do país.

Naquele momento, o CNMP definiu que o *Balanced Scorecard (BSC)* seria a metodologia a orientar o Mapa Estratégico Nacional, pela sua capacidade de comunicar a estratégia de forma clara e objetiva. A partir dela, foram consolidados os elementos centrais da identidade institucional do Ministério Público: missão, visão e valores. A missão foi extraída diretamente do artigo 127 da Constituição Federal de 1988, enquanto os valores e a visão institucional foram construídos de maneira colaborativa nos encontros regionais. Também foram priorizados os Objetivos Estratégicos, organizados em três perspectivas: Retorno para a Sociedade, Processos Integradores e Aprendizado e Crescimento.

No processo de Adesão, cada unidade ministerial que optou por esse processo pôde incorporar o Mapa Estratégico Nacional de forma parcial ou integral. A adesão parcial contemplava apenas a missão e os objetivos estratégicos, enquanto a adesão integral incluía também a visão de futuro e os valores institucionais.

Considerando a importância do alinhamento pleno ao Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público, a proposta foi submetida ao Comitê de Governança do Planejamento Estratégico (CGPE) do MPAM que, em reunião ordinária realizada em 24 de março de 2025, deliberou pela **adesão integral**.

Assim, ao integrar-se plenamente ao Mapa Nacional, o MPAM passou a adotar a metodologia definida pela CPE/CNMP para a construção de seus programas e ações estratégicas, compreendendo as fases de diagnóstico institucional, realização de oficina temática e elaboração dos artefatos de governança, detalhados nas seções seguintes.

Para assegurar a adequada execução do processo de Adesão, foi instituído, por meio da Portaria nº 0791/2025/PGJ, um Grupo de Trabalho multidisciplinar, responsável pela coordenação operacional e pelo acompanhamento das etapas do processo. Dessa forma, esse processo foi feito integralmente com recursos humanos institucionais, dispensando a contratação de consultoria especializada.

O grupo teve como atribuições levantar informações, planejar e viabilizar o desenvolvimento das atividades relacionadas à adesão do Ministério Público do Estado do Amazonas ao Planejamento Estratégico Nacional – PEN-MP 2020–2029, em conformidade com as diretrizes da Comissão de Planejamento Estratégico do CNMP (CPE/CNMP).

04 - MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma ferramenta visual que traduz a estratégia organizacional em objetivos claros e inter-relacionados. De acordo com o CNMP, o Mapa Estratégico Nacional (PEN-MP 2020-2029) foi desenvolvido a partir da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, considerando três perspectivas centrais: **Resultados para a Sociedade; Processos Integradores; e Aprendizado e Crescimento**, permitindo alinhar as ações e iniciativas da organização com sua visão de futuro, facilitando a comunicação da estratégia e o acompanhamento de seu desempenho. Ao representar graficamente os objetivos estratégicos e suas conexões de causa e efeito, o mapa estratégico contribui para uma gestão mais integrada, focada em resultados e orientada à criação de valor sustentável.

O Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) optou por aderir integralmente ao Mapa Estratégico Nacional (PEN-MP 2020–2029) para o quadriênio 2026–2029, consolidando de forma clara e integrada a missão, visão, valores e os objetivos estratégicos.

O Mapa Estratégico do MPAM foi adaptado do Mapa Estratégico Nacional, conforme a Figura 2.



Figura 2 – Mapa Estratégico do MPAM – 2026-2029



A **missão, visão e valores** constituem a identidade institucional do Ministério Público do Estado do Amazonas, oferecendo a base conceitual para todas as estratégias, programas e ações a serem desenvolvidas no período 2026-2029.

- **Missão:** define a razão de existir da instituição, orientando sua atuação e legitimando suas atribuições constitucionais.
- **Visão:** expressa o futuro almejado para a organização, representando a direção estratégica e os resultados esperados.
- **Valores:** detalham os princípios que orientam as decisões e condutas dos integrantes da instituição no desempenho de suas funções, assegurando coerência ética e institucional.

A adesão ao Mapa Estratégico Nacional proporciona diversos benefícios estratégicos:

- **Alinhamento institucional:** permite que o MPAM integre suas ações e objetivos aos padrões e metodologias adotados nacionalmente, promovendo maior coesão entre os ramos do Ministério Público.
- **Racionalização e efetividade:** a utilização dos 13 objetivos estratégicos nacionais como referência orienta

a formulação de programas e ações do MPAM, garantindo consistência, mensurabilidade e impacto social.

- **Flexibilidade temporal:** embora o Mapa Nacional abranja o período 2020-2029, sua adaptação ao quadriênio 2026-2029 possibilita que o MPAM contemple prioridades atuais, desafios emergentes e oportunidades específicas do estado do Amazonas, sem comprometer o alinhamento estratégico nacional.
- **Fortalecimento da identidade institucional:** a adesão integra missão, visão e valores institucionais com as diretrizes nacionais, consolidando a identidade do MPAM e orientando a atuação de seus membros e servidores.

Nesse processo de adesão, foram incorporados os 13 (treze) objetivos estratégicos nacionais, que servem como referência para a definição de programas e ações estratégicas, orientando de maneira estruturada a atuação do MPAM em todas as suas frentes de atuação.



Perspectiva Resultados para a Sociedade

No mapa estratégico, a perspectiva Resultados para a Sociedade espelha a ideia de integração e de unidade, permitindo o enquadramento em um ou mais objetivos estratégicos, e engloba os campos prioritários de soluções

que a Instituição se propõe a entregar para a sociedade. São seis os objetivos estratégicos dessa perspectiva:

1. Aperfeiçoar a atividade investigativa e de inteligência do Ministério Público: engloba tanto a esfera cível quanto a penal, visando à melhoria de técnicas e roteiros investigativos e ao incremento da estrutura humana e tecnológica da Instituição;

2. Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas: refere-se ao aprimoramento da resolutividade das ações cíveis e penais interpostas pelo Ministério Público, tanto no que se refere ao êxito da demanda judicial quanto à execução da sentença e ao resultado social;

3. Consolidar a atuação ministerial integrada e estimular a articulação interinstitucional: visa ao fomento de operações conjuntas, forças-tarefa, termos de cooperação técnica, programas, projetos e ações entre as unidades e ramos, bem como com instituições parceiras;

4. Garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda atividade ministerial: equivale à conservação do zelo aos direitos humanos e sociais, independentemente da área de atuação;

5. Impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social: compreende a estruturação de atividade ministerial

sistemática, na atuação fiscalizatória dos órgãos e entidades públicas no trato do dinheiro e bens públicos e na indução de políticas públicas;

6. Intensificar o diálogo com a sociedade e fomentar a solução pacífica de conflitos: trata do impulsionamento de novas formas de escuta qualificada da população e de metodologias de diálogo deliberativo.



Perspectiva Processos Integradores

Na perspectiva Processos Integradores, os temas estão relacionados à atividade finalística e à atividade estruturante, integrando-as de modo a potencializar os resultados efetivos para a sociedade. Nesse sentido, foram definidos dois objetivos:

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

2. Zelar pela sustentabilidade em toda forma de atuação: remete à adoção de rotinas ecologicamente sustentáveis e à

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



Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Para a perspectiva Aprendizado e Crescimento, relacionada à habilidade da organização em aprender e inovar, foram propostos cinco objetivos, quais sejam:

1. Assegurar a disponibilidade e a aplicação eficiente dos recursos orçamentários: objetivo voltado para o desenvolvimento das atividades, inclusive por meio do fomento à captação de recursos externos, e o monitoramento da aplicação dos recursos, através de ferramentas de controle interno, além do uso de mecanismos de transparência. Relaciona-se com a governança, pois alinha as atividades aos objetivos estratégicos e ferramentas de monitoramento de riscos e ameaças a que a Instituição está sujeita, o que passa pela estruturação dos controles internos.

2. Estabelecer gestão administrativa compartilhada e padronizada: refere-se à busca por um modelo padronizado de compras e contratações compartilhadas com o objetivo de reduzir custos e padronizar a entrega de bens e serviços, definindo, entre outros, critérios de qualidade e reprovação de amostras, quanto à normatização, em nível nacional, dos procedimentos administrativos relativos à gestão e fiscalização contratual e capacitação dos servidores. Os ganhos de escala e redução de custos são as principais razões para a adoção de compras compartilhadas, com significativo impacto na aplicação eficiente dos recursos orçamentários.

3. Fortalecer os processos de comunicação e a imagem institucional: trata-se da busca pelo aperfeiçoamento dos processos de comunicação internos e externos e a imagem institucional perante a sociedade. A comunicação interna “busca promover a integração institucional, facilitar o acesso às informações e obter o envolvimento e a eficácia necessários à consecução dos objetivos de gestão”. A comunicação externa e o aperfeiçoamento do relacionamento do MPAM com a sociedade contribuem para o fortalecimento da sua imagem institucional, com o incremento do senso de legitimidade em relação ao Órgão, no exercício de suas competências constitucionais.

4. Promover a gestão por competências e a qualidade de vida no trabalho: engloba o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de habilidades de liderança; promoção da

gestão por competências; e promoção de capacitação voltada para a utilização de ferramentas de tecnologia que possibilitem a otimização das tarefas e incremento de produtividade, com foco na promoção da qualidade de vida no trabalho, promoção da saúde e bem-estar do indivíduo.

5. Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras: compreende a entrega de soluções de tecnologia da informação que sejam inovadoras, eficazes e alinhadas às necessidades institucionais do MPAM. Para isso, deverão ser adotadas

práticas de governança de TI, com definição clara de papéis e responsabilidades, além do gerenciamento das competências técnicas e do desenvolvimento contínuo de conhecimentos e habilidades dos servidores da área de tecnologia.

Esse mapa será a base para o desdobramento dos planos táticos e operacionais, garantindo que cada ação do MPAM esteja alinhada com os objetivos estratégicos e contribua para a construção de uma Instituição mais resolutiva, moderna e próxima da sociedade.



05 - PLANO DE COMUNICAÇÃO

Com o propósito de fortalecer a participação institucional e social na construção do novo Plano Estratégico do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM), foi desenvolvido um Plano de Comunicação voltado a promover a ampla divulgação das etapas, resultados e valores que orientam o PEI 2026–2029.

5.1 Identidade Visual do Planejamento Estratégico MPAM 2026-2029

A primeira etapa do Plano de Comunicação desenvolvida foi a identidade visual do Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM), concebida a partir do *redesign* da logo pré-existente com o objetivo de aprimorar a legibilidade, promover uma identidade visual mais moderna e alinhada com os valores institucionais e representar, de forma simbólica e contemporânea, o caminho institucional rumo ao

futuro, inspirado nas particularidades geográficas, culturais e ambientais do Amazonas.

O símbolo central apresenta um barco regional navegando pelos sinuosos rios amazônicos, elemento que traduz com fidelidade a realidade do território e a forma de deslocamento e conexão entre as comunidades do Estado. Essa imagem evoca a presença do MPAM em todas as regiões, inclusive nas mais distantes, e simboliza o seu movimento constante na busca pela justiça, cidadania e transformação social.

A trajetória do barco segue um curso fluido e ascendente, que culmina em um alvo dourado, representando o propósito institucional e o horizonte de futuro que orienta o planejamento estratégico. Assim como as águas amazônicas, que se adaptam ao terreno, mas seguem firmes em seu percurso, o MPAM constrói seu caminho estratégico com flexibilidade, resiliência e foco em resultados, superando desafios e avançando de forma coordenada em direção aos seus objetivos.



O arco dourado simboliza luz, visão e conhecimento, reforçando a ideia de clareza de propósito e direção estratégica. Já o tom vermelho, predominante na marca, expressa energia, comprometimento e vitalidade institucional, enquanto o cinza traduz equilíbrio, solidez e confiança – valores essenciais à atuação ministerial.

A lupa incorporada à tipografia representa o olhar analítico e investigativo do Ministério Público, traduzindo a importância do diagnóstico, do monitoramento e da avaliação permanente como fundamentos de uma gestão pública eficiente e orientada

a evidências. Esse elemento reforça a natureza estratégica, técnica e reflexiva do processo de planejamento, essencial à melhoria contínua e à inovação institucional.

Em conjunto, os elementos da identidade visual comunicam a essência do Planejamento Estratégico MPAM 2026–2029: uma Instituição que navega com propósito, guiada por dados e pela visão de futuro, reconhecendo as singularidades do território amazônico e reafirmando seu compromisso com o desenvolvimento humano, a justiça e a defesa dos direitos fundamentais.

Figura 3 – Identidade Visual do Planejamento Estratégico



Fonte: ASCOM/ MPAM, 2025

5.2 Campanhas de divulgação do processo de construção do PEI-MPAM

A Assessoria de Comunicação (ASCOM) elaborou e executou uma campanha integrada de divulgação voltada a promover o engajamento e a disseminação da cultura do planejamento estratégico no âmbito do MPAM. Assim, o plano foi concebido com foco em membros, servidores, estagiários, voluntários e demais colaboradores da Instituição, além de estimular o envolvimento da sociedade amazonense, reconhecida como destinatária final da atuação ministerial. A comunicação buscou atuar de forma transparente, inclusiva e mobilizadora, reforçando o compromisso do MPAM com a gestão participativa e a inovação institucional.

Para incentivar a adesão à pesquisa diagnóstica, foram utilizados diversos canais de comunicação interna, incluindo e-mail institucional, informativos eletrônicos, intranet, listas de transmissão do WhatsApp e murais digitais, além da afixação de cartazes nos espaços de maior circulação na sede e nas unidades descentralizadas.

A campanha contou, ainda, com a produção de um vídeo institucional com mensagem de Membros do MPAM, reforçando a importância do planejamento estratégico como instrumento de gestão e convidando todos os membros, servidores,

estagiários e colaboradores a contribuírem ativamente com a construção coletiva do novo PEI.

Nas etapas seguintes, os canais de divulgação foram adaptados conforme o público-alvo e a natureza de cada atividade. As inscrições para a oficina temática foram amplamente divulgadas por e-mail, intranet e WhatsApp institucional, enquanto os resultados e principais destaques dos eventos foram noticiados no portal do MPAM e nas redes sociais oficiais, além de portais externos de comunicação ampliando a transparência e o alcance das informações.

5.3 Desenvolvimento de materiais gráficos para a oficina e criação de *Hotsite*

O plano de comunicação também abrangeu o desenvolvimento de materiais gráficos e visuais utilizados na oficina temática, tais como programação do evento, crachás de identificação, *banners*, painéis temáticos e materiais de apoio às dinâmicas de construção e priorização de programas e ações estratégicas.

Para garantir a visibilidade e o acompanhamento contínuo de todas as etapas do processo, foi criada uma seção exclusiva no portal institucional do MPAM (*hotsite*) sobre o Planejamento Estratégico 2026-2029, reunindo informações atualizadas,

documentos, registros fotográficos e audiovisuais e uma linha do tempo interativa que apresenta o desenvolvimento das atividades realizadas.

Os resultados das ações de comunicação demonstraram alto nível de engajamento e alcance institucional, refletido na significativa participação dos integrantes do MPAM nas etapas

de diagnóstico e na oficina temática. O volume expressivo de interações nos canais internos e o retorno positivo nas avaliações de satisfação evidenciam a efetividade da estratégia adotada, consolidando o plano de comunicação como instrumento essencial de mobilização, transparência e integração institucional.



Sede do Ministério Público do Estado do Amazonas

06 - METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO NOVO PEI-MPAM

A elaboração do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2026–2029 do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) foi conduzida por meio de uma metodologia estruturada, participativa e alinhada às melhores práticas de planejamento estratégico, garantindo a integração entre as diversas áreas da Instituição e a aderência às diretrizes nacionais do PEN-MP 2020-2029.

O processo para a construção do novo PEI-MPAM 2026-2029 teve início com a constituição de um Grupo de Trabalho (GT-ADESÃO) responsável pela coordenação técnica das atividades, pelo acompanhamento do cronograma e pela articulação entre os diferentes segmentos institucionais envolvidos. Em seguida, foi realizada uma pesquisa diagnóstica, cujo objetivo foi levantar informações estratégicas sobre a atuação do MPAM, identificar demandas institucionais prioritárias e subsidiar a definição de objetivos, programas e ações.

A metodologia contemplou ainda a realização de oficina temática de planejamento estratégico, conduzida com base nas orientações da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE). Para a oficina, foram produzidos diversos artefatos estratégicos, tais como painéis, materiais gráficos, cartazes (*Business Model Canvas*¹), dentre outros, para elaboração e priorização das propostas de programas e ações, permitindo a construção colaborativa e qualificada do PEI-MPAM.

Essa abordagem metodológica combinou diagnóstico institucional, participação coletiva e alinhamento estratégico, assegurando que o PEI 2026-2029 reflita de forma consistente as necessidades do MPAM, os objetivos do PEN-MP e as expectativas da sociedade amazonense.

¹ *Business Model Canvas* é uma ferramenta consistente em utilização de material gráfico, mapas de elementos para facilitação visual.



6.1 Diagnóstico Institucional

6.1.1 Pesquisa aplicada aos públicos internos e externos

Nesta seção, apresenta-se o Diagnóstico Institucional, elaborado a partir de pesquisa destinada a identificar a percepção dos respondentes sobre o grau de satisfação em relação à atuação do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) e a compreender as expectativas dos públicos interno e externo quanto às prioridades de atuação institucional. O levantamento foi realizado entre os meses de abril e maio de 2025, com o propósito de mensurar o nível de satisfação e mapear as áreas prioritárias atribuídas ao MPAM por seus diferentes públicos.

No mês de abril de 2025, o Grupo de Trabalho – GT-Adesão realizou um processo de *benchmarking* junto a outras unidades do Ministério Público, a fim de identificar o modelo mais adequado para a pesquisa de diagnóstico. A equipe de estatística do MPAM prestou suporte técnico para a definição da metodologia, que resultou na adoção da **Escala Likert**. Essa ferramenta, amplamente utilizada em pesquisas sociais, permite medir percepções, opiniões e atitudes a partir de afirmações seguidas de opções de resposta que variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Com base nessa metodologia, foram elaborados dois formulários, por meio da ferramenta *Microsoft Forms*, um voltado para o **público interno** e outro para o **público externo**, sob orientação da CPE/CNMP. Ambos foram estruturados em três eixos:

- perfil do respondente;
- avaliação da atuação do MPAM;
- identificação das prioridades institucionais para o período de 2026 a 2029.

Os formulários de pesquisa aplicados aos públicos interno e externo estão disponíveis nos seguintes *links*:

Formulário da Pesquisa – Público Externo



Formulário da Pesquisa – Público Interno



O formulário direcionado ao público externo buscou captar a percepção dos cidadãos – usuários ou não dos serviços do

MPAM – acerca da atuação ministerial. Além disso, solicitou-se que os participantes indicassem prioridades para os próximos anos em diferentes áreas temáticas, como: proteção à infância e juventude, segurança pública, meio ambiente, educação, saúde, defesa do consumidor, entre outras.

Já o formulário voltado ao público interno, além de avaliar a atuação finalística da Instituição, incluiu uma seção dedicada à **área meio**, contemplando aspectos estruturantes, tais como: gestão administrativa, gestão de pessoas, infraestrutura, auditoria e controle, comunicação interna, tecnologia da informação e gestão financeira e outros. Dessa forma, possibilitou que membros, servidores e estagiários manifestassem suas percepções e sugestões de melhoria em relação à estrutura organizacional do MPAM.

Durante o mês de maio de 2025, os questionários foram disponibilizados aos públicos. Para ampliar a participação, a equipe responsável promoveu a divulgação junto aos membros, servidores, colaboradores e à sociedade em geral. Além da publicação no portal institucional, o *link* para a pesquisa foi encaminhado aos órgãos dos poderes executivo, legislativo, judiciário e a outras autoridades, divulgado em eventos e compartilhado em reuniões estratégicas, incluindo encontros com representantes de instituições de ensino e pesquisa, de modo a estimular a diversidade dos respondentes.

Os resultados alcançados com a Pesquisa Institucional serão apresentados na seção 6.1.2 a seguir.

6.1.2 Principais Resultados Alcançados com a Pesquisa

Neste tópico, serão apresentados os principais resultados da pesquisa institucional cujo objetivo central foi identificar as prioridades de atuação do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) que deverão orientar a formulação do seu planejamento estratégico para o quadriênio 2026-2029, considerando as percepções, expectativas e demandas manifestadas pelos respondentes.

O processo de sondagem contemplou dois públicos-alvo: o **público interno**, composto por membros, servidores, residentes, estagiários e colaboradores terceirizados do MPAM; e o **público externo**, formado por representantes de diversos segmentos da sociedade amazonense, incluindo lideranças comunitárias, organizações da sociedade civil, entidades de classe, instituições públicas e privadas, entre outros.

As informações foram coletadas durante o período de **5 a 30 de maio de 2025** por meio de formulários eletrônicos, elaborados com o uso do aplicativo *Microsoft Forms*, e permitiram a identificação dos temas considerados mais

relevantes pelos respondentes. Esses dados serviram de base para a formulação dos programas e ações estratégicas que orientarão a atuação institucional do MPAM no próximo ciclo de planejamento, alinhando seus objetivos às reais demandas da sociedade amazonense.

mais de 10 anos, sendo 24,57% com mais de 20 anos e 21,84% entre 10 e 15 anos. Em contrapartida, 27% possuem menos de 2 anos de atuação na Instituição, evidenciando a participação significativa tanto de profissionais com longa trajetória quanto de integrantes mais recentes.

6.1.2.1 Perfil dos respondentes

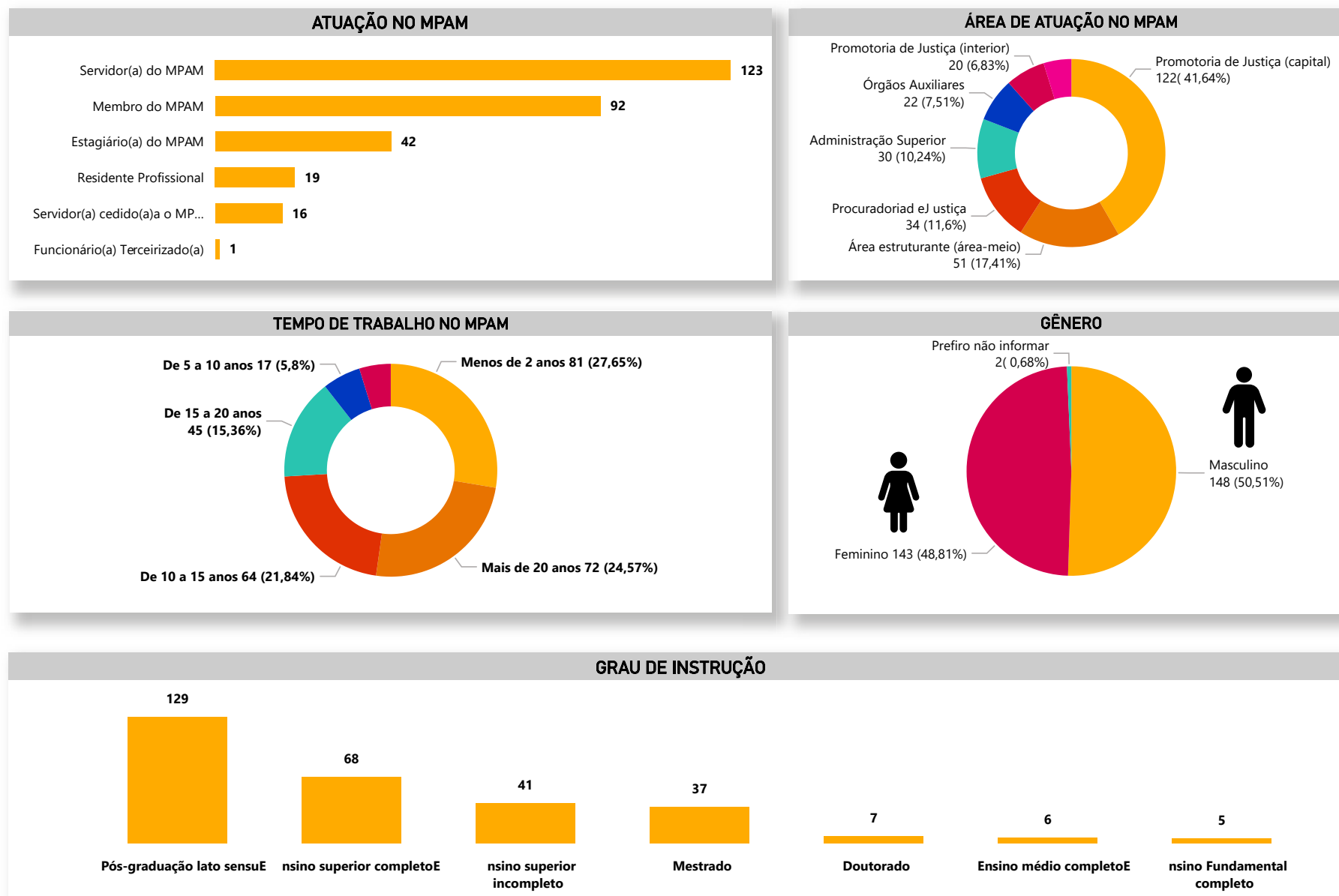
Entre os **293 respondentes internos**, observou-se um perfil diversificado e representativo das diversas áreas de atuação do MPAM, conforme conjunto de gráficos agrupados na Figura 4 apresentada a seguir:

- Vínculo institucional: 31% membros, 42% servidores, 27% estagiários e colaboradores;
- Gênero: 50,5% masculino e 48,8% feminino;
- Área de atuação no MPAM: 41,64% atuam em Promotorias de Justiça e 17,41% são da área estruturante;
- Tempo de vínculo com o MPAM: 46,41% atuam há mais de 10 anos no MPAM;
- Grau de instrução: 44% possuem pós-graduação lato sensu.

Observa-se uma concentração nos extremos de tempo de vínculo com o MPAM: 46,41% dos respondentes atuam há



Figura 4 – Perfil dos respondentes da pesquisa interna



Fonte: Pesquisa Diagnóstica, MPAM, 2025

A análise do perfil dos participantes da pesquisa externa, composto por **371 participantes**, evidencia características relevantes para compreender a composição do público que contribuiu para a construção do Plano Estratégico Institucional do MPAM (2026-2029).

O perfil dos respondentes indica:

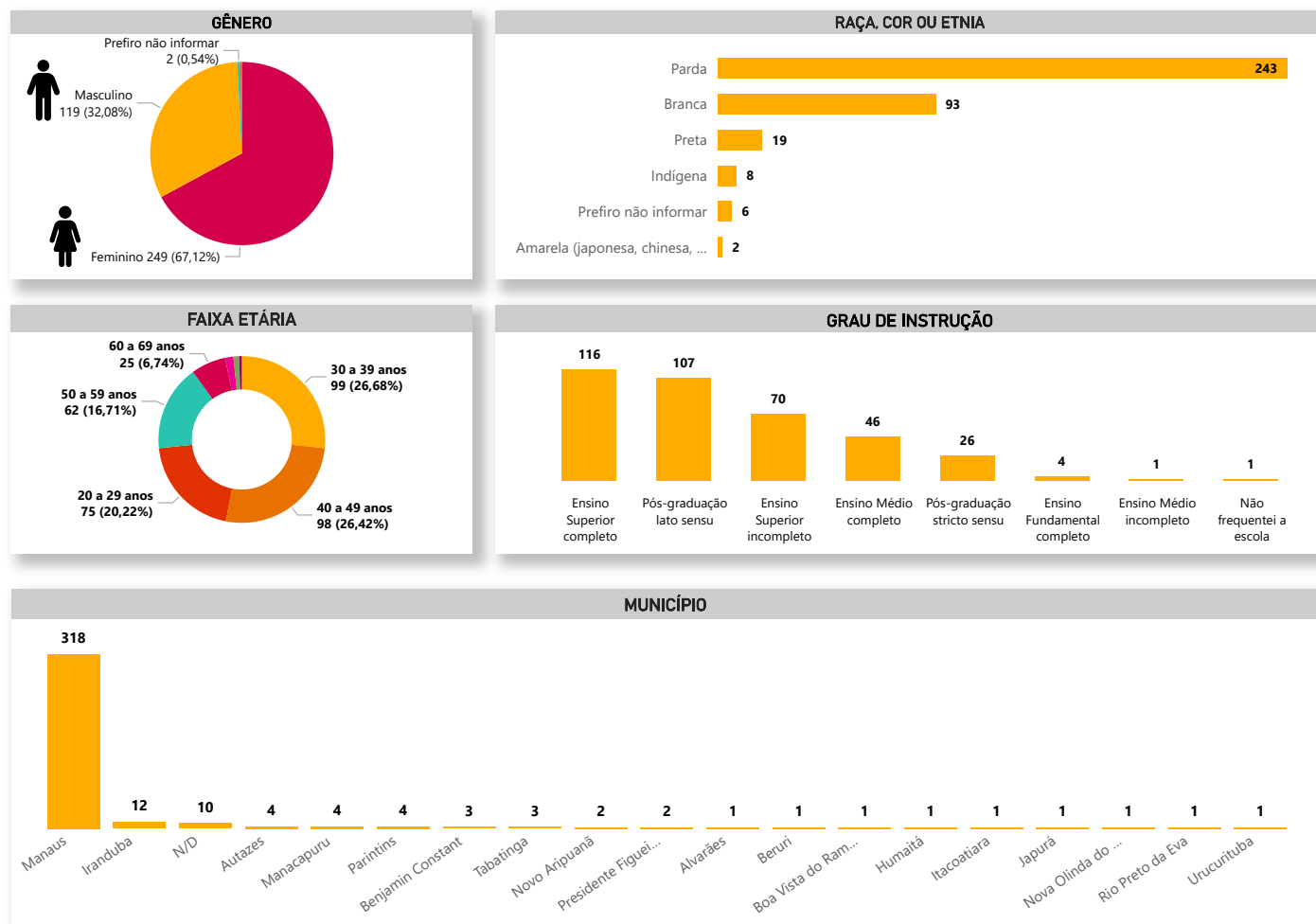
- Gênero: a amostra em sua maioria foi feminina, com 67,62% (249 respondentes), enquanto 32,38% (119 respondentes) se identificaram como masculinos;
- Cor, raça ou etnia: a maioria dos respondentes declarou-se parda (58) ou branca (51), seguidos por preta (19), indígena (5) e amarela (2). Apenas um participante optou por não informar;
- Faixa etária: de 30 a 39 anos (40,46%) e 40 a 49 anos (24,43%), que juntas representam cerca de 65% da amostra. As faixas de 20 a 29 anos e 50 a 59 anos possuem participação semelhante (16,84% cada), enquanto pessoas com 60 anos ou mais representam apenas 1,36%;
- Grau de instrução: verifica-se que o nível educacional dos respondentes é elevado: 116 possuem ensino superior completo e 107 têm pós-graduação lato sensu, totalizando mais da metade da amostra (61%) com formação superior. Outros níveis incluem ensino médio completo (70), ensino fundamental completo (26) e casos residuais de ensino médio incompleto (4) e fundamental incompleto (1).

Quanto a essa variável, observa-se que a participação foi menos expressiva entre pessoas com níveis mais baixos de escolaridade, indicando a necessidade de se adotar, no futuro, outras estratégias de comunicação para ampliar a representatividade desse segmento.

- Município: dos 371 respondentes, 318 são de Manaus, o que corresponde a aproximadamente 85,7% do total.

O perfil dos respondentes da pesquisa externa foi consolidado no conjunto de gráficos agrupados na Figura 5 a seguir:

Figura 5 – Perfil dos respondentes da pesquisa externa

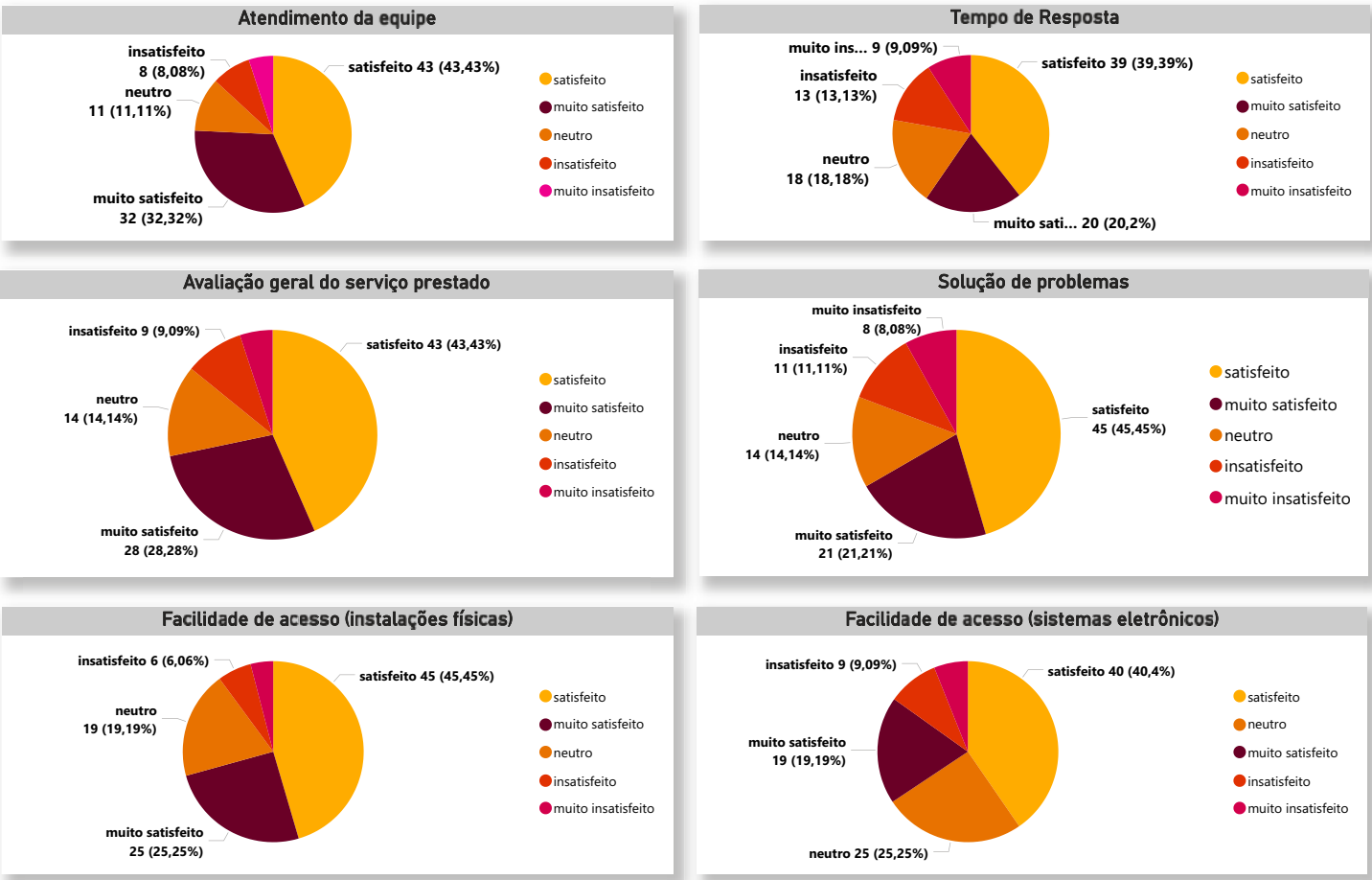


Fonte: Pesquisa Diagnóstica, MPAM, 2025

6.1.2.2 Grau de Satisfação com a Atuação do MPAM

A avaliação da atuação institucional foi realizada apenas entre os respondentes externos que já haviam utilizado algum serviço do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM), correspondendo a 26,7% da amostra total. Os resultados apontam uma percepção positiva sobre o desempenho da Instituição, conforme Figura 6 a seguir:

Figura 6 - Perfil dos respondentes da pesquisa externa



Fonte: Pesquisa Diagnóstica, MPAM, 2025

Os principais indicadores de satisfação compreendendo as respostas “satisfeitos” e “muito satisfeitos” foram:

- Atendimento da equipe: 75,8%;
- Avaliação geral dos serviços prestados: 71,7%;
- Facilidade de acesso às instalações físicas: 70,7%;
- Solução de problemas apresentados: 66,6%;
- Tempo de resposta: 59,6%;
- Facilidade de acesso aos sistemas eletrônicos: 59,6%.

Os dados evidenciam boa percepção quanto à qualidade do atendimento e à confiabilidade institucional, ao mesmo tempo em que apontam oportunidades de aprimoramento nas áreas de agilidade processual e ampliação dos canais digitais de atendimento.

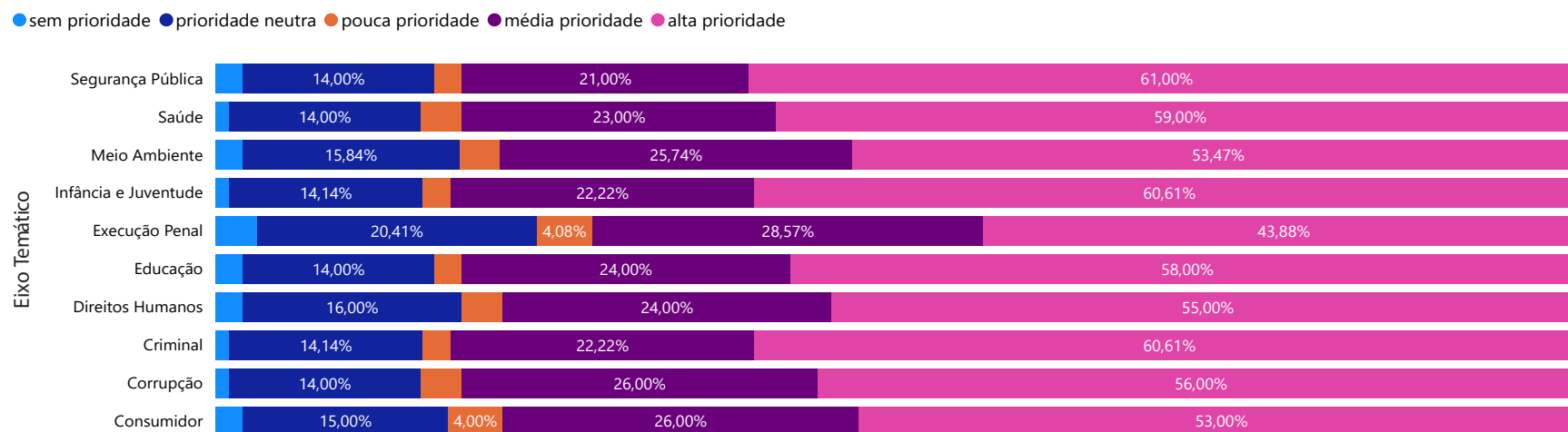
Os dados evidenciam boa percepção quanto à qualidade do atendimento e à confiabilidade institucional, ao mesmo tempo em que apontam oportunidades de aprimoramento nas áreas de agilidade processual e ampliação dos canais digitais de atendimento.

6.1.2.3 Grau de priorização por Eixo Temático - Área Finalística

A pesquisa permitiu identificar as áreas temáticas mais relevantes segundo os públicos interno e externo, fornecendo subsídios para o desenho dos programas estratégicos do novo PEI.

Os resultados da pesquisa diagnóstica sobre o grau de priorização dos eixos temáticos de atuação do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) para o quadriênio 2026-2029 revelam que as percepções dos respondentes, refletem as demandas sociais mais sensíveis e recorrentes no contexto amazônico, conforme se observa no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Grau de priorização para a atuação do MPAM por eixo temático – Área Finalística



Fonte: Pesquisa Diagnóstica, MPAM, 2025

De modo geral, verifica-se uma predominância de respostas que atribuem alta prioridade aos temas analisados, evidenciando um forte alinhamento entre as expectativas da sociedade e o papel constitucional do MPAM. A seguir, apresentam-se os principais achados organizados por eixo temático, sintetizados no Gráfico 2:

- Segurança Pública (61%) e Criminal (60%) aparecem como as áreas de maior prioridade, evidenciando, possivelmente, a preocupação social com a violência, a criminalidade organizada e a necessidade de atuação mais efetiva do Ministério Público na persecução penal e na promoção da segurança cidadã. Esses resultados reforçam a centralidade dessas temáticas no planejamento estratégico institucional, especialmente em um estado com desafios complexos de territorialidade, fronteira e interiorização da violência.

- Infância e Juventude (60%) e Saúde (59%) seguem em destaque, refletindo o reconhecimento da relevância das políticas públicas voltadas à proteção de crianças, adolescentes e ao direito à saúde – temas que mantêm alta visibilidade e impacto social. Esses dados sinalizam a importância de fortalecer as estratégias de acompanhamento, fiscalização e articulação interinstitucional nessas áreas.
- Educação (58%) e Combate à Corrupção (56%) aparecem na sequência, com níveis elevados de priorização. A educação é percebida como eixo estruturante da cidadania e prevenção de vulnerabilidades sociais, enquanto o combate à corrupção permanece entre as principais expectativas quanto à atuação ministerial, especialmente na defesa do patrimônio público e na promoção da transparência.
- Direitos Humanos (55%) e Meio Ambiente (54%) foram igualmente considerados de alta relevância. No contexto amazônico, esses resultados refletem a necessidade de integração entre as pautas de proteção ambiental, sustentabilidade e garantia de direitos, reforçando o papel do MPAM como agente de equilíbrio entre desenvolvimento e preservação.
- Consumidor (53%) e Execução Penal (43%) obtiveram os menores índices relativos de alta prioridade, embora ainda se mantenham em patamar expressivo. Isso indica que, apesar de não figurarem entre os temas mais urgentes, permanecem áreas de importância significativa, especialmente em relação à defesa das relações de consumo e à fiscalização das condições do sistema prisional.
- Gráfico 2 – Ranking dos Eixos Temáticos identificados como alta Prioridade Área Finalística



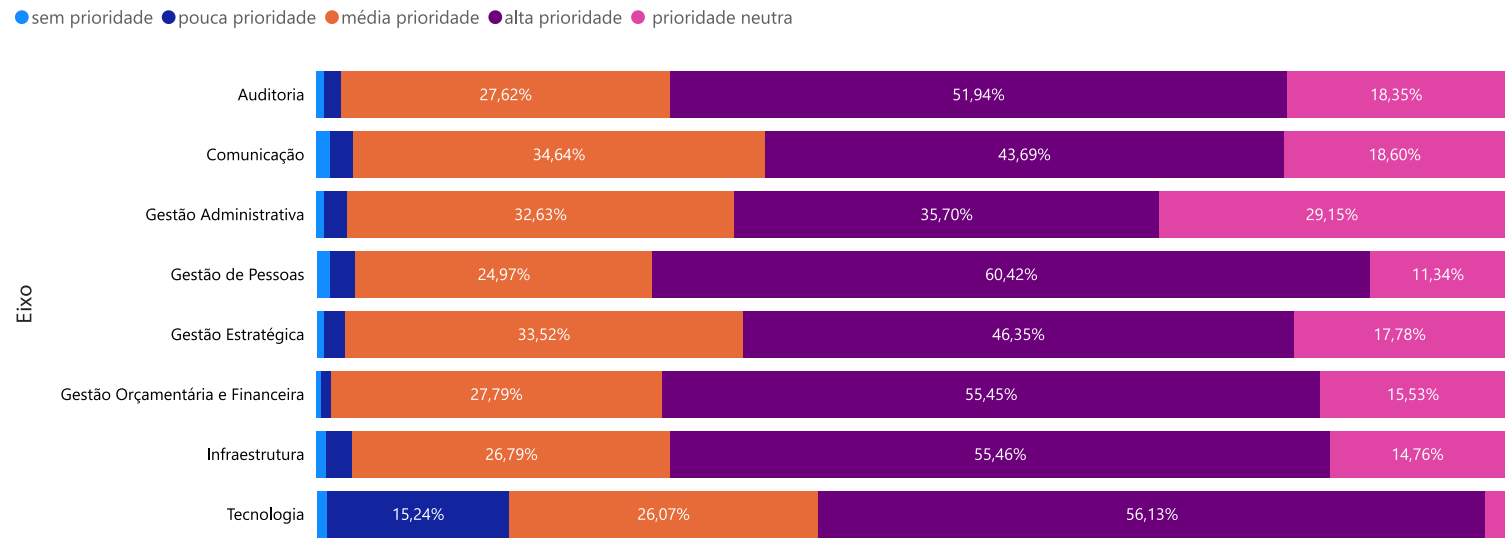
Fonte: Pesquisa Diagnóstica, MPAM, 2025

Esse conjunto de prioridades evidencia que o MPAM deve continuar atuando de maneira integrada, conciliando ações repressivas e preventivas com políticas de promoção de direitos e fortalecimento institucional, de modo a responder de forma efetiva aos desafios sociais, ambientais e econômicos do Estado do Amazonas.

6.1.2.4 Grau de priorização por Eixo Temático - Área Estruturante

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa aplicada aos públicos internos do MPAM, voltada às priorizações para a área estruturante, na percepção dos respondentes. O levantamento identificou as prioridades institucionais, fornecendo subsídios para o aprimoramento de práticas, processos e políticas, bem como para a definição de estratégias para o quadriênio 2026-2029.

Gráfico 3 – Grau de priorização para a atuação do MPAM – Área Estruturante



Fonte: Pesquisa Diagnóstica, MPAM, 2025

A análise dos resultados da pesquisa aplicada aos públicos internos do Ministério Público do Estado do Amazonas evidencia a percepção coletiva quanto à relevância dos diferentes eixos temáticos que estruturam o processo de planejamento estratégico institucional. Os dados apresentados no **Gráfico 3** demonstram como cada área foi avaliada em termos de prioridade, permitindo identificar as dimensões mais sensíveis e estratégicas para o fortalecimento da atuação do MPAM no próximo quadriênio.

De modo geral, os resultados apontam que os eixos Gestão de Pessoas, Tecnologia, Gestão Orçamentária e Financeira e Infraestrutura figuram entre as áreas de maior prioridade institucional. O eixo Gestão de Pessoas destacou-se como o mais priorizado, com 60,42% das respostas indicando alta prioridade, seguido por Tecnologia, com 56,13%, e por Gestão Orçamentária e Financeira e Infraestrutura, ambas com cerca de 55% das indicações de alta prioridade. Esses resultados evidenciam a percepção de que o fortalecimento do corpo funcional, aliado à modernização tecnológica e à adequada alocação de recursos e infraestrutura, são pilares fundamentais para a eficiência e a inovação na atuação ministerial.

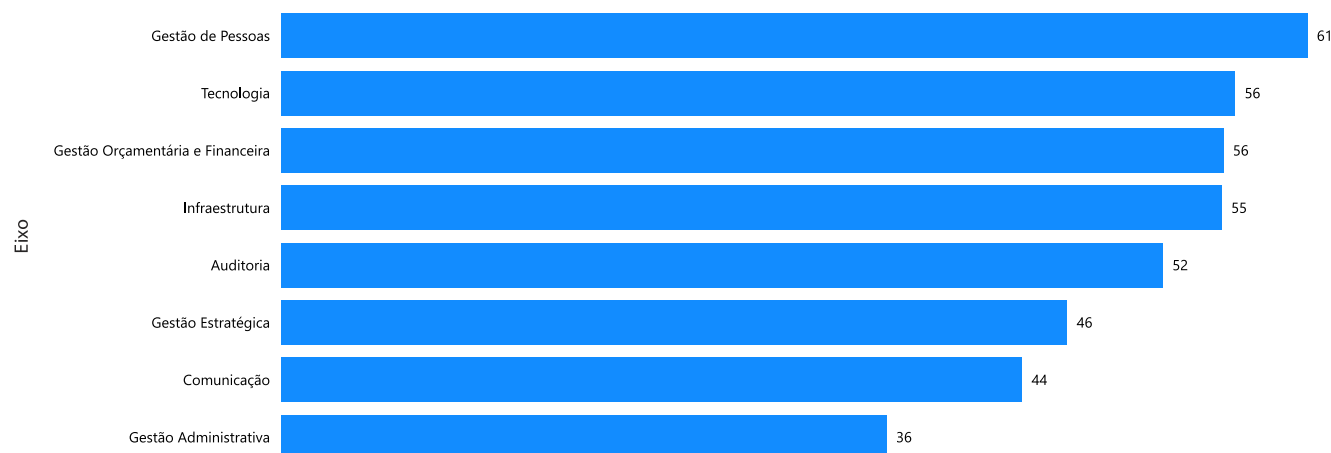
Na sequência, observa-se que os eixos Auditoria e Gestão Estratégica receberam prioridade moderada, com 51,94% e 46,35% de respostas de alta prioridade, respectivamente. Isso demonstra que, embora reconhecidos como relevantes, esses eixos ainda demandam maior integração e visibilidade

junto aos públicos internos, de modo a consolidar uma cultura de planejamento, monitoramento e controle orientada por resultados e pela integridade administrativa.

Por outro lado, os eixos Comunicação e Gestão Administrativa foram os que apresentaram menores níveis de priorização, com 43,69% e 35,70% de respostas de alta prioridade, respectivamente. Esse resultado sugere que, apesar de sua importância operacional e institucional, essas áreas podem ser percebidas como já estabilizadas em seus processos ou, alternativamente, como menos urgentes frente às demandas tecnológicas e de gestão de pessoas. Ainda assim, a Comunicação merece atenção estratégica, especialmente para ampliar a transparência e o diálogo entre a Instituição e a sociedade.

Conforme apresentado no Gráfico 4, a seguir, a priorização dos eixos evidencia uma agenda institucional voltada à valorização das pessoas, modernização tecnológica, responsabilidade fiscal e melhoria da infraestrutura, acompanhada de um movimento complementar de fortalecimento da auditoria, gestão estratégica, comunicação institucional e gestão administrativa. Esses resultados fornecem subsídios essenciais para a definição dos programas e ações estratégicas do Plano Estratégico Institucional 2026-2029, orientando o MPAM para uma atuação mais eficiente, integrada e sustentável.

Gráfico 4 – Eixos temáticos priorizados – Área Estruturante



Fonte: Pesquisa Diagnóstica, MPAM, 2025

Conforme os resultados alcançados, depreende-se que a pesquisa diagnóstica confirma o compromisso do MPAM com a escuta ativa e a construção coletiva do seu planejamento estratégico, evidenciando a importância de uma gestão orientada a resultados e sensível às demandas regionais. O conjunto de percepções levantadas oferece subsídios sólidos para a definição de programas e ações estratégicas que consolidem uma atuação mais integrada, transparente e transformadora, reafirmando o papel do Ministério Público do Estado do Amazonas como instituição essencial à defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos direitos fundamentais.

Para acessar o Relatório da Pesquisa Diagnóstica acesse o *link* abaixo:



Para acessar o painel dinâmico da Pesquisa de Diagnóstico Institucional no *Power BI*, utilize o *link* a seguir:



6.2 Oficina Temática

Após a conclusão da fase de diagnóstico, teve início o macroprocesso da metodologia de trabalho, a **oficina temática**, destinada à elaboração e priorização dos programas e ações estratégicas que irão orientar o MPAM no período de 2026 a 2029. Assim, nos dias 15 e 16 de julho de 2025, o Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) realizou a oficina temática do Planejamento Estratégico Institucional, reunindo membros e servidores em um ambiente colaborativo e inovador.

Para assegurar que o evento alcançasse seus objetivos, houve o acompanhamento contínuo das atividades por meio de reuniões quinzenais de planejamento entre representantes do MPAM e da CPE/CNMP para a organização da oficina. Paralelamente, o trabalho preparatório era conduzido diariamente pelos integrantes do Grupo de Trabalho responsável pela operacionalização do processo de adesão.

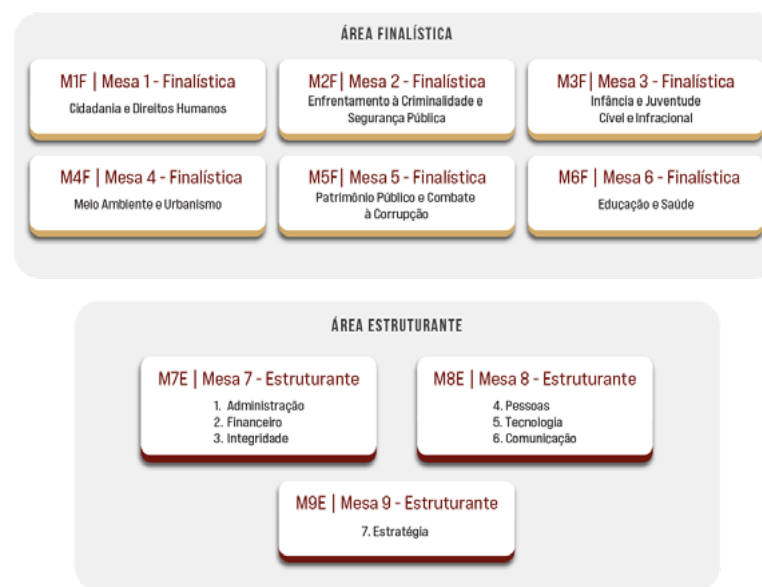
6.2.1 Dinâmicas de proposição e priorização dos Programas e Ações Estratégicas

A primeira etapa dos trabalhos consistiu na definição do formato da oficina, conforme a metodologia adotada pela CPE/CNMP. Optou-se pela instalação de 08 (oito) mesas de

trabalho, cada uma com 10 (dez) assentos, totalizando 80 (oitenta) vagas, limitando o número de participantes por área de atuação. Dessas mesas, 06 (seis) foram destinadas a temas da área finalística e 02 (duas) mesas voltadas à área estruturante, conforme ilustrado na figura 7 a seguir.

Além dessas 08 (oito) mesas, foi constituída a Mesa 9 – área Estruturante – composta pelos integrantes do Grupo de Trabalho - GT Adesão, para elaboração e priorização dos programas e ações do eixo temático “Estratégia”.

Figura 7 – Distribuição de Mesas – Área Finalística e Área Estruturante



Fonte: GT-Adesão, MPAM, 2025

Cada mesa funcionou como uma unidade produtiva, responsável por gerar insumos para o Plano Estratégico Institucional, a partir de um tema principal desdobrado em eixos temáticos.

Dado o número limitado de vagas, foi necessário estabelecer critérios de seleção para garantir representatividade e diversidade de perspectivas:

- Promotorias da capital: vagas divididas proporcionalmente entre as coordenações, que indicaram membros e servidores;
- Promotorias do interior: distribuição por polos regionais, sugerindo a participação do promotor mais antigo e do mais recente de cada polo, assegurando uma visão abrangente da realidade do interior do Estado;
- Administração superior/ Áreas estruturantes: vagas distribuídas entre a administração superior do MPAM e diretorias das unidades administrativas, com indicação de representantes pelos respectivos diretores.

Os participantes foram distribuídos entre as mesas temáticas, promovendo uma análise multidisciplinar e integrada dos eixos estratégicos.

Com relação ao apoio técnico e logístico, a equipe de trabalho manteve contato direto com a Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) do CNMP, recebendo treinamentos e

orientações metodológicas. Também foram providenciados os preparativos logísticos e de comunicação, como:

- Identidade visual
- Materiais personalizados
- Painéis e estrutura física
- Recursos para dinâmicas em grupo
- Instrumentos de consulta

A oficina foi concebida com base nos princípios do **Design Thinking**, metodologia que estimula a empatia, a colaboração e a experimentação na busca de soluções inovadoras. Adotou-se a técnica do **duplo diamante**, que alterna momentos de **divergência** (geração livre de ideias) e **convergência** (seleção das propostas mais adequadas).

Na etapa de divergência, utilizou-se a técnica do *Brainstorming*, na qual os participantes registraram suas ideias em *post-its* e as fixaram em painéis *Business Model Canvas*. Essa dinâmica garantiu a participação ativa de todos os envolvidos – membros e servidores da capital e do interior - e possibilitou a construção coletiva de alternativas estratégicas.

A metodologia foi adaptada ao perfil do MPAM, considerando economicidade e a adesão ao PEN-MP, e testada internamente antes da aplicação na oficina, com integrantes da CPE/CNMP e do MPAM.

As dinâmicas foram desenhadas para fugir do convencional e envolveram uma combinação de abordagens criativas e colaborativas. A execução envolveu imersão integral dos participantes, com restrição ao uso de aparelhos celulares (coletados em caixas pelos facilitadores) nos momentos em que a concentração foi necessária.

Para tanto, foram utilizadas ferramentas de:

(a) *Design Sprint*, processo ágil, originalmente composto de fases a serem desenvolvidas em cinco dias, mais simplificado para a realidade do MPAM e aplicado em dois períodos de atividades (uma tarde e uma manhã), mas conservando a ideia de delinear complexidades, esquematizar soluções concorrentes e tomar decisões difíceis a partir delas;

(b) *Business Model Canvas*, ferramenta consistente em utilização de material gráfico, mapas de elementos para facilitação visual. Foram utilizados dois cartazes *Canvas* para cada mesa temática, sendo um para elaboração dos Programas e outro para Ações Estratégicas, os quais foram afixados a cada dinâmica, permitindo atividade interativa e formulação de proposições individuais ou compartilhadas, por meio de *post-its* e sistema de votação com uso de adesivos;

(c) Duplo Diamante, técnica de alternância de expansão e priorização de ideias, ou seja, primeiro, os participantes eram convidados a ampliar a mente a cada temática, desenvolvendo propostas similares ou divergentes, mas sempre abundantes,

para na sequência serem instados a fazer escolhas, descartar excedentes e conservar o prioritário;

(d) *Marshmallow Challenge*, desafio de construção da torre mais alta, com uso de seis palitos de macarrão, dois *marshmallows*, tesoura, linha e fita crepe, para exercício de trabalho em equipe, concentração, controle de tempo, análise de cenários e teste de resultado.

Na fase de convergência, cada grupo votou nas propostas consideradas mais relevantes:

- 1º dia: definição dos programas estratégicos (estruturas-guarda-chuva)
- 2º dia: priorização de duas ações estratégicas para cada programa

Embora apenas algumas propostas tenham sido priorizadas, todas as demais foram registradas em um banco de ideias, constituindo um valioso artefato de gestão do conhecimento institucional.

Dessa forma, a oficina temática consolidou-se como um processo ágil, inclusivo e eficaz, capaz de reunir diferentes formações e experiências para a construção colaborativa do futuro do MPAM.

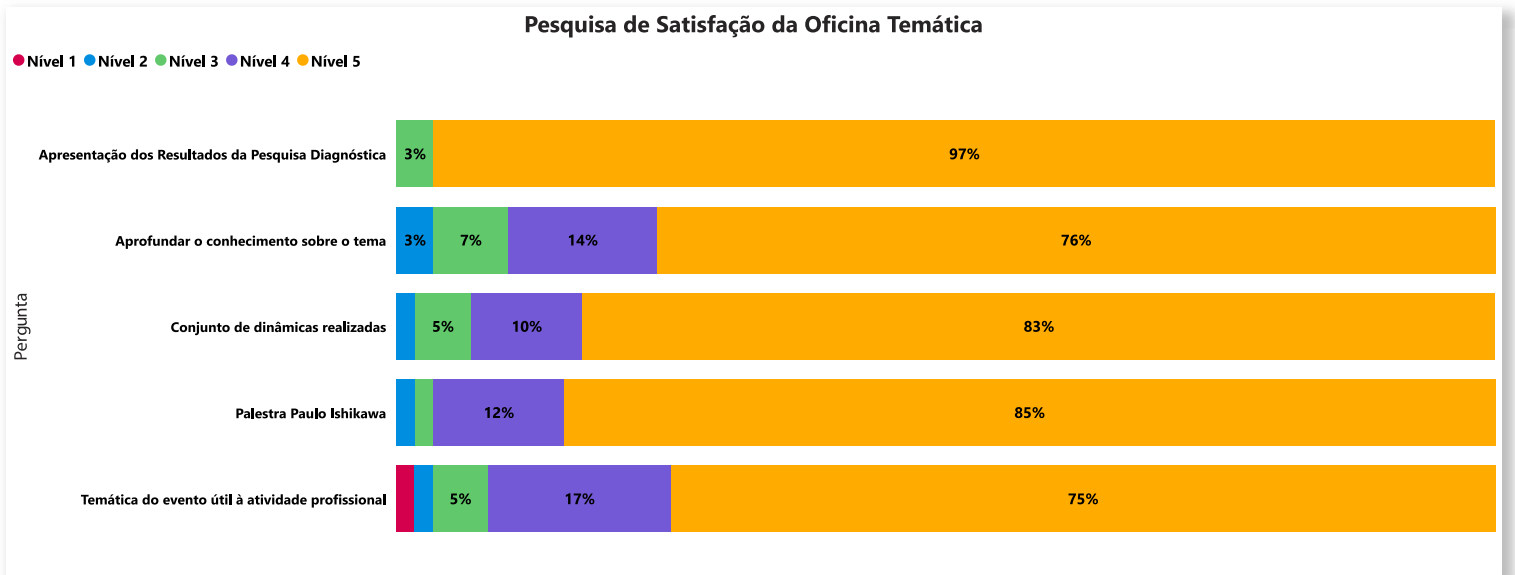
6.2.2 Pesquisa de Satisfação da Oficina Temática

Após a realização da oficina temática, foi aplicada uma pesquisa de satisfação junto aos participantes, com o objetivo de avaliar a percepção sobre a qualidade, a relevância e a efetividade do evento. O levantamento contou com 60 respondentes, sendo 53,33% membros e 46,67% servidores, demonstrando o engajamento de diferentes perfis institucionais, de uma cultura participativa no processo de planejamento.

Os resultados evidenciam altos níveis de satisfação e forte comprometimento dos participantes. As atividades contaram com expressiva representatividade das unidades do MPAM, tanto da área finalística quanto da administrativa, o que enriqueceu as discussões e assegurou uma visão plural e integrada da Instituição.

A qualidade do evento foi amplamente reconhecida, destacando-se os seguintes indicadores da pesquisa, conforme Gráfico 5 abaixo:

Gráfico 5 – Resultados da Pesquisa de Satisfação da Oficina Temática



Fonte: Pesquisa de Satisfação da Oficina Temática, MPAM, 2025

- Apresentação dos resultados da pesquisa diagnóstica: 97% dos respondentes atribuíram Nível 5 (máxima satisfação).
- Aprofundamento do conhecimento sobre o tema: 76% avaliaram com Nível 5 e 14% com Nível 4, totalizando 90% de alta satisfação.
- Conjunto de dinâmicas realizadas: 83% atribuíram Nível 5, ressaltando o caráter interativo e inovador das atividades.
- Palestra do consultor Paulo Ishikawa: 85% avaliaram com Nível 5, reconhecendo a relevância e qualidade da exposição.
- Utilidade da temática para a atividade profissional: 75% atribuíram Nível 5, reforçando a aplicabilidade prática dos conteúdos abordados.

Os resultados evidenciam o êxito da oficina, marcado pelo elevado engajamento e satisfação dos participantes. A iniciativa reafirma o compromisso do Ministério Público do Estado do Amazonas com a formação continuada, o diálogo e o fortalecimento da cultura de planejamento estratégico.

A oficina temática do Planejamento Estratégico do MPAM destacou-se como um espaço de colaboração, inovação e troca de experiências, consolidando práticas de gestão participativa orientadas para resultados.

A percepção dos participantes acerca dos momentos mais significativos do evento foi capturada pela pesquisa de satisfação onde se identificou os elementos mais valorizados durante a programação. Entre os termos de maior destaque estão “dinâmica”, “ações”, “oficinas”, “grupo” e “integração”, evidenciando o reconhecimento das atividades práticas e interativas como espaços fundamentais de engajamento coletivo e construção conjunta de ideias. Também se sobressaem palavras como “discussão”, “experiências”, “programas” e “diretrizes”, que reforçam o caráter estratégico, reflexivo e propositivo da oficina, voltado ao alinhamento institucional e ao fortalecimento das diretrizes estratégicas do MPAM.

O evento foi percebido como um espaço de renovação e aprendizado, que rompeu com a rotina e proporcionou uma abordagem inovadora, diferenciada e significativa sobre o futuro da instituição. A interação entre colegas aguçou o espírito colaborativo, o intercâmbio de ideias e o compartilhamento de experiências foram apontados como elementos centrais para o sucesso da iniciativa, contribuindo para o fortalecimento da cultura de planejamento estratégico no âmbito do Ministério Público do Estado do Amazonas.

Em relação às sugestões para futuras edições do evento, a nuvem de palavras evidencia os principais pontos levantados. Conforme Figura 8, a seguir, o termo “atuação” aparece como central, indicando a necessidade de fortalecer o papel

07 - OBJETIVOS, PROGRAMAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

7.1 Objetivos Estratégicos

Conforme exposto anteriormente, os objetivos estratégicos do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) estão alinhados integralmente ao Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP 2020–2029), assegurando coerência e unidade ao planejamento estratégico do Ministério Público brasileiro.

Esses objetivos refletem a visão compartilhada de fortalecimento da atuação ministerial em todo o país, orientando o MPAM na busca por resultados que promovam a justiça, a defesa dos direitos fundamentais, o aprimoramento da gestão institucional, a inovação e a sustentabilidade organizacional.

A adoção dos mesmos objetivos do PEN-MP possibilita a integração sistêmica das estratégias nacionais e locais, favorecendo a troca de boas práticas, a avaliação comparada de

resultados e o monitoramento de indicadores de desempenho comuns a todo o Ministério Público.

No contexto do Plano Estratégico Institucional 2026-2029, tais objetivos direcionam a formulação dos programas e ações estratégicas do MPAM, garantindo uma atuação alinhada às prioridades nacionais e voltada às especificidades e desafios do Estado do Amazonas.

7.2 Alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) compõem uma agenda global de 17 objetivos e 169 metas interconectadas, instituída pela Resolução nº 70/1 da Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2015, com o propósito de promover o desenvolvimento social, econômico e ambiental



sustentável. Essa agenda abrange temas essenciais como erradicação da pobreza e da fome, saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de gênero, acesso à água potável e saneamento, energia limpa, cidades sustentáveis, proteção ambiental, enfrentamento das mudanças climáticas e fortalecimento da justiça e das instituições.

Figura 9 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: Nações Unidas Brasil, disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

No contexto do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM), os ODS representam um referencial estratégico e ético para a promoção dos direitos fundamentais e para a atuação institucional em prol da justiça social, da cidadania e da sustentabilidade. A incorporação dos ODS ao planejamento institucional reforça o compromisso do MPAM com a Agenda 2030 e com o fortalecimento de políticas públicas inclusivas, transparentes e orientadas ao desenvolvimento sustentável no Estado do Amazonas.

O Plano Estratégico Institucional (PEI) 2026-2029 do MPAM está alinhado aos ODS e à Agenda 2030 das Nações Unidas, compromisso que se materializa nos eixos temáticos, objetivos e programas estratégicos definidos no Plano. Esse alinhamento busca assegurar que a atuação institucional contribua de forma efetiva para a redução das desigualdades, a proteção socioambiental, a promoção dos direitos humanos e o aprimoramento da governança pública, fortalecendo o papel do Ministério Público como agente indutor do desenvolvimento sustentável e da justiça no Amazonas.

Com isso, o MPAM consolida sua atuação estratégica e sustentável, fortalecendo o seu papel como Instituição essencial à justiça, promotora da cidadania e indutora de políticas públicas transformadoras.

7.3 Programas e Ações Estratégicas Priorizadas para o período 2026-2029

A formulação dos **Programas e Ações Estratégicas** do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) resulta de um processo participativo e integrado, orientado pelos princípios de planejamento, efetividade e compromisso com a sociedade amazonense. Essa etapa consolida os direcionadores estratégicos definidos a partir da análise situacional institucional, dos resultados das pesquisas internas e externas, e das discussões realizadas na oficina temática com a participação de membros e servidores do MPAM.

Os programas contemplam iniciativas voltadas ao fortalecimento do papel constitucional da Instituição, à modernização da gestão e à ampliação da eficiência e da transparência administrativa.

As ações priorizadas refletem o propósito institucional de gerar resultados concretos à sociedade, abrangendo temas como:

- defesa dos direitos fundamentais e difusos;
- combate à corrupção e à improbidade;
- aprimoramento da atuação nas áreas de saúde, educação, meio ambiente e segurança pública;

- valorização das pessoas e da cultura organizacional;
- inovação tecnológica e governança digital;
- sustentabilidade ambiental e eficiência energética;
- fortalecimento da comunicação institucional e da participação social.

Os quadros a seguir apresentam os Objetivos, Programas e Ações Estratégicas do PEI 2026-2029, alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), evidenciando a integração da atuação institucional do MPAM às metas da Agenda 2030.





1 RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE



RESULTADOS PARA A SOCIEDADE



RESULTADOS PARA A SOCIEDADE



OBJETIVOS

1.4.3

Promoção social e profissional de adolescentes em situação de acolhida e internação.

Mapear o perfil de adolescentes em situação de acolhimento ou internação institucional, identificando suas potencialidades (profissional, intelectual ou artística) e respectivas vulnerabilidades.

08

Estimular a realização de parcerias entre os órgãos do sistema de proteção da infância e juventude e instituições privadas, para a inserção de adolescentes no mercado de trabalho.

08

1.4.4

Fomento à atuação ministerial em prol do ordenamento urbano, incluindo a organização estética e visual, assegurando a correta destinação e o efetivo uso social dos espaços públicos e das áreas institucionais.

Fiscalizar a correta implantação e destinação das áreas verdes, de lazer, do sistema viário e das áreas institucionais em novos loteamentos.

11

Identificar espaços públicos desocupados/abandonados e propor medidas extrajudiciais ou judiciais visando a reocupação dessas áreas.

11

PROGRAMAS

AÇÕES

ODS

1.4.5

Fortalecimento da atuação ministerial na defesa da qualidade ambiental e urbanística, com foco na organização estética, visual e sonora dos municípios.

Realizar o mapeamento das áreas com acúmulo de fiação aérea e/ou ocorrência de poluição sonora, classificando-as conforme o impacto visual e o nível de risco à população, bem como utilizar mecanismos de escuta social para o alcance de soluções participativas.

11

Fomentar a organização estética e visual nos espaços urbanos, mediante articulação com o Poder Público e as concessionárias e permissionárias de serviços públicos de energia elétrica e telecomunicações, para o ordenamento e a remoção de fiações aéreas excedentes ou abandonadas.

11

1.4.6

Promoção de políticas públicas que garantam o acesso universal à água potável, ampliem a coleta e o tratamento de esgoto e assegurem a destinação ambientalmente adequada dos resíduos sólidos.

Monitorar e fiscalizar a elaboração e a implementação dos Planos Municipais e Regionais de Saneamento Básico, com foco no acesso à água potável e na coleta e tratamento de esgoto.

06

11

Fomentar a adoção de práticas e estruturas que assegurem a destinação final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos nos municípios.

11

PROGRAMAS

AÇÕES

ODS

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE



OBJETIVOS

1.4.7

Aperfeiçoamento da atuação ministerial para promover educação e conscientização nas escolas urbanas e rurais, por meio de informação qualificada, articulação intersetorial e proteção de direitos das crianças e adolescentes.

Fomentar a oferta de escolas em tempo integral nas áreas rurais e fortalecer o engajamento da comunidade escolar na defesa dos direitos de crianças e adolescentes.

02 04

Promover articulação intersetorial entre a Secretaria de Saúde e a Secretaria de Educação para a implementação de ações educativas sobre direitos sexuais e reprodutivos no ambiente escolar, por meio do Programa Saúde nas Escolas.

03 04

1.4.8

Acompanhamento da permanência escolar e qualidade da educação em escolas públicas.

Diagnosticar e promover ações para mitigar a evasão escolar, considerando as peculiaridades regionais, especialmente em relação ao regime fluvial.

04

Promover medidas para garantir a oferta de educação inclusiva e atendimento individualizado.

04

PROGRAMAS

AÇÕES

ODS

1.4.9

Fortalecimento da atuação ministerial para promover e acompanhar a qualidade dos serviços oferecidos e das instalações físicas na área de saúde pública.

Propor e fiscalizar medidas de implementação da atenção primária no interior do estado.

03

Fiscalizar e acompanhar a correta aplicação dos recursos públicos destinados à estruturação das unidades de saúde e à execução das ações voltadas à promoção e à melhoria dos serviços.

03

1.4.10

Promoção e defesa do direito à saúde mental, com foco na estruturação, expansão e qualificação dos Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) e demais serviços da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS).

Impulsionar a implementação de CAPS nos municípios, bem como a devida capacitação dos profissionais, de acordo com a legislação vigente.

03

Fomentar a capacitação das equipes de atenção básica para o manejo de usuários em situação de sofrimento mental.

03

PROGRAMAS

AÇÕES

ODS

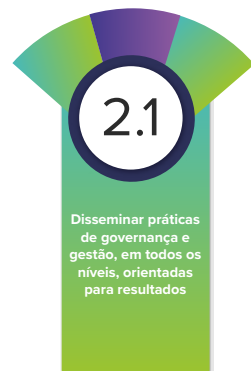
RESULTADOS PARA A SOCIEDADE



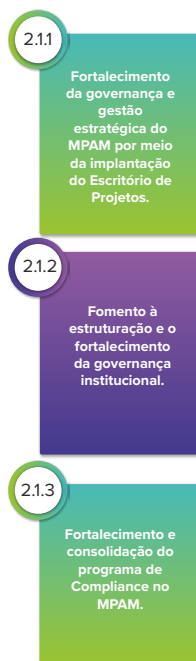


2 PROCESSOS INTEGRADORES

PROCESSOS INTEGRADORES



OBJETIVOS



PROGRAMAS

Criar na estrutura organizacional do MPAM a unidade administrativa responsável pela gestão de projetos.

09

Estimular a capacitação de membros e servidores do MPAM em gestão de projetos.

09

Elaborar proposta de revisão e atualização da regulamentação que trata da governança estratégica do MPAM.

16

Implementar modelo de gestão administrativa com vistas à padronização de fluxos e processos.

16

Regulamentar e consolidar o Programa de Compliance no MPAM por meio da elaboração de normas e procedimentos que assegurem a conformidade legal, a integridade institucional e a prevenção de riscos.

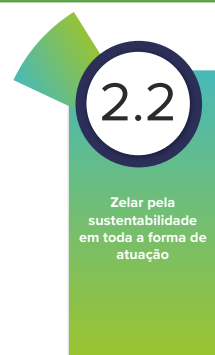
16

Implementar metodologia de gestão de riscos.

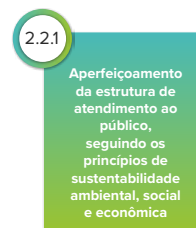
09

AÇÕES

ODS



OBJETIVOS



PROGRAMAS

Assegurar o atendimento ao público de forma acolhedora, a partir da capacitação dos integrantes, com atenção à perspectiva de gênero, raça, etnia e outras interseccionalidades.

09

Promover a modernização da infraestrutura física do MPAM por meio da construção de novas sedes e da adequação das existentes, alinhadas aos princípios de sustentabilidade ambiental, eficiência energética e acessibilidade.

17

AÇÕES

ODS





3 APRENDIZADO E CRESCIMENTO

APRENDIZADO E CRESCIMENTO



APRENDIZADO E CRESCIMENTO



APRENDIZADO E CRESCIMENTO



08 - INDICADORES E METAS

Segundo Peter Drucker², “se você não pode medir, você não pode gerenciar”. Essa máxima sintetiza a importância do uso indicadores para a efetiva gestão de uma organização. Isso ocorre porque indicadores e metas são formas de aferir se os rumos de uma instituição estão de acordo com os Objetivos Estratégicos que foram estabelecidos. Desse modo, o monitoramento constante por meio de ferramentas de medição fornece subsídios para que o gestor avalie os esforços, resultados e impactos, de modo que possa intervir focalmente, com vistas à eficiência e efetividade administrativa.

No âmbito do Ministério Público do Estado do Amazonas, a mensuração de indicadores e metas tem sido historicamente consolidada por meio dos Planos de Atuação Setorial, de

vigência anual, e do Plano Geral de Atuação, com vigência bienal.

Todavia, na ocasião do início de um novo ciclo de Planejamento Estratégico, o MPAM encontra-se em processo de implementação de uma nova metodologia de indicadores e metas para monitoramento e avaliação da estratégia institucional ao longo do ciclo 2026-2029. Esse processo foi estruturado em 4 pilares, sendo eles: (i) definição metodológica (ii) elaboração de material didático, (iii) planos de atuação, (iv) oficinas de construção.

- Definição metodológica: Quanto ao estabelecimento da metodologia de trabalho, o Ministério Público do Estado do Amazonas entendeu que a implementação de ferramentas de medição dos objetivos estratégicos passa por um processo de transformação de cultura institucional. Sendo assim, exige um processo de aprendizado gradual

² Peter Drucker foi um escritor, professor e consultor administrativo, considerado o pai da gestão moderna.



e de ganhos incrementais, de modo a ser absorvido pelas partes e a diminuir eventual resistência típica de situações de mudança. Para endereçar essa questão, o MPAM estabeleceu, como primeiro passo, que para o ano de 2026, os indicadores escolhidos devem seguir os critérios SMART³. Isso quer dizer que na primeira fase não foi exigido que os indicadores medissem especificamente os esforços, os resultados ou o impacto social, visto que a ideia era desenvolver o aprendizado de mensuração e avaliação das ações planejadas. Dessa forma, partindo do pressuposto de evolução incremental, em que o primeiro degrau de amadurecimento da medição venha a ser atingido, a Instituição terá condições de avançar para a utilização de metodologias modernas, em consonância com os princípios ágeis e outras técnicas.

- **Elaboração de material didático:** a fim de nivelar o conhecimento dos integrantes da Instituição em matéria de indicadores e metas, foi desenvolvido o Guia Prático de Indicadores do MPAM, uma cartilha de linguagem simples e acessível enviada para auxiliar no entendimento sobre o tema. O Guia trata-se de um produto desenvolvido com base nas diretrizes estabelecidas em fontes do Conselho Nacional do MP e do Governo Federal,

³ Critérios SMART são um conjunto de características que auxiliam na construção de indicadores e metas para uma organização. Com origem no inglês, o acrônimo é a junção das iniciais das palavras: ESPECÍFICO, MENSURÁVEL, ATINGÍVEL, RELEVANTE, TEMPORAL. Para mais informações sobre esses critérios, acesse o Guia Prático de Indicadores no hotsite do Planejamento Estratégico do MPAM.

instituições reconhecidas por práticas pioneiras na Administração Pública. Esse material está em constante aperfeiçoamento e, para 2026, pretende-se incluir um Banco de Indicadores para padronizar os parâmetros de mensuração de resultados.

- **Planos de Atuação:** Como mencionado anteriormente, o Plano Geral de Atuação e os Planos de Atuação Setorial constituem, historicamente, os principais artefatos de governança que concentram indicadores e metas das unidades do MP amazonense. Esse processo configura-se como um desdobramento tático-operacional da estratégia institucional, sob a coordenação do Comitê de Governança do Planejamento Estratégico e com orientação técnica e acompanhamento da Diretoria de Planejamento/Unidade de Gestão Estratégica.

Para cada ação proposta, em consonância com os objetivos institucionais, são definidos indicadores e metas que permitem aferir o grau de atingimento das entregas pactuadas. Após a oficina temática realizada em julho de 2025, foi conduzido um processo simplificado de revisão dos Planos de Atuação Setorial, com o propósito de aprimorar a mensuração das iniciativas. Todavia, em alinhamento à metodologia adotada, para o ano de 2026 será proposto um novo modelo de Plano de

Atuação Setorial, a ser aplicado no exercício de 2027, em consonância com as tendências de eficiência e efetividade preconizadas pelo Ministério Público brasileiro.

- Oficinas de construção: Durante o processo de revisão simplificada dos Planos de Atuação Setorial foram realizadas reuniões de trabalho focalizadas com aquelas unidades que demandaram assessoria sobre o tema. Todavia, para o ano de 2026, planeja-se a realização de oficinas gerais, com a participação de todas as unidades para a construção desses artefatos, com respectivos indicadores e metas, possibilitando a adequação de metodologia e estabelecendo ciclos curtos de controle das entregas.

Como estabelece o Conselho Nacional do Ministério Público no Mapa Estratégico Nacional: “Estratégia é diálogo permanente”, ou seja, o Plano Estratégico de uma instituição como o *parquet* nunca está concluído, posto que ele precisa ser resiliente e flexível, em constante revisão e atualização frente às transformações sociais. Nesse contexto, os indicadores e metas norteiam o monitoramento regular da estratégia e devem estar em aperfeiçoamento contínuo, em um cenário de demandas sociais complexas e crescentes.





09 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) encontra-se em constante processo de amadurecimento na sua Gestão Estratégica. Este Plano Estratégico Institucional (PEI), que abrange o período de 2026 a 2029, marca o segundo ciclo formal deste processo evolutivo e reafirma o compromisso da Instituição com a melhoria contínua da gestão, da inovação e com a entrega de valor público à sociedade amazonense.

A cada novo ciclo, renovam-se as expectativas e o propósito de prestar um serviço de excelência, capaz de responder, com efetividade e sensibilidade, às complexas e dinâmicas demandas sociais do Estado do Amazonas.

O presente Plano é resultado de uma jornada coletiva de aprendizagem e de construção colaborativa, conduzida por lideranças comprometidas com a inovação, a integração e a transformação cultural da Instituição. O MPAM apresenta,

assim, uma estratégia baseada em evidências e resultados, sem renunciar à experiência, sensibilidade e intuição de seus membros e servidores, que dedicam suas vidas à promoção da justiça e da cidadania amazonense.

Mais do que definir metas e objetivos, o PEI 2026-2029 propõe um modelo de atuação resiliente e adaptativo, capaz de acompanhar as mudanças sociais, econômicas e ambientais, sempre atento às especificidades regionais e orientado pelos princípios de uma gestão pública moderna, ágil e sustentável. Busca-se, assim, consolidar avanços e prevenir retrocessos, fortalecendo a sua capacidade de transformação social.

O amadurecimento institucional alcançado até aqui permitiu compreender que mudanças duradouras decorrem de processos evolutivos e colaborativos. Por isso, a consolidação deste novo ciclo baseia-se na valorização das redes



organizacionais existentes, no empoderamento das equipes e na redução de resistências naturais às mudanças, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e cooperação.

Este Plano funcionará, acima de tudo, como bússola orientadora para os desafios que emergirão ao longo do próximo quadriênio. A partir dele, a equipe de planejamento estratégico organizará oficinas, reuniões e processos de monitoramento, a fim de acompanhar o desdobramento das iniciativas, avaliar resultados e difundir metodologias de gestão moderna em todos os níveis da organização.

Por fim, o MPAM sintetiza o espírito deste novo ciclo em seu lema:

“A verdadeira transformação institucional ocorre quando unimos visão estratégica e ação comprometida.”

Com essa premissa, o Ministério Público do Estado do Amazonas reafirma seu compromisso de entregar à sociedade não apenas uma estratégia de trabalho, mas uma atitude institucional de responsabilidade, inovação e compromisso permanente com a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais, em um mundo em constante transformação.



10 - GLOSSÁRIO

Ação Estratégica: iniciativas que viabilizam a concretização dos objetivos estratégicos da instituição, podendo uma mesma ação contribuir para mais de um objetivo.

Administração Superior: estrutura colegiada com poder decisório, responsável por direcionar, em nível estratégico, as atividades e a gestão institucional. Suas atribuições têm fundamento nos poderes legais e regimentais conferidos. Nos Ministérios Públicos, sua composição e competências

são definidas pelas respectivas leis orgânicas.

Ameaças: fatores externos, fora do controle da instituição, que podem criar obstáculos à consecução dos objetivos estratégicos. Quando identificadas tempestivamente, podem ser evitadas, mitigadas ou geridas de modo a reduzir seus impactos.

Área meio ou estruturante: unidades administrativas responsáveis por prover recursos, serviços e suporte necessários ao

funcionamento das áreas finalísticas, assegurando condições adequadas para o cumprimento da missão institucional. Exemplos: gestão de pessoas, finanças, tecnologia da informação, logística e comunicação.

Área finalística: unidades organizacionais encarregadas da execução dos processos e atividades diretamente relacionados à missão institucional, gerando produtos e serviços voltados à sociedade. São sustentadas por processos

de apoio e representam a essência da atuação do MPAM.

Avaliação da estratégia: processo sistemático de análise da eficácia e da eficiência das estratégias em curso, destinado a verificar se os objetivos e metas estão sendo alcançados. Envolve a revisão contínua das ações estratégicas, o monitoramento de indicadores e a identificação de oportunidades de melhoria.

Avaliação de desempenho (diferente de monitoramento): procedimento utilizado



para mensurar e analisar o desempenho de colaboradores e equipes, identificando contribuições, pontos fortes e aspectos a desenvolver. É fundamental para alinhar o desempenho individual aos objetivos estratégicos institucionais e promover o crescimento organizacional.

Balanced Scorecard (BSC): metodologia de gestão estratégica que permite o acompanhamento integrado da execução da estratégia organizacional, alinhando objetivos, indicadores, metas e iniciativas em diferentes perspectivas de desempenho.

Código de ética e de conduta: documento que consolida valores, princípios e comportamentos esperados de todos os membros, servidores e gestores da instituição, podendo estender-se a terceiros, como

fornecedores e parceiros. Deve oferecer orientações claras e contar com o apoio expresso da alta administração.

Competências: quando aplicadas a unidades, cargos ou funções, referem-se às atribuições e responsabilidades inerentes à respectiva área de atuação. Quando aplicadas a pessoas, correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho eficaz das atividades sob sua responsabilidade.

Controles internos: conjunto de políticas, procedimentos e práticas destinados a assegurar a eficiência operacional, a confiabilidade das informações, a conformidade com leis e regulamentos e a proteção dos ativos institucionais. No setor público, constituem elemento essencial da boa governança,

da transparência e da responsabilidade administrativa.

Diretrizes: orientações que norteiam a formulação de ações e iniciativas voltadas ao alcance dos objetivos do plano estratégico.

Efetividade: relação entre os resultados obtidos por uma ação, programa ou política pública e os efeitos esperados sobre a população-alvo. Refere-se à capacidade de gerar impactos sociais positivos e duradouros.

Eficácia: grau de alcance das metas previstas, em termos de produtos ou serviços entregues, dentro de um determinado período, independentemente dos custos. Expressa a capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos.

Eficiência: relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados,

considerando os padrões de qualidade estabelecidos. Diz respeito ao uso racional e produtivo dos meios disponíveis para gerar o máximo de resultados com o menor custo possível.

Estratégia: processo de planejamento e execução de ações voltadas ao alcance dos objetivos institucionais e à promoção do interesse público. Envolve a definição de prioridades, a alocação de recursos e a coordenação de esforços para o atendimento das necessidades sociais de forma eficaz e sustentável.

Gestão: conjunto de estruturas, processos e práticas voltadas ao planejamento, execução, controle e aperfeiçoamento das atividades institucionais, visando ao atendimento das necessidades e expectativas da sociedade.

Gestão da estratégia: processo contínuo de formulação, execução, monitoramento e revisão da estratégia institucional, com o propósito de alinhar recursos e capacidades organizacionais às demandas sociais e aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

Gestão de Pessoas: conjunto de práticas voltadas à atração, desenvolvimento, valorização e retenção de servidores e colaboradores, visando ao alinhamento do capital humano aos objetivos estratégicos da instituição.

Gestão de riscos: processo contínuo de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos que possam afetar o alcance dos objetivos institucionais. Integra-se a todas as atividades organizacionais.

Gestor: profissional investido formalmente em função de liderança e decisão, responsável por coordenar equipes, gerir recursos e assegurar a execução das atividades sob sua responsabilidade.

Governança: aplicação integrada de mecanismos de liderança, estratégia e controle que permitem avaliar, direcionar e monitorar a atuação institucional, visando à entrega de resultados efetivos à sociedade. Este conceito, derivado principalmente da governança corporativa, foi delineado e adotado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em virtude do propósito de apoiar a melhoria do desempenho das organizações públicas jurisdicionadas. O TCU sintetizou o conceito de que a governança pública organizacional 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.

Indicadores: instrumentos que contribuem para identificar, medir e descrever aspectos relacionados a um determinado fenômeno ou objeto da realidade a respeito do qual o Estado decide agir ou não. A principal finalidade de um indicador é, portanto, traduzir, de forma mensurável (quantitativamente) ou descritível (qualitativamente), um ou mais aspectos da realidade dada (situação social) ou construída (ação), de maneira a tornar operacional o seu acompanhamento.

Indicador de Desempenho: medida que possibilita avaliar

um aspecto específico do desempenho organizacional em relação a metas predefinidas. Permite comparar resultados, identificar avanços e orientar a gestão por resultados.

De modo geral, os indicadores de desempenho abrangem dimensões de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, cada uma com finalidades específicas:

- **Indicador de Economicidade:** avalia o custo dos insumos e dos recursos utilizados na execução de uma atividade, buscando aferir o grau de racionalidade no uso dos meios disponíveis.
- **Indicador de Esforço:** mensura a quantidade de produtos ou serviços entregues, refletindo

o alcance das metas operacionais e de produção.

- **Indicador de Resultado:** relaciona os produtos gerados aos custos e aos insumos empregados, podendo incluir variáveis do processo, como tempo de execução ou produtividade.
- **Indicador de Impacto:** verifica o alcance dos objetivos finalísticos, traduzindo-se na efetiva solução, mitigação ou redução de problemas que afetam a sociedade.

Instâncias internas de governança: estruturas responsáveis por definir, avaliar e monitorar a estratégia e as políticas institucionais, garantindo alinhamento ao interesse público e a conformidade com normas e

resultados esperados. Exemplos: colegiados superiores, conselhos de administração e alta gestão.

Integridade pública: adesão consistente aos valores, princípios e normas éticas que sustentam o interesse público e orientam a conduta dos agentes e da própria instituição.

Mapa Estratégico: representação gráfica e lógica que comunica a missão, visão, valores e os objetivos estratégicos da instituição e de suas inter-relações de causa e efeito, organizadas em perspectivas que demonstram como a atuação institucional gera valor público.

Metas: são etapas para o alcance de objetivos. O alcance das metas é aferido pelos indicadores. A meta deve ter as seguintes características:

específica – expressar claramente o que deve ser alcançado, sem ambiguidades; mensurável – expressar em que medida o objetivo deve ser alcançado em certo intervalo de tempo, permitindo avaliação e feedback; apropriada – estar alinhada com os objetivos, contribuindo para alcançá-los, isto é, ser relevante para medir os objetivos; realista – poder ser alcançada no período previsto a custo razoável e considerando as restrições existentes, deve levar em conta os objetivos da instituição, o contexto econômico em que está inserida, as limitações orçamentárias, o desempenho anterior (se as metas não forem realistas, elas serão vistas como meros ideais e não terão influência prática no comportamento dos agentes), e ter prazo determinado, expressando o período esperado para seu alcance.

Missão: declaração ampla e duradoura que expressa a razão de ser da instituição e orienta suas ações em prol da sociedade.

Modelo de Governança: representação formal de como a governança é estruturada e praticada na instituição. Estabelecer o modelo de governança consiste na definição de um conjunto de diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas necessários para que as atividades de governança – avaliar, dirigir e monitorar a gestão – sejam desempenhadas de forma eficaz, de modo a possibilitar que a organização alinhe seus objetivos ao interesse público, gerencie seus riscos e entregue o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável.

Monitoramento da estratégia: acompanhamento contínuo da execução das ações estratégicas e dos resultados alcançados, com identificação de riscos, problemas e oportunidades de melhoria.

Monitoramento do desempenho: acompanhamento sistemático da execução das estratégias organizacionais, por meio da análise de indicadores e metas.

Objetivos Estratégicos: fins institucionais a serem alcançados no cumprimento da missão e na concretização da visão de futuro. Traduzem os desafios e prioridades da organização em determinado período.

Oportunidades: fatores externos que podem ser aproveitados para fortalecer

a missão e potencializar os resultados institucionais.

Perspectiva: forma de organizar os objetivos estratégicos conforme sua natureza e contribuição para a geração de valor público. As perspectivas funcionam como “lentes” que permitem visualizar a instituição de maneira integrada, a partir de diferentes ângulos e níveis de atuação. No modelo clássico do *Balanced Scorecard (BSC)*, são utilizadas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. No Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público, adotado também pelo MPAM, foram definidas três perspectivas: **Resultados para a Sociedade, Processos Integradores e Aprendizagem e Crescimento**, que devem ser interpretadas de baixo para cima, evidenciando a

lógica de que o fortalecimento das capacidades institucionais e dos processos internos sustenta os resultados entregues à sociedade.

Planejamento Estratégico: metodologia de gestão que, com base na análise dos ambientes interno e externo e na projeção de cenários futuros, permite à organização compreender suas oportunidades e ameaças, bem como seus pontos fortes e fracos, visando ao cumprimento da missão institucional. A partir dessa compreensão, define-se a direção estratégica a seguir, de modo a potencializar vantagens, reduzir riscos e gerar resultados sustentáveis.

No âmbito do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM), o Planejamento Estratégico é um processo contínuo e cíclico, regulamentado por

instrumento normativo próprio, que compreende a definição da estratégia institucional, a execução das ações planejadas, o monitoramento e a avaliação dos resultados, bem como a revisão e atualização periódica da estratégia. Estruturado em fases integradas – formulação, implementação, acompanhamento e ajuste –, esse processo assegura o alinhamento entre objetivos, indicadores e iniciativas, com foco na eficácia, eficiência e efetividade da atuação ministerial.

Plano de Ação ou Plano de Atuação Setorial (PAS): instrumento que detalha a implementação da estratégia, definindo responsáveis, prazos e formas de execução das ações estratégicas. No MPAM, é elaborado por cada unidade da Instituição.

Plano Geral de Atuação (PGA): documento que orienta, de forma integrada, as ações a serem desenvolvidas pelos órgãos da Instituição em determinado período, visando ao desdobramento e à concretização das metas e objetivos estratégicos.

Plano Estratégico Institucional (PEI): documento formal resultante do planejamento estratégico que expressa e comunica a estratégia institucional, incluindo missão, visão, valores, objetivos, programas, ações, indicadores, metas e mapa estratégico.

Política: conjunto de princípios e diretrizes que orientam as decisões e práticas institucionais em determinado tema ou área de atuação.

Processo: conjunto ordenado de atividades que transformam

insumos em produtos ou serviços, com início, fim e resultados definidos. Tem como objetivo gerar resultados para a organização e podem estar em diferentes níveis de detalhamento, sendo aplicáveis tanto às áreas gerenciais, como também às finalísticas e de apoio.

Processos finalísticos: processos diretamente relacionados à missão institucional e aos objetivos essenciais da atuação ministerial, voltados à entrega de valor à sociedade. São sustentados por processos de apoio.

Programa: grupo de projetos e ações inter-relacionadas, gerenciadas de forma coordenada para obtenção de benefícios e controles que não seriam alcançados isoladamente.

Programa Estratégico: conjunto de ações articuladas e integradas para enfrentar desafios e alcançar objetivos estratégicos transversais da instituição.

Projeto: esforço temporário destinado à criação de um produto, serviço ou resultado único, com início e fim definidos. Pode compor um programa ou ser conduzido de forma independente.

Revisão da estratégia: processo de análise e atualização da estratégia institucional, considerando dados operacionais, resultados de avaliação e mudanças no ambiente interno e externo.

Risco: efeito da incerteza sobre os objetivos institucionais, expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência de

eventos e do impacto potencial sobre os resultados.

Sustentabilidade: condição em que as necessidades do presente são atendidas sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias. Inclui dimensões ambiental, econômica e social.

Sustentabilidade ambiental: eixo da sustentabilidade que inclui os recursos naturais e energéticos consumidos pela organização, bem como os resíduos gerados, os impactos decorrentes e as consequências para os seres vivos. Pretende o uso responsável e equilibrado dos recursos naturais para atender às necessidades atuais sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades. Envolve a gestão consciente dos ecossistemas, da

biodiversidade e dos recursos naturais (como água, solo, ar e energia) para garantir que a natureza continue a fornecer os serviços essenciais que sustentam a vida na Terra.

Sustentabilidade econômica: capacidade de uma instituição de gerar prosperidade financeira a longo prazo, sem comprometer os recursos para as gerações futuras.

Sustentabilidade social: refere-se à promoção de relações éticas, ao respeito aos direitos humanos e à contribuição positiva para o desenvolvimento das comunidades onde a instituição atua. Esse eixo da sustentabilidade abrange os relacionamentos que a organização mantém com seus públicos interno e externo, bem como a reputação que constrói junto à sociedade. Envolve, ainda, o compromisso

com a valorização das pessoas, a equidade nas relações de trabalho e a promoção dos direitos humanos fundamentais.

Transparência: disponibilização de informações claras, atualizadas e acessíveis sobre as estruturas organizacionais, processos decisórios, resultados e desempenho institucional, indo além das exigências legais, de modo a assegurar que a sociedade tenha amplo acesso às informações e possa acompanhar, de forma transparente, a atuação da instituição.

Transparência ativa: divulgação proativa, por iniciativa dos órgãos públicos, de informações de interesse coletivo, em portais e canais de acesso público, sem necessidade de solicitação prévia. Um exemplo de transparência

ativa são as seções de acesso às informações dos sites dos órgãos e entidades. Os portais de transparência também são um exemplo disso. A divulgação proativa de informações de interesse público, além de facilitar o acesso das pessoas e de reduzir o custo com a prestação de informações, evita o acúmulo de pedidos de acesso sobre temas semelhantes.

Valores: princípios que, de modo inafastável, norteiam as decisões e os comportamentos dos integrantes da instituição no desempenho de suas responsabilidades, expressando o que é essencial e inegociável na sua atuação.

Visão: também denominada “visão de futuro” ou “visão estratégica”, refere-se à projeção do futuro almejado pela instituição, expressando o que se pretende alcançar

em um horizonte de tempo determinado. Trata-se de um constructo mental projetivo, que descreve de forma clara e objetiva o que a organização deseja realizar e aonde pretende chegar nos próximos anos de sua trajetória. A visão deve ser compartilhada, inspiradora e mobilizadora, orientando o engajamento de todos os integrantes da instituição na construção desse futuro desejado.

11 - REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Ministério Público do Estado do Amazonas. Plano Estratégico do Ministério Público do Estado do Amazonas 2017-2027. Disponível em

https://www.mpam.mp.br/images/Planejamento/Plano_Estrategico_MPAM_2017-2027_Livreto_29bc2.pdf . Acesso em 22 de abril de 2025.

AMAZONAS. Ministério Público do Estado do Amazonas. Resolução nº 006/2017.CPJ. Institui diretrizes para a governança estratégica no âmbito do Ministério Público do Estado do Amazonas (MPAM) e dá outras providências. Disponível em

<https://resolucoes.mpam.mp.br/resolucoes/get-pdf/1164>. Acesso em 25 de abril de 2025

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução CNMP nº 147, de 21 de junho de 2016. Dispõe sobre o planejamento estratégico nacional do Ministério Público, estabelece diretrizes para o planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério

Público, das unidades e ramos do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/Resolucao_147.pdf. Acesso em: 09 de maio de 2025.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução CNMP nº 307, de 11 de fevereiro de 2025. Altera a Resolução CNMP nº 147, de 21 de junho de 2016, com vistas a aprimorar a integração estratégica entre os ramos e unidades do Ministério Público e promover uma atuação mais eficiente, coerente e alinhada aos objetivos institucionais de âmbito nacional. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/CALJ/resolucoes/Resolucao-n-307.pdf>. Acesso em: 09 de maio de 2025.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Planejamento Estratégico Nacional - Ministério Público 2020/2029: relatório final. Brasília: CNMP, 2019. Disponível em: <https://cnmp.mp.br/portal/images/noticias/2019/novembro/12-9-V09-A4-RelatorioCNMP->



PlanejamentoEstrategico_2019-BX_1.pdf . Acesso em: 13 de junho de 2025.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Planejamento Estratégico Nacional - Ministério Público 2020/2029 – primeira revisão: relatório final. Brasília: CNMP, 2023. Disponível em cnmp.mp.br/portal/images/Comissoes/CPE/pen/Revisão/Relatório/20240227_2º_Ciclo_do_PEN-MP_2020-2029-Relatorio_da_Revisão_V.4.1.pdf. Acesso em: 13 de junho de 2025.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP). Glossário de Governança para Ministérios Públicos. Brasília: CNMP, Comissão de Planejamento Estratégico, Comitê de Políticas de Gestão Estratégica, 2024. Disponível em https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Comissoes/CPE/FNG/2024/Encontro_CPGA/CPGE/GLOSS%C3%81RIO._GOVERNAN%C3%87A_PARA_L%C3%84DERES_DOS_MINIST%C3%89RIOS_P%C3%9ABLICOS_2.pdf . Acesso em: 06 de novembro de 2025.

MELO, Marcelo Maciel Santos de. Implementação de ferramenta para avaliação do desempenho da cadeia de suprimentos em empresa de tecnologia. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2019 Disponível em https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2073/1/disserta%C3%A7%C3%A3o_2019165.pdf. Acesso em 06 de novembro de 2025.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL – ONU BR. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 18 de agosto de 2025.

TABLEAU. SMART Goals: critérios para definição de metas inteligentes. Disponível em: <https://www.tableau.com/pt-br/learn/articles/smart-goals-criteria>. Acesso em 06 nov. 2025.

ANEXOS

Links de acesso aos registros fotográficos da oficina temática.

1º dia - 15.07.2025

CLIQUE AQUI



2º dia - 16.07.2025

CLIQUE AQUI

