



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

PLANO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS 2017-2027



Manaus-AM
2017

**PLANO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS
2017 –2027**

EDIÇÃO INAUGURAL

Ministério Público do Estado do Amazonas - MPAM

Plano Estratégico do MPAM 2018 - 2027. 1ª ed.,Manaus - AM

ELABORAÇÃO:

Membros e servidores do Ministério Público do Estado do Amazonas, assessorados pela Consultoria Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda.

Ministério Público do Estado do Amazonas

Av. Coronel Teixeira, 7995, Nova Esperança - CEP: 69037-473 – Manaus/ AM – Tel: (92) 3655-0500

Carlos Fábio Braga Monteiro
PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA

Jussara Pordeus e Silva
CORREGEDORA-GERAL

Pedro Bezerra Filho
**SUBPROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA PARA
ASSUNTOS JURÍDICOS E INSTITUCIONAIS**

Leda Mara Nascimento Albuquerque
**SUBPROCURADORA-GERAL DE JUSTIÇA PARA
ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS**

Rita Augusta de Vasconcellos Dias
OUVIDORA-GERAL

Vicente Augusto Borges Oliveira
SECRETÁRIO-GERAL

Wandete de Oliveira Netto
**CENTRO DE ESTUDOS E
APERFEIÇOAMENTO FUNCIONAL**

COORDENAÇÃO- GRUPO DE CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Coordenador: Ítalo Klinger Rodrigues do Nascimento – Promotor de Justiça

Integrantes:

Marlon André Mendes Bernardo – Agente Técnico Administrador

Rommel Roosevelt de Lima Sousa – Agente Técnico Analista de Sistemas

Milene de Oliveira Miranda – Agente Técnico Comunicólogo

Afrânio Corrêa Lima Júnior – Agente Técnico Economista

Silvia Vasconcelos dos Santos Alvarenga – Agente Técnico Pedagogo

Nelma Elisa Maurici Peixoto – Agente de Apoio Administrativo

ORGANIZAÇÃO

José Alberto da Costa Machado – Diretor de Planejamento

Marlon André Mendes Bernardo – Agente Técnico Administrador

CONSULTORES

Raul José dos Santos Grumbach

Joe Weider da Silva

Fernando Leme Franco

Luciano Mendes Nolasco

PROJETO GRÁFICO

Grupo de Controle do Planejamento Estratégico

PRODUÇÃO EXECUTIVA DA PUBLICAÇÃO

Ítalo Klinger Rodrigues do Nascimento – Promotor de Justiça e Coordenador do Grupo de Controle

José Alberto da Costa Machado – Diretor de Planejamento

Marlon André Mendes Bernardo – Agente Técnico Administrador

Rommel Roosevelt de Lima Sousa – Agente Técnico Analista de Sistemas

Milene de Oliveira Miranda – Agente Técnico Comunicólogo

Afrânio Corrêa Lima Júnior – Agente Técnico Economista

Silvia Vasconcelos dos Santos Alvarenga – Agente Técnico Pedagogo

Nelma Elisa Maurici Peixoto – Agente de Apoio Administrativo

COLÉGIO DE PROCURADORES DE JUSTIÇA

Antonina Maria de Castro Do Couto Valle
Procuradora de Justiça

Carlos Antônio Ferreira Coêlho
Procurador de Justiça

Carlos Lélío Lauria Ferreira
Procurador de Justiça

Flávio Ferreira Lopes
Procurador de Justiça

Francisco das Chagas Santiago Da Cruz
Procurador de Justiça

José Roque Nunes Marques
Procurador de Justiça

Jussara Pordeus e Silva
Procuradora de Justiça

Karla Fregapani Leite
Procuradora de Justiça

Liani Mônica Guedes de Freitas
Procuradora de Justiça

Maria José da Silva Nazaré
Procuradora de Justiça

Maria José Silva de Aquino
Procuradora de Justiça

Mauro Roberto Veras Bezerra
Procurador de Justiça

Nicolau Libório dos Santos Filho
Procurador de Justiça

Noeme Tobias de Souza
Procuradora de Justiça

Pedro Bezerra Filho
Procurador de Justiça

Públio Caio Bessa Cyrino
Procurador de Justiça

Rita Augusta de Vasconcellos Dias
Procuradora de Justiça

Sandra Cal Oliveira
Procuradora de Justiça

Silvana Maria Mendonça Pinto dos Santos
Procuradora de Justiça

Suzete Maria dos Santos
Procuradora de Justiça

PROMOTORES DE JUSTIÇA

Adelton Albuquerque Matos
Adriano Alecrim Marinho
Aguinelo Balbi Júnior
Alberto Rodrigues do Nascimento Júnior
Alessandro Samartin de Gouveia
Álvaro Granja Pereira de Souza
Ana Cláudia Abboud Daou
Anabel Vitória Pereira Mendonça de Souza
André Alecrim Marinho
André Lavareda Fonseca
André Luiz Medeiros Figueira
André Virgílio Belota Seffair
Antônio José Mancilha
Armando Gurgel Maia
Aurely Pereira de Freitas
Carla Santos Guedes Gonzaga
Carlos Fábio Braga Monteiro
Carlos Firmino Dantas
Carlos José Alves de Araújo
Carlos Sérgio Edwards de Freitas
Carolina Monteiro Chagas Maia
Christiane Dolzany Araújo
Christianne Corrêa Bento da Silva
Clarissa Moraes Brito
Cláudia Maria Raposo da Câmara
Cláudio Sérgio Tanajura Sampaio
Cleucy Maria de Souza
Cley Barbosa Martins
Daniel Leite Brito
Daniel Silva Chaves Amazonas de Menezes
Darlan Benevides de Queiroz
Davi Santana da Câmara
David Evandro Costa Carramanho
Delisa Olívia Vieiralves Ferreira
Edgard Maia de Albuquerque Rocha
Edilson Queiroz Martins
Edinaldo Aquino Medeiros
Edna Lima de Souza
Eliana Leite Guedes
Elis Helena de Souza Nóbile
Elizandra Leite Guedes de Lira
Elvys de Paula Freitas
Evandro da Silva Isolino
Fabrício Santos Almeida
Flávio Mota Morais Silveira
Francilene Barroso da Silva
Francisco de Assis Aires Argüelles
Francisco Lázaro de Morais Campos
Géber Mafra Rocha
George Pestana Vieira
Gérson de Castro Coelho
Guomar Felícia dos Santos Castro
Hilton Serra Viana
Ígor Starling Peixoto
Iranilson de Araújo Ribeiro
Ítalo Klinger Rodrigues Do Nascimento
Izabel Christina Chrisóstomo
Jefferson Neves de Carvalho
João de Holanda Farias
João Gaspar Rodrigues
João Ribeiro Guimarães Netto
Jorge Alberto Gomes Damasceno
Jorge Alberto Veloso Pereira
Jorge Michel Ayres Martins
Jorge Wilson Lopes Cavalcante
José Augusto Palheta Taveira Júnior
José Bernardo Ferreira Júnior
José Felipe da Cunha Fish
Kátia Maria Araújo de Oliveira
Kepler Antony Neto
Kleyson Nascimento Barroso
Laís Rejane de Carvalho Freitas
Lauro Tavares da Silva
Leda Mara Nascimento Albuquerque
Leonardo Abinader Nobre
Leonardo Tupinambá do Valle
Lílian Maria Pires Stone
Lilian Nara Pinheiro de Almeida
Lincoln Alencar de Queiroz
Luciana Toledo Martinho
Lucíola Honório de Valois Coelho
Luissandra Chíxaro de Menezes
Luiz Alberto Dantas de Vasconcellos
Luiz do Rêgo Lobão Filho
Mara Nóbria Albuquerque da Cunha
Marcelle Cristine de Figueiredo Arruda
Marcelo Augusto Silva de Almeida
Marcelo de Salles Martins
Marcelo Pinto Ribeiro
Márcia Cristina de Lima Oliveira
Márcio Fernando Nogueira Borges de Campos
Márcio Pereira de Mello
Marco Aurélio Lisciotto
Maria Betusa Araújo do Nascimento
Maria Cristina Vieira da Rocha
Maria da Conceição Silva Santiago
Maria Eunice Lopes de Lucena Bittencourt
Maria Piedade Queiroz Nogueira Belasque
Marina Campos Maciel
Mário Ypiranga Monteiro Neto
Marlene Franco da Silva
Marlinda Maria Cunha Dutra
Mirtil Fernandes do Vale
Neyde Regina Demósthenes Trindade
Nilda Silva de Sousa
Otávio de Souza Gomes

Paulo Alexander dos Santos Beriba
Paulo Stélio Sabbá Guimarães
Raimundo do Nascimento Oliveira
Reinaldo Alberto Nery de Lima
Renata Cintrão Simões de Oliveira
Renilce Helen Queiroz de Sousa
Roberto Nogueira
Rodrigo Miranda Leão Júnior
Rogeanne Oliveira Gomes da Silva
Rogério Marques Santos
Romina Carmen Brito Carvalho
Rômulo de Souza Barbosa
Ronaldo Andrade
Ruy Malveira Guimarães
Sarah Clarissa Cruz Leão
Sarah Pirangy de Souza
Sérgio Roberto Martins Verçosa
Sheyla Andrade dos Santos
Sheyla Dantas Frota de Carvalho
Silvana Nobre de Lima Cabral
Silvana Ramos Cavalcanti
Sílvia Abdala Tuma
Simone Braga Lunière da Costa
Simone Martins Lima
Solange da Silva Guedes Moura
Tânia Maria de Azevedo Feitosa
Tereza Cristina Coelho da Silva
Timóteo Ágabo Pacheco de Almeida
Valber Diniz da Silva
Vânia Maria do Perpétuo Socorro Marques
Marinho
Vicente Augusto Borges Oliveira
Vítor Moreira da Fonseca
Vivaldo Castro de Souza
Walber Luís Silva do Nascimento
Wandete de Oliveira Netto
Weslei Machado Alves
Yara Rebeca Albuquerque Marinho de Paula
Ynna Breves Maia



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

HINO DO ESTADO DO AMAZONAS

Música: Cláudio Santoro / Letra: Jorge Tufic Alaúzo

Nas paragens da história o passado
É de guerras, pesar e alegria
É vitória pousando suas asas
Sobre o verde da paz que nos guia

Assim foi que nos tempos escuros
Da conquista apoiada ao canhão
Nossos povos plantaram seu berço
Homens livres na planta do chão

Amazonas de bravos que doam
Sem orgulho, nem falsa nobreza
Aos que sonham, teu canto de lenda
Aos que lutam, mais vida e riqueza!

Hoje o tempo se faz claridade
Só triunfa a esperança que luta
Não há mais o mistério e das matas
Um rumor de alvorada se escuta

A palavra em ação se transforma
E a bandeira que nasce do povo
Liberdade há de ter no seu pano
Os grilhões destruindo de novo

Amazonas de bravos que doam
Sem orgulho, nem falsa nobreza
Aos que sonham, teu canto de lenda
Aos que lutam, mais vida e riqueza!

Tão radioso amanhece o futuro
Nestes rios de pranto selvagem
Que os tambores da glória despertam
Ao clarão de uma eterna paisagem

Mas viver é destino dos fortes
Nos ensina, lutando, a floresta
Pela vida que vibra em seus ramos
Pelas aves, suas cores, sua festa

Amazonas de bravos que doam
Sem orgulho, nem falsa nobreza
Aos que sonham, teu canto de lenda
Aos que lutam, mais vida e riqueza!



SUMÁRIO

1. MENSAGEM DO PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA	10
2. APRESENTAÇÃO	11
3. ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	12
4. CENÁRIOS PROSPECTIVOS	17
4.1 Os eventos de interesse para o futuro do MPAM	18
4.2 O cenário mais provável	22
4.3 O cenário ideal e o cenário alvo	24
5. IDENTIDADE ESTRATÉGICA	26
5.1 MISSÃO	26
5.2 VISÃO	26
5.3 VALORES	26
5.4 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO	26
5.5 MAPA ESTRATÉGICO	27
6. OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	29
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	
2.01 Combater a corrupção e a improbidade	29
2.02 Promover a redução da criminalidade violenta	30
2.03 Promover e defender os direitos humanos e a cidadania	31
2.04 Promover a defesa do meio ambiente e induzir políticas de sustentabilidade	35
2.05 Promover a proteção integral da criança e do adolescente	39
2.06 Aperfeiçoar o modelo de atuação funcional	40
2.07 Implantar sistema de inteligência institucional	42
2.08 Atuar com eficiência na busca da resolutividade	42
2.09 Estabelecer alianças estratégicas	43
2.10 Fortalecer a imagem e a comunicação institucional	44
2.11 Ampliar a integrar soluções em tecnologias da informação e comunicação	45
2.12 Promover a gestão do conhecimento	46
2.13 Buscar a excelência da gestão administrativa	48
2.14 Fortalecer o controle interno e a transparência	49
2.15 Implantar a governança estratégica	51
PERSPECTIVA PESSOAS, TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA	
3.01 Modernizar e expandir a infraestrutura física	53
3.02 Aprimorar a infraestrutura, gestão e governança de TIC	53
3.03 Aprimorar a qualidade de vida no trabalho	55
3.04 Aprimorar a gestão de pessoas	56
PERSPECTIVA ORÇAMENTO	
4.01 Aprimorar os mecanismos de sustentabilidade financeira	59
ANEXOS	
Anexo 1: Critérios para sugestão de ordenação das iniciativas estratégica	61
Anexo 2: Glossário	61



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

1. MENSAGEM DO PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA

É inegável que o papel outrora atribuído ao Ministério Público como titular da ação penal e fiscal da lei mostrou-se insuficiente frente às profundas e aceleradas transformações de toda ordem por que passa a sociedade brasileira.

Desta forma, em um ambiente complexo que exige do Ministério Público maior rapidez e efetividade no atendimento às demandas sociais, ter capacidade de renovação torna-se um desafio inevitável.

Neste sentido, propusemos a elaboração de um plano vislumbrando a realização de um sonho: fazer parte de um Ministério Público forte e capaz de ser um elemento transformador da realidade social. Entretanto, para concretizá-lo, foi preciso percorrer um longo caminho, como indivíduos e como instituição, no qual fomos convidados a refletir sobre nossas fraquezas e potencialidades, a reconhecer humildemente nossos erros e a relembrar a grandeza da Instituição.

Uma parte do caminho - a conclusão do plano estratégico - está sendo apresentada, mas é necessário avançar. Para tanto, conclamamos a todos os membros e servidores, e estendemos aos futuros parceiros estratégicos nosso pedido: compartilhemos esforços, movidos por impulso verdadeiramente comprometido, em prol do bem-estar da sociedade amazonense.

Carlos Fábio Braga Monteiro
PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA





2. APRESENTAÇÃO

O Ministério Público do Estado do Amazonas regozija-se imensamente em apresentar o seu primeiro **Plano Estratégico 2017-2027**, com aprovação do **Colégio de Procuradores de Justiça (CPJ)** por intermédio da **Resolução No. 027/2017-CPJ, de 15 de setembro de 2017**, que foi antecedida por apreciação prévia do Comitê de Governança Estratégica, em 09 de agosto de 2017.

Este documento histórico é fruto de um trabalho caracterizado pelos sinceros esforços dos membros e servidores, ao longo de seis meses. Ademais, é importante mencionar a participação de diversas instituições públicas e privadas, além de consulta à sociedade no processo de sua elaboração.

Todas essas contribuições foram traduzidas em 20 objetivos estratégicos, 69 estratégias e 249 iniciativas estratégicas. Estes elementos refletem as potencialidades a serem reforçadas e as fraquezas a serem superadas, constituindo-se em mapeamento fiel das reais condições e possibilidades da Instituição. Nesse sentido, as ações previstas no plano estratégico contemplam projetos e processos de modernização das áreas meio e finalística, a fim de proporcionar ao MPAM uma atuação mais célere, articulada e resolutiva no atendimento às demandas da sociedade.

Este plano estratégico tem um horizonte temporal até 2027, mas isto não significa que será estático durante todo esse período. Pelo contrário, a gestão estratégica é dinâmica por si só e, aliada ao ambiente complexo de atuação do Ministério Público, terá de ser constantemente avaliada, monitorada e atualizada, a fim de garantir fluidez e maior probabilidade de acerto das decisões institucionais.

Consideramos a presente iniciativa apenas o primeiro passo de uma longa jornada a qual o MPAM está convocado. Seja pela defesa de direitos ou pela indução de políticas públicas, o *Parquet*, com seu plano estratégico, amplia os instrumentos em apoio à sua nobre missão: transformar verdadeiramente a realidade social amazonense.



3. ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Considerando a existência do grande número de metodologias aplicáveis à gestão estratégica, a equipe técnica da Diretoria de Planejamento – DPLAN opinou, na oportunidade da escolha, pela utilização do Método Grumbach de gestão estratégica, por se tratar de abordagem moderna baseada em cenários prospectivos e suportada por ferramentas automatizadas e integradas. Neste sentido, a Procuradoria-Geral de Justiça, representada pela Subprocuradora-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos, **Dra. Leda Mara Nascimento Albuquerque**, assinou, no dia **23 de janeiro de 2017**, contrato com a empresa Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática, com o objetivo de apoiar a elaboração do mapa estratégico do MPAM para o período 2017-2027, dando início, assim, na primeira fase da implantação do planejamento estratégico no *Parquet* amazonense.



Assinatura do contrato entre o Ministério Público do Estado do Amazonas com os representantes da empresa de consultoria.

O Método Grumbach porta aplicação facilitada pelo uso de softwares, em plataforma WEB (Puma, Cenários, Lince, Jaguar e Risco), que cobrem todas as atividades requeridas para o desenvolvimento do plano e gestão do planejamento estratégico. As macro-etapas referentes à elaboração do plano são:

- Identificação do Sistema;
- Diagnóstico Estratégico;
- Visão Estratégica;
- Consolidação do Plano Estratégico;



ETAPA 1 – Identificação do Sistema

A primeira fase do método consiste na identificação, análise e cadastro da estrutura organizacional (organograma) da Instituição, bem como os macroprocessos gerenciais e os tipos de recursos. Estes últimos, no caso do MPAM, foram definidos como: conhecimento, financeiro, material, pessoal e tecnológico.

Em outras palavras, esta fase aborda e visibiliza o conjunto de elementos que individualizam a organização como um sistema, considerando as unidades que formam sua estrutura, os macroprocessos que caracterizam seu funcionamento e os recursos que suportam sua existência. Tais elementos, concatenados, são qualificados por análise retrospectiva da atuação da instituição no ambiente no qual está inserida.

ETAPA 2 – Diagnóstico Estratégico

A fase de diagnóstico é uma avaliação minuciosa da situação atual do MPAM em relação a si mesmo e em relação ao seu entorno, subdividindo-se em:

- **Análise do Sistema ou Diagnóstico Interno:** são avaliados os pontos fortes e fracos (aqui entendidos como os aspectos internos do MPAM e que são controláveis) e suas respectivas causas e consequências;
- **Análise do Ambiente ou Diagnóstico Externo:** são analisados os atores, as ameaças e as oportunidades do ambiente (elementos externos e não controláveis) e, igualmente, suas causas e consequências.

Todos os lançamentos feitos nesta fase são avaliados, validados ou recusados, e ainda reavaliados pelo Núcleo de Sistematização, instância composta por chefes e coordenadores das áreas meio e finalística.

Ao final desta fase emergem, explicitadas, a partir de indicações sistematizadas do corpo funcional, as medidas de solução para a visão de presente, isto é, para a situação tal como se apresenta na atualidade, tidas, em essência, como medidas **reativas** destinadas a remediar ou contornar circunstâncias atuais,



Membros e servidores trabalhando na fase de Diagnóstico Estratégico.

ETAPA 3 – Visão Estratégica

Esta fase visa agregar uma perspectiva estratégica para os rumos futuros da instituição, tanto em relação às medidas **pré-ativas**, que visam o aproveitamento das oportunidades e ameaças dedutíveis da visão de presente e que expressam tendências que o futuro parece apresentar, quanto em relação às medidas **pró-ativas**, com o propósito de induzir quebra de tendências, a fim de construir um futuro melhor para a instituição. Subdivide-se em:

- a) Visão de Presente: trata-se de uma análise das causas e consequências e das medidas que serão necessárias para reforçar, em relação ao ambiente interno, os pontos fortes, superar as fraquezas e, em relação ao ambiente externo, mitigar as ameaças e aproveitar as oportunidades.
- b) Visão de Futuro: trata-se de avaliar o futuro, pela formulação de cenários prospectivos, por meio da aplicação combinada de diversas técnicas, tais como: *brainstorming*, método Delphi, impactos cruzados e simulação Monte Carlo. Dessas atividades resultam os cenários “mais provável” – no qual a evolução da conjuntura atual segue tendências similares ao que vem ocorrendo; “ideal”- no qual supõe-se a ocorrência de eventos favoráveis aos interesses da instituição e não ocorrem aqueles que são desfavoráveis; “alvo” – no qual se expressa o futuro desejado, mas não necessariamente o ideal, isto é, aquele que representa a vontade da instituição de construir as parcerias necessárias para que um determinado conjunto de variáveis se comporte de forma a não representar ameaça grave ou venham a representar fatores virtuosos para seus objetivos estratégicos. É, portanto, nesta etapa, que são feitas avaliações de prováveis parcerias e alianças estratégicas, a partir da utilização de princípios da Teoria dos Jogos; e



- c) Avaliação de Medidas e Gestão de Resistências: as medidas oriundas da visão do presente para lidar com pontos fortes/fracos, ameaças/oportunidades (pré-ativas) e as decorrentes da visão de futuro para lidar com as iniciativas necessárias ao alcance do cenário alvo (pró-ativas) são avaliadas, bem como, as possíveis resistências para que sejam efetivadas.



ETAPA 4 – Consolidação

As medidas reativas, pré-ativas e pró-ativas são sistematizadas, tendo estas últimas por base as hipóteses do cenário alvo, e aglutinadas em grandes objetivos e respectivas estratégias de efetivação. Trata-se do momento em que o decisor estratégico, assessorado pela sua equipe de gestão, valida tais objetivos e estratégias, bem como, os cenários trabalhados nas fases anteriores.

Tem-se, então, a versão inicial do Plano Estratégico, o qual é submetido às instâncias de apreciação (Comitê de Governança Estratégica) e aprovação (Colégio de Procuradores de Justiça)

Segue-se, então, a definição das prioridades, formulação dos indicadores e respectivas metas, tendo em vista o Plano Estratégico global, isto é, da instituição como um todo.

Em seguida, são elaborados os planos setoriais associados às diversas unidades



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

institucionais componentes do organograma, também com seus indicadores e metas.

Inicia-se, a partir de então, a gestão estratégica com a execução e monitoramento das iniciativas estratégicas priorizadas.



Reunião de Consolidação do Plano Estratégico com o PGJ



4. CENÁRIOS PROSPECTIVOS

O MPAM optou, em seu planejamento institucional, por utilizar uma das mais modernas metodologias de gestão estratégica: a abordagem de cenários prospectivos.

Diferentemente da perspectiva projetiva, a qual leva em consideração elementos de uma série histórica e prediz o futuro com base nesses dados, a prospectiva busca construir os possíveis futuros de eventos selecionados, a partir de análise no presente, levando em conta as dinâmicas, em constante transformação, entre os atores intervenientes nesses eventos.

De acordo com Michel Godet¹, cenário é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.

Para a construção dos cenários de apoio às escolhas estratégicas em relação ao futuro do MPAM, foram considerados três tipos de cenários:

Cenário Mais Provável – trata-se do cenário com mais probabilidade de ocorrer tendo em vista a conformação e condições atuais dos eventos considerados e a opinião de peritos em relação à evolução futura desses eventos.

Cenário Ideal – trata-se do cenário no qual todos os eventos convergentes com os interesses futuros da instituição ocorrem e todos os divergentes não ocorrem

Cenário Alvo – trata-se do cenário futuro que, mesmo não sendo o ideal, é o desejado, tendo em vista as possibilidades que se apresentam no horizonte. Ou seja, representa a vontade da organização de construir as parcerias necessárias para que um determinado conjunto de variáveis se comporte de forma a não representar ameaça grave à organização ou venha a representar forças em favor dos propósitos futuros da instituição.

4.1- Os eventos de interesse para o futuro do MPAM

Durante a realização do Workshop “Prospecção de Cenários para o MPAM”, ocorrido no dia 07 de março de 2017, aplicou-se a técnica “brainstorming” (tempestade de ideias), objetivando identificar os principais acontecimentos ou eventos que, na percepção dos presentes, membros e servidores, provavelmente impactarão a atuação do Ministério Público no futuro. Em seguida, as sugestões foram organizadas em categorias temáticas e voltaram a ser analisadas, por grupos separados de membros e servidores.

¹ GODET, Michel. *Introduction to prospective*. Future, Apr. 1986.



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça



Workshop Cenários Futuros para o MPAM.



Workshop Cenários Futuros para o MPAM

Ao fim dos trabalhos, esses grupos temáticos encaminharam uma breve descrição contextualizando cada um dos eventos, especialmente quanto a conformação do presente e suas perspectivas em relação ao futuro. O GCPE procedeu a revisão final, tornando mais precisa e objetiva a descrição dos eventos e em seguida os Procurador-Geral de Justiça para validação e autorização do início da Pesquisa Delphi.

A pesquisa Delphi foi disponibilizada no site no período de 24 de março a 9 de abril de 2017 e enviadas, por e-mail, para, aproximadamente, 6.000 destinatários considerados peritos previamente indicados, entre os quais, executivos empresariais, técnicos e executivos públicos, pesquisadores do meio acadêmico, profissionais da área de segurança, defensores públicos, membros do Poder Legislativo, do Poder Judiciário, Prefeitos do interior, entre outros. Pelo site da instituição participaram cidadãos em geral,



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

de qualquer formação ou origem.

Esse esforço foi recompensado pela resposta de 720 peritos, entre os quais, pelo menos 300 com formação em grau de doutorado ou mestrado. Os participantes opinaram sobre a faixa de probabilidade de ocorrência de cada evento, da importância que atribuíam à cada evento para o MPAM e, ainda, sobre o nível de conhecimento que detinham sobre o tema do evento.



Seminário Cenários Prospectivos realizado no dia 07/03/2017.

Os eventos encaminhados aos peritos, com vista a prospectar os possíveis cenários para cada um, isto é, a probabilidade de venham a ocorrer ou não, foram os seguintes:

1 – MELHORIA DA AVALIAÇÃO DO BRASIL NO ÍNDICE DE PERCEPÇÃO DA CORRUPÇÃO

A questão se refere à probabilidade de que, até 31/12/2027, o Brasil supere o patamar de 55 pontos no Índice de Percepção de Corrupção.

2 – REDUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES E PRERROGATIVAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO

A questão se refere à probabilidade de que, até 31/12/2027, ocorra cerceamento ou redução das atribuições e prerrogativas do

Ministério Público brasileiro conferidas pela Constituição Federal.

3 – AMPLIAÇÃO DO POTENCIAL DE USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs) NA SOCIEDADE BRASILEIRA

A questão se refere à probabilidade de que, até 31/12/2027, o Brasil obtenha pontuação igual ou superior a 4.5 no NRI – Networked Readiness Index, do Fórum Econômico Mundial.

4 – RECUPERAÇÃO DO DINAMISMO ECONÔMICO DA ZONA FRANCA DE MANAUS (ZFM)

A questão se refere à probabilidade de o faturamento da ZFM, até 31/12/2027, se recuperar a ponto de superar o



patamar já alcançado em 2011.

5 – PAVIMENTAÇÃO DA BR-319

A questão se refere à probabilidade de que, até 31/12/2027, ocorra a pavimentação da rodovia BR-319.

6 – IMPLANTAÇÃO DE ATERROS SANITÁRIOS NO AMAZONAS

A questão se refere à probabilidade de que, até 31/12/2027, 90% dos municípios do Estado do Amazonas implantem os respectivos aterros sanitários.

7 – AMPLIAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO REGULAR PARA O INTERIOR DO AMAZONAS

A questão refere-se à probabilidade de, até 31/12/2027, pelo menos 50% dos municípios do Amazonas serem atendidos por voos regulares semanais.

8 – RECUPERAÇÃO DA RECEITA TRIBUTÁRIA DO ESTADO DO AMAZONAS

A questão se refere à probabilidade da receita tributária do estado do Amazonas, até 31/12/2027, recuperar-se a ponto de alcançar a média anual de 12 bilhões de reais no período.

9 – CRESCIMENTO DO IDHM DOS MUNICÍPIOS DO INTERIOR DO AMAZONAS

A questão se refere à probabilidade de que, até 31/12/2027, todos os municípios do estado do Amazonas alcancem IDHM igual ou superior ao

patamar médio (0,600).

10 – AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM CRECHES NO AMAZONAS

A questão se refere à probabilidade de que, até 31/12/2027, o acesso à Educação Infantil em creches atenda a pelo menos 25% das crianças de 0 a 3 anos, no Amazonas.

11 – INFLUÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS NAS DECISÕES DO PODER PÚBLICO NO ESTADO DO AMAZONAS

A questão se refere à probabilidade de que até 31/12/2027, organizações criminosas influenciem a tomada de decisões do Poder Público no Estado do Amazonas, a ponto de comprometer a atuação estatal no combate à criminalidade.

12 – FRAGILIZAÇÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA NO AMAZONAS COMO EFEITO DO CRESCIMENTO DA POPULAÇÃO CARCERÁRIA QUE AGUARDA JULGAMENTO OU CUMPRE PENA POR TRÁFICO DE DROGAS

A questão se refere à probabilidade de que, até 31/12/2027, o Amazonas registre crescimento do número de presos condenados ou aguardando julgamento por tráfico de drogas, a ponto de superar 75% da população carcerária do Estado, fragilizando assim a segurança pública no Amazonas.



Foto: Apresentação do Plano Estratégico MPAM 2017-2027.

4.2 O Cenário Mais Provável

Com base nas respostas obtidas na pesquisa sobre o nível de probabilidade do evento ocorrer, o grau de conhecimento que o perito declarou ter sobre o assunto e sobre o nível de importância que o tema, na opinião do respondente, tem para o MPAM, os softwares utilizados geraram milhares de cenários, entre os quais, o mais provável, o que possui maior probabilidade de ocorrência, segue descrito abaixo:

Evento	Cenário mais provável
01 - Melhoria da avaliação do Brasil no Índice de Percepção de Corrupção	não ocorre
02 - Redução das atribuições e prerrogativas do Ministério Público	ocorre
03 - Ampliação do potencial de uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) na sociedade brasileira	não ocorre
04 - Recuperação do dinamismo econômico da Zona Franca de Manaus (ZFM)	não ocorre
05 - Pavimentação da BR-319	não ocorre
06 - Implantação de aterros sanitários no Amazonas	não ocorre
07 - Ampliação do transporte aéreo regular para o interior do Amazonas	não ocorre



08 - Recuperação da receita tributária do Estado do Amazonas	não ocorre
09 - Crescimento do IDHM dos municípios do interior do Amazonas	não ocorre
10 - Ampliação da oferta de educação infantil em creches no Amazonas	não ocorre
11 - Influência das organizações criminosas nas decisões do poder público no Estado do Amazonas	ocorre
12 - Fragilização da segurança pública no Amazonas como efeito do crescimento da população carcerária que aguarda julgamento ou cumpre pena por tráfico de drogas	ocorre

Quadro 1: Eventos e cenário mais provável, para 2027.

A descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a construção de uma nova cena, hipotética, projetada² para o final de 2027, com base no cenário mais provável apontado pelos peritos, é apresentada na sequência.

Estamos no dia 31 de dezembro de 2027...

O Estado do Amazonas passou por inúmeras mudanças nos últimos 10 (dez) anos. A sociedade experimentou certos avanços em setores específicos, tais como a expansão da educação a distância no ensino, mas em outros houve uma piora no que tange ao cenário econômico, político, social e ambiental.

Diversos fatores contribuíram para limitar o crescimento econômico do Estado do Amazonas. Dentre eles, o mais impactante foi a perda da competitividade da Zona Franca de Manaus – ZFM, que já era anunciada muitos anos, em razão das mudanças radicais nas tecnologias de produção, da concorrência do Paraguai na atração de indústrias e, particularmente, das amplas vantagens oferecidas por outros ZFs do país, com destaque para a Zona Franca do Semiárido Nordeste, cujo território é 737 vezes maior que a ZFM e possui maior facilidade para o escoamento da produção, o que reduziu sensivelmente os custos logísticos. Tudo isso gerou uma “corrida pelo menor custo de produção” e, mesmo diante da atitude aflitiva do Governo Estadual em conceder um amplo pacote de benefícios fiscais e das articulações políticas, as empresas optaram por migrar para outras localidades com mais facilidades de produção.

Diante destes fatos, obviamente a receita tributária do Amazonas apresentou uma queda significativa, fazendo com que o governo estadual ordenasse uma reengenharia em sua estrutura administrativa e nos contratos com fornecedores, objetivando reduzir os gastos públicos e garantir o pagamento da dívida pública diante do cenário inédito e caótico. Além disso, as autoridades buscaram estimular outras formas de captação de recursos, sendo a mais relevante a adoção de uma política de incentivo ao turismo ecológico, tido

² MARCIAL, Elaine Coutinho. GRUMBACH, Raul José dos Santos. Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor. FGV: 2008.



muitas vezes como uma potencialidade pouco explorada no passado e que agora passara a ser de suma importância para a economia.

Contudo, os mais afetados com a queda da arrecadação estadual foram, inevitavelmente, os municípios do interior. Como a sua principal fonte de renda eram os repasses oriundos do ICMS, estas cidades viram seu IDHM acompanhar o mesmo caminho dos recursos financeiros, figurando agora como um dos menores índices do Brasil. As escolas e os hospitais carecem de pessoal e de infraestrutura, deixando a população em uma situação de pleno sofrimento, os lixões a céu aberto proliferaram, causando enorme impacto ambiental e doenças de toda ordem. Em tempos de pujança econômica, havia inclusive uma expectativa de ampliação da oferta de transporte aéreo para o interior, a qual não se concretizou, deixando o transporte fluvial como único meio viável de transporte, uma vez que a malha rodoviária não se desenvolveu em razão da perda da capacidade de investimento do governo estadual, aumentando ainda mais o isolamento dos cidadãos do interior. Tudo isso provocou uma nova onda de êxodo rural para a capital Manaus e, sendo esta incapaz de absorver os novos “refugiados”, oportunizou o surgimento de bolsões de pobreza.

Com o aumento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, o mundo do crime tornou-se sedutor. Com a infraestrutura precária dos órgãos de repressão, principalmente em regiões de fronteira, somada ao baixo salário dos servidores, o tráfico de drogas tornou-se muito poderoso, a ponto de possuir alianças com representantes do Poder Público e influenciar suas decisões. Neste sentido, vimos a proliferação de milícias armadas na capital Manaus, principalmente nos bairros mais carentes. A cidade tornou-se alvo de atentados praticados pelas organizações criminosas, sempre que os interesses dos grandes chefes do tráfico são contrariados, estejam eles presos ou não. Existe uma fragilização geral da segurança pública em virtude do fortalecimento da criminalidade. A “paz social” nada mais é do que um acordo entre as autoridades públicas e os chefes das facções criminosas.

Outro fato que contribuiu para o aumento da tensão social foi a não pavimentação da rodovia federal BR-319, a qual seria, caso asfaltada, vetor de desenvolvimento para o Amazonas. Entretanto, com a queda da ZFM, o Governo Federal redirecionou os investimentos para a região Nordeste, que agora experimenta as vantagens da grande atenção que o Amazonas vislumbrara um dia.

No âmbito político, há pouco mais de 10 anos, aconteceu o auge da Operação Lava Jato, que prendeu políticos e empresários acusados de corrupção. Entretanto, a classe política reuniu-se e, temendo o avanço de tais ações no âmbito regional, propôs uma emenda constitucional que atentou frontalmente contra as atribuições e prerrogativas do Ministério Público, principalmente no que tange aos seus poderes de investigação, o que aumentou a sensação de impunidade e, conseqüentemente, fez reinar a desesperança no povo amazonense.

4.3- O cenário ideal e o cenário alvo



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

O cenário mais provável, descrito de modo hipotético na seção anterior, embora impactante, está amparado em opinião dos especialistas na Pesquisa Delphi. Obviamente, ele diverge frontalmente das expectativas do MPAM e daquilo que pode ser considerado o cenário ideal almejado pela sociedade. Em todos os doze eventos, o cenário mais provável é oposto ao cenário ideal, como pode ser visto no quadro abaixo.

Em razão de tais circunstâncias é que o MPAM, para a elaboração de seu plano estratégico, precisou escolher a estratégia que melhor impactasse no cenário mais provável, visando aproximá-lo, o mais possível, do cenário ideal. Trata-se, pois, considerando suas limitações institucionais e dos obstáculos contidos no seu ambiente de atuação (ambientais, políticos, legais, econômicos, tecnológicos etc), de escolher e priorizar suas estratégias e parcerias que mais convergissem para esse alvo.

Utilizando-se os softwares da plataforma utilizada foram feitas exaustivas simulações para se avaliar quais os eventos com maior potencial de influenciar favoravelmente os demais eventos e atores envolvidos no cenário de atuação do MPAM. Chegou-se a conclusão que seriam os seguintes:

- a) Redução das atribuições e prerrogativas do Ministério Público;
- b) recuperação do dinamismo econômico da Zona Franca de Manaus – ZFM;
- c) crescimento do IDHM dos municípios do interior do Amazonas.

Ou seja, o desafio estratégico do MPAM será executar medidas e firmar alianças com atores importantes, de tal sorte que **não ocorra** a redução de atribuições e prerrogativas do MP, **ocorra** a recuperação do dinamismo da ZFM e **ocorra** o crescimento do IDHM dos municípios do interior do Amazonas. Com isso, se ensejarão rupturas de tendências, alterando o curso do cenário mais provável e dando base para o atingimento do cenário alvo, com a conformação demonstrada no quadro abaixo.

Evento	Cenários		
	Mais provável	Ideal	Alvo
01 - Melhoria da avaliação do Brasil no Índice de Percepção de Corrupção	não ocorre	ocorre	ocorre
02 - Redução das atribuições e prerrogativas do ministério público	ocorre	não ocorre	não ocorre
03 - Ampliação do potencial de uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) na sociedade brasileira	não ocorre	ocorre	ocorre
04 - Recuperação do dinamismo econômico da zona franca de Manaus (ZFM)	não ocorre	ocorre	ocorre
05 - Pavimentação da br-319	não ocorre	ocorre	ocorre
06 - Implantação de aterros sanitários no Amazonas	não	ocorre	ocorre



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

	ocorre		
07 - Ampliação do transporte aéreo regular para o interior do Amazonas	não ocorre	ocorre	ocorre
08 - Recuperação da receita tributária do estado do Amazonas	não ocorre	ocorre	ocorre
09 - Crescimento do IDHM dos municípios do interior do Amazonas	não ocorre	ocorre	ocorre
10 - Ampliação da oferta de educação infantil em creches no Amazonas	não ocorre	ocorre	ocorre
11 - Influência das organizações criminosas nas decisões do poder público no estado do Amazonas	ocorre	não ocorre	não ocorre
12 - Fragilização da segurança pública no Amazonas como efeito do crescimento da população carcerária que aguarda julgamento ou cumpre pena por tráfico de drogas	ocorre	não ocorre	não ocorre

Quadro 2: Eventos, cenários mais provável, ideal e alvo, para 2027.

Por serem construções hipotéticas, ainda que apoiadas em boa técnica, os cenários prospectivos mudam incessantemente e precisam de revisões constantes, a partir de monitoramento contínuo dos fatos sensíveis ao ambiente e às premissas de atuação do MPAM. Identificados a tempo, os fatos portadores de alteração em relação ao futuro ensejarão modificações nas estratégias e, conseqüentemente no Plano Estratégico.

Ao final desta etapa emergem identificadas todas as medidas necessárias para levar a instituição da situação presente até o final dos próximos 10 anos. As medidas **reativas**, para contornar situações internas, **pré-ativas**, para lidar as circunstâncias externas identificadas na visão do presente e **pró-ativas**, para lidar com as tendências mais prováveis em relação ao futuro visando a direção de um cenário alvo.

Essas medidas são aglutinadas em iniciativas, estas organizadas sob uma estratégia e estas, juntas, compondo grandes objetivos estratégicos.



5- IDENTIDADE ESTRATÉGICA

5.1 MISSÃO

Razão de existir da Instituição.

“Defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade fundada na sustentabilidade e na justiça social”.

5.2 VISÃO

Futuro almejado pela Instituição, em um período de tempo.

“Ser reconhecida como instituição independente, garantidora da plena cidadania e atuante na promoção da justiça, da autonomia social e na indução de políticas públicas”.

5.3 VALORES

Princípios que, de modo inafastável, guiam as decisões e as atitudes dos integrantes da instituição no desempenho de suas responsabilidades.

ÉTICA: atuação fundamentada por respeito aos valores norteadores do MP e da moralidade administrativa.

TRANSPARÊNCIA: provimento efetivo de acesso às informações dos atos e fatos institucionais, respeitando-se os limites da lei.

LEALDADE: atuação com fidelidade aos compromissos assumidos e aos valores defendidos pela instituição.

PROFISSIONALISMO: atuação com respeito às normas, às pessoas, aos prazos, às melhores técnicas e aos pressupostos da seriedade.

RESPEITO: interação com outras pessoas – membros, servidores, fornecedores, estagiários, autoridades e o cidadão em geral – com respeito, consideração e urbanismo.

EFETIVIDADE: atuação comprometida com a entrega de resultados efetivos e tenham efeitos transformadores da situação tratada.

JUSTIÇA: atuação baseada, sempre, na busca do modo mais justo e sensato em relação aos temas tratados.

5.4 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

Pré-condições internas de diferentes naturezas que são essenciais para que a organização atinja seus objetivos.

- *Alcance da sustentabilidade financeira e orçamentária;*
- *Capital humano valorizado e motivado;*
- *Gestão participativa com ênfase em resultados;*
- *Atuação institucional apoiada em ferramentas de TI;*
- *Conquista da confiança social;*
- *Permanência das prerrogativas constitucionais do MP;*
- *Melhoria das condições de trabalho nos municípios do interior; e*
- *Ampliação da atuação com base em parcerias.*



5.5 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é um instrumento que permite comunicar mais claramente a estratégia da organização, tendo em vista seu desiderato de transformar recursos públicos em resultados sociais. Ele visibiliza, de forma logicamente integrados, os objetivos estratégicos organizados sob perspectivas, as quais funcionam como “lentes” capazes de proporcionar a visão do todo a partir de ângulos e focos diferentes. A leitura do mapa deve ser feita de modo ascendente, ou seja, de baixo para cima.

Uma das perspectivas situada na base do mapa - ORÇAMENTO – é formada por um único e fundamental objetivo relacionado com a obtenção, de forma sustentável, de recursos para possibilitar o funcionamento da instituição e, conseqüentemente, dar suporte para desenvolvimento de todos os demais objetivos.

A outra perspectiva ainda situada na base – PESSOAS, TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA – englobam os objetivos estratégicos relacionados essencialmente com a dinâmica da área-meio.

A perspectiva situada no centro – PROCESSOS INTERNOS – reúne os objetivos referentes ao modo presente de funcionamento da instituição, bem como os relacionados com a busca por novas formas de atuação, seja por remodelamento interno, seja por alianças estratégicas com outras organizações. Na parte inferior da perspectiva estão os objetivos associados ao enriquecimento e ao suporte para o desenvolvimento das atividades fins, na parte central da perspectiva estão aqueles destinados a prover organicidade, integração e sustentação sistêmica às atividades fins e, na parte superior da perspectiva situam-se os objetivos que representam a essência da área finalística do Ministério Público, os quais devem possibilitar a concretizar dos principais resultados de interesse da sociedade.

A perspectiva situada na parte superior - SOCIEDADE – reúnem os objetivos representativos das aspirações sociais, para as quais o Ministério Público deve contribuir, embora não dependam apenas de sua atuação.

No topo do mapa estratégico, lado esquerdo, está disposta a missão institucional, que expressa a razão de existir da organização, isto é, os motivos pelos quais ela foi criada. Neste sentido, a redação do art. 127 da Constituição Federal foi balizadora para a definição da missão do MPAM, sendo esta acrescida dos ideais de sustentabilidade e justiça social.

Ainda no topo, lado direito, está a visão de futuro, que expressa como a organização quer ser reconhecida pela sociedade, devendo ser construída de um modo emocionalmente inspirador, para que seja possível guiar os membros e servidores na busca de um objetivo futuro comum. No caso do MPAM, sua visão pressupõe postura ativa e transformadora, induzindo políticas públicas e garantindo a cidadania plena.

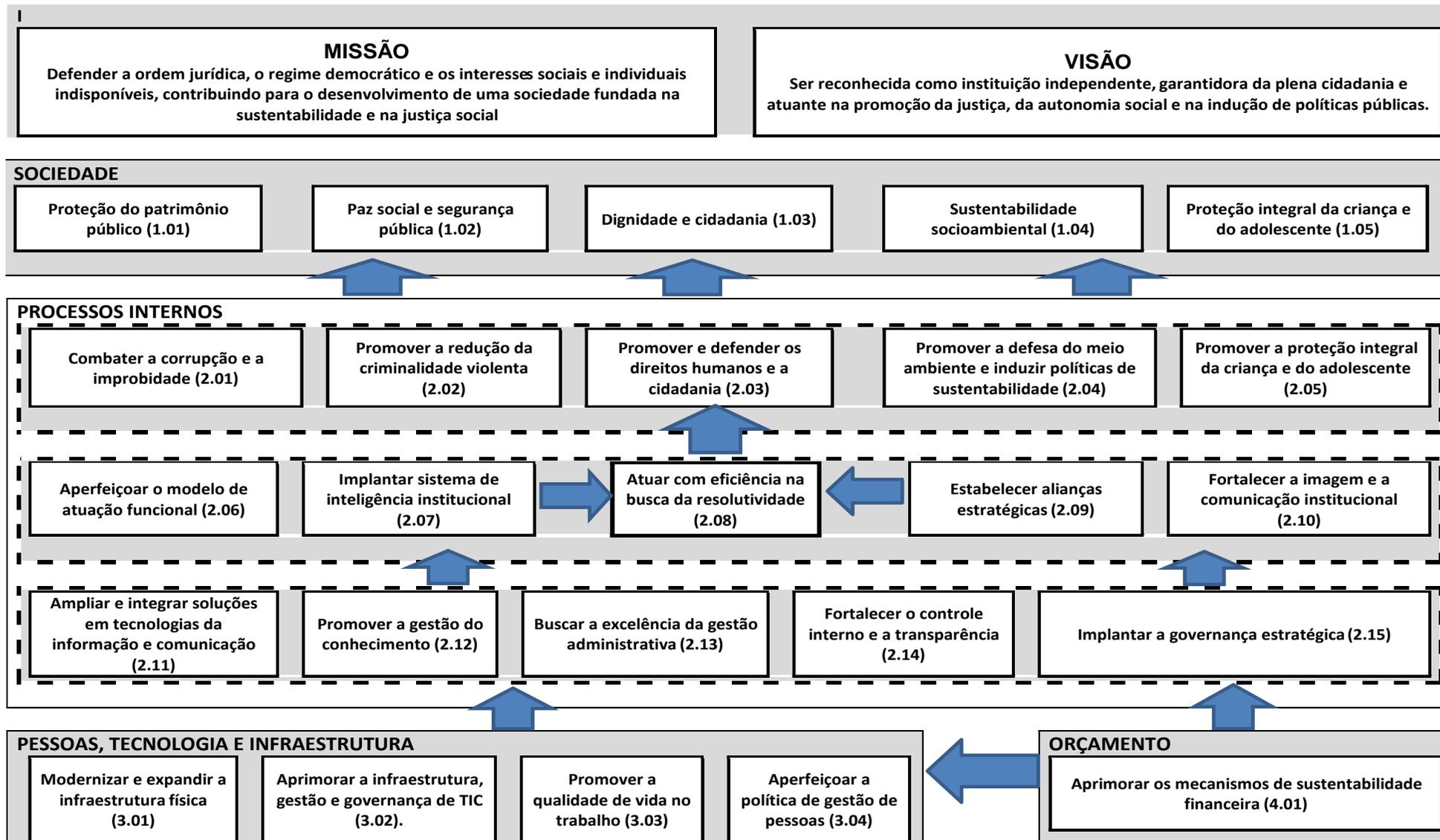
A seguir apresenta-se o Mapa Estratégico do Ministério Público do Estado do Amazonas 2017-2027. Para início de sua execução faz-se necessário ordenar, em função da prioridade que portem, as 249 iniciativas. Com esse propósito foram identificados critérios (Anexo 1) capazes de trazer à tona, de forma objetiva, as iniciativas com mais potencial de impacto para o êxito do plano. Em seguida, devem ser definidos os indicadores para cada objetivo, suas metas e os Planos de Ação de cada unidade para a qual haja iniciativas associadas,

Por fim, segue a execução em si, acompanhada pelas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT) e Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAO), cada uma delas realizada perante instância específica e com periodicidade e propósitos próprios conforme definido na norma interna correlata.



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS 2017-2027





6. OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

1 PERSPECTIVA SOCIEDADE

1.01 Proteção do patrimônio público

1.02 Paz social e segurança pública

1.03 Dignidade e cidadania

1.04 Sustentabilidade socioambiental

1.05 Proteção integral da criança e do adolescente

2 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

2.01 Combater a corrupção e a improbidade

2.01.1 Estratégia: Fomentar o combate à improbidade administrativa.

2.01.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar processo padronizado de fiscalização da transição entre os chefes do Poder Executivo.

2.01.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar processo padronizado de fiscalização do cumprimento da Lei de Acesso à Informação.

2.01.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa com objetivo de aprimorar a atuação em parceria com os demais órgãos de controle estatal.

2.01.1.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para instalação do fórum de discussão sobre o combate à corrupção, para identificar projetos e medidas específicas de atuação das promotorias e demais órgãos fiscalizadores.

2.01.2 Estratégia: Promover a sensibilização da sociedade para o combate corrupção.

2.01.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar programa de palestras em escolas, promover campanhas estaduais e aderir às campanhas nacionais.



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

2.01.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de palestras e eventos de orientação para atuação dos conselhos municipais e estadual.



Procurador e Promotores discutindo como reduzir criminalidade

2.02 Promover a redução da criminalidade violenta

2.02.1 Estratégia: Ampliar e otimizar a atuação do CAOCRIMO e do GAECO.

2.02.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de criar política de atuação no combate às organizações criminosas.

2.02.2 Estratégia: Ampliar interação com a sociedade e induzir políticas públicas para promover a segurança pública.

2.02.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de fomento à criação e ao funcionamento dos conselhos comunitários de segurança em todos os municípios do estado, com a participação dos Promotores de Justiça.

2.02.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de implantar fórum permanente sobre Segurança Pública com o objetivo de direcionar a atuação dos diversos órgãos do poder público na prevenção à criminalidade.

2.02.3 Estratégia: Aperfeiçoar o controle externo da atividade policial.



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

2.02.3.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de acompanhamento da formação, capacitação e aperfeiçoamento de policiais no estado do Amazonas.

2.02.3.02 Iniciativa Estratégica: Promover ações extrajudiciais com o objetivo de fortalecer as parcerias com os órgãos de controle interno da atividade policial.

2.02.3.03 Iniciativa Estratégica: Promover ações judiciais e extrajudiciais com o objetivo de fomentar a melhoria da estrutura de trabalho da polícia técnico-científica.

2.02.4 Estratégia: Combater o crime organizado de tráfico de drogas.

2.02.4.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de combate ao tráfico de drogas e desarticulação das respectivas organizações criminosas.

2.02.5 Estratégia: Estimular a atuação extrajudicial e proativa nas promotorias criminais.

2.02.5.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de fomento à atuação extrajudicial nas Promotorias Criminais.

2.02.5.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de fomento à atuação proativa na execução penal.

2.02.5.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para combater a violência doméstica e familiar contra a mulher.

2.03 Promover e defender os direitos humanos e a cidadania

2.03.1 Estratégia: Fortalecer a atuação em matéria eleitoral.

2.03.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para normatizar mecanismos internos de fiscalização de todo o processo eleitoral.

2.03.2 Estratégia: Promover a defesa do consumidor.

2.03.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para aprimorar a integração com instituições públicas em áreas afetas à defesa do consumidor.



2.03.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para aprimorar a integração com o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência.

2.03.2.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para aprimorar a integração com o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor.

2.03.2.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para dotar as PRODECONs de ferramentas normativas e operacionais de combate aos crimes contra a ordem econômica.

2.03.2.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para mapear e monitorar a resolutividade dos trabalhos das PRODECONs.

2.03.3 Estratégia: Promover a defesa do sistema de saúde pública.

2.03.3.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de atuação conjunta das promotorias da saúde, defesa do consumidor, meio ambiente e urbanismo.

2.03.3.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar processo padronizado de monitoramento dos contratos firmados pelo Estado e pelos municípios na área da saúde.

2.03.3.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa com o objetivo de garantir a implementação da política nacional de saúde mental.

2.03.3.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa com o objetivo de garantir os direitos das pessoas em situação de rua, contemplando projeto específico para tratamento de dependentes químicos.

2.03.3.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de promover a melhoria da qualidade dos serviços de saúde de média e alta complexidades.

2.03.3.06 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de promover a melhoria da quantidade e da qualidade no atendimento da atenção básica de saúde.

2.03.3.07 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para definir parâmetros normativos para recebimento de notícia de fato sobre a falta de medicamentos.

2.03.3.08 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar um processo de fiscalização de verbas destinadas à saúde pública.



2.03.3.09 Iniciativa Estratégica: Promover ações judiciais e extrajudiciais com o objetivo de aperfeiçoar a atuação dos conselhos estadual e municipais de saúde.

2.03.3.10 Iniciativa Estratégica: Promover ações judiciais e extrajudiciais com o objetivo de compelir os agentes públicos a implantar os instrumentos de planejamento do Sistema Único de Saúde – SUS.

2.03.4 Estratégia: Promover a defesa dos direitos do idoso, do interditado e da pessoa com deficiência.

2.03.4.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar projeto de atuação conjunta das promotorias da família, registros públicos e cidadania, para fiscalização de estabelecimentos de acolhimento de incapazes, promovendo ações eventualmente necessárias para o recebimento do Benefício de Prestação Continuada – BPC.

2.03.4.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar projeto de conscientização acerca dos direitos dos idosos e das pessoas com deficiência.

2.03.4.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar projeto para coibir abusos financeiros contra pessoas idosas e com deficiência.

2.03.4.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar projeto para fortalecer a prestação de serviços de saúde e assistência social às pessoas idosas.

2.03.4.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para garantir o cumprimento da gratuidade e meia-passagem no transporte fluvial intermunicipal.

2.03.4.06 Iniciativa Estratégica: Promover ações judiciais e extrajudiciais para criação e instalação de casas de acolhimento para idosos e pessoas com deficiência vítimas de violência doméstica.

2.03.4.07 Iniciativa Estratégica: Promover ações judiciais e extrajudiciais para fortalecer a rede de proteção ao idoso e à pessoa com deficiência.

2.03.4.08 Iniciativa Estratégica: Promover ações judiciais e extrajudiciais para garantir a prestação de contas da administração dos bens dos interditados.

2.03.5 Estratégia: Promover a melhoria da educação pública.

2.03.5.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar programa de capacitação continuada dos promotores do interior para atuação na área da educação.

2.03.5.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar projeto para monitoramento da oferta/demanda de vagas em creches pelas prefeituras do



interior.

2.03.5.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de capacitação de membros e servidores para uso de técnicas de mediação na área da educação.

2.03.5.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de promover a cultura de paz nas escolas.

2.03.5.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de combate à evasão escolar de adolescentes nas escolas públicas.

2.03.5.06 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de mapeamento e combate ao analfabetismo no Estado do Amazonas.

2.03.5.07 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para estimular a valorização do professor de ensino fundamental como raiz motriz da melhoria da educação pública.

2.03.5.08 Iniciativa Estratégica: Promover ações extrajudiciais e judiciais com o objetivo de fiscalizar a aplicação das verbas constitucionais da educação, através de uma atuação articulada entre as Promotorias do Patrimônio Público, da Educação e da Infância e Juventude.

2.03.5.09 Iniciativa Estratégica: Promover ações extrajudiciais e judiciais com o objetivo de monitorar o número de profissionais de educação (professores e pedagogos) lotados nas escolas públicas municipais e estaduais.

2.03.5.10 Iniciativa Estratégica: Promover ações extrajudiciais e judiciais para exigir a adequação da infraestrutura física das escolas de acordo com as normas de acessibilidade em todos os municípios.

2.03.5.11 Iniciativa Estratégica: Promover ações extrajudiciais e judiciais para exigir o cumprimento das metas definidas nos Planos Municipais e Estadual de Educação.

2.03.5.12 Iniciativa Estratégica: Promover ações extrajudiciais e judiciais para fortalecer as iniciativas dos Conselhos de Educação.

2.03.5.13 Iniciativa Estratégica: Promover ações extrajudiciais e judiciais para garantir o atendimento educacional especializado pela rede pública municipal e estadual de ensino.

2.03.6 Estratégia: Promover a melhoria do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM nos municípios do Amazonas.



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

2.03.6.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar programa "IDHM+", contemplando projetos, ações judiciais e extrajudiciais, com objetivo de elevar o IDHM dos municípios do Amazonas.

2.03.7 Estratégia: Sensibilizar e conscientizar a população sobre a participação nas decisões políticas.

2.03.7.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar um programa de sensibilização e conscientização da população a respeito da importância da sua participação nas decisões políticas.



Equipe das Promotorias do Meio Ambiente

2.04 Promover a defesa do meio ambiente e induzir políticas de sustentabilidade

2.04.1 Estratégia: Ampliar o alcance das atividades de defesa do meio ambiente em todo estado.

2.04.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de atuação coordenada para cumprir a Política Nacional de Resíduos Sólidos em todo o estado.

2.04.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de parcerias com instituições nacionais e internacionais para fortalecer a atuação ministerial na defesa do meio ambiente.

2.04.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para estimular



os proprietários rurais a implantar ou preservar as áreas de reserva legal e de preservação permanente.

2.04.1.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de combater a biopirataria do patrimônio genético e do conhecimento tradicional.

2.04.1.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar, em conjunto com o IPAAM, IBAMA, SEMMAS e outros órgãos, programa de combate ao crime organizado de grilagem, desmatamento e comercialização de madeira clandestina.

2.04.1.06 Iniciativa Estratégica: Identificar e efetivar ações judiciais e extrajudiciais sobre questões relevantes para o fortalecimento dos órgãos de fiscalização do meio ambiente e urbanismo.

2.04.1.07 Iniciativa Estratégica: Promover ações judiciais e extrajudiciais para garantir a reparação dos danos decorrentes da expansão do agronegócio no sul do estado do Amazonas.

2.04.2 Estratégia: Atuar na promoção da sustentabilidade.

2.04.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar programa para sensibilizar a sociedade sobre consumo consciente.

2.04.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa com objetivo de promover o saneamento básico desenvolvido nas zonas da capital.

2.04.2.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para mapear e monitorar as unidades de conservação e promover a defesa dos povos tradicionais do respectivo território.

2.04.3 Estratégia: Atuar proativamente na defesa do meio ambiente e urbanismo.

2.04.3.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar processo de acompanhamento do Poder Legislativo para induzir a atuação dos parlamentos estadual e municipais em prol do meio ambiente e urbanismo, evitando legislação inadequada e inconstitucional.

2.04.3.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar processo de priorização de áreas a serem beneficiadas pelos serviços de compensação ambiental.

2.04.3.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar programa de melhoria da fiscalização da prestação dos serviços ambientais.

2.04.3.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar programa para abordar a valorização e preservação do patrimônio histórico e de outras demandas relevantes do urbanismo.



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

2.04.3.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa com o objetivo de induzir políticas públicas e projetos destinados à melhoria da mobilidade urbana.

2.04.3.06 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de ações integradas para promoção da drenagem urbana, preservação e recuperação de nascentes na capital e na região metropolitana.

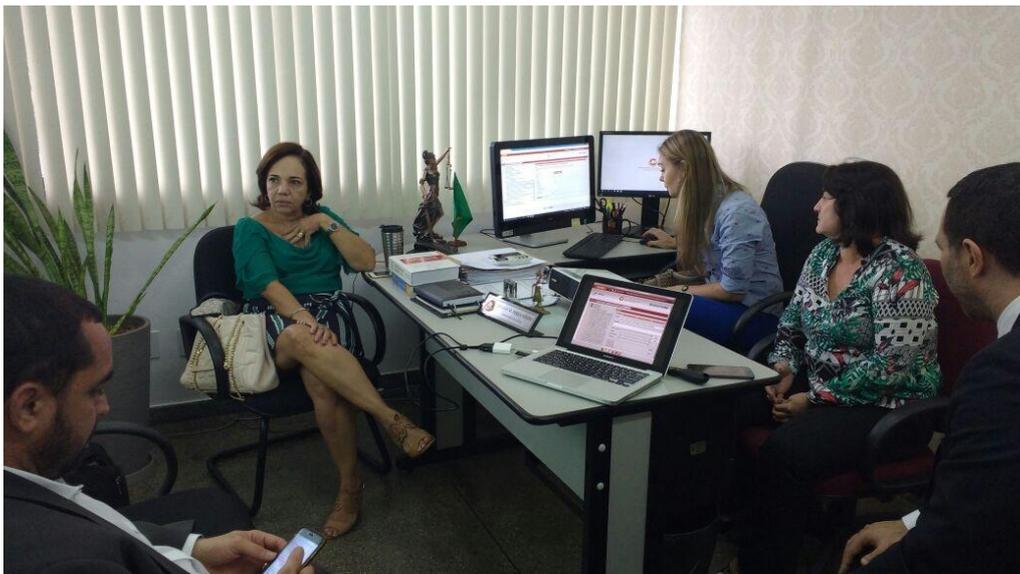
2.04.3.07 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de fiscalização para garantir o cumprimento das normas de acessibilidade pelo poder público e pela iniciativa privada.

2.04.3.08 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto em parceria com órgãos competentes com o objetivo de identificar todo o patrimônio histórico e promover as ações cabíveis para preservá-lo.

2.04.3.09 Iniciativa Estratégica: Promover ações extrajudiciais ou judiciais para exigir o cumprimento dos planos diretores municipais nas localidades em que são exigidos.

2.04.4 Estratégia: Fortalecer a ação ministerial na região a ser afetada pela eventual pavimentação da BR 319.

2.04.4.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para monitorar a eventual pavimentação da rodovia BR-319, com o objetivo de minimizar e mitigar as mazelas sociais e os efeitos nocivos ao meio ambiente.



Equipe das Promotorias da Infância e Juventude



2.05 Promover a proteção integral da criança e do adolescente

2.05.1 Estratégia: Fortalecer e ampliar ações proativas na defesa dos direitos da criança e do adolescente.

2.05.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de educação sexual voltado especificamente para as crianças e adolescentes.

2.05.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para estimular o estado, a família e a sociedade a assumirem sua responsabilidade com os direitos das crianças e adolescentes.

2.05.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa permanente de combate à violência e à exploração sexual de crianças e adolescentes em todos os municípios do Amazonas.

2.05.1.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com objetivo de implantar os cadastros de adotantes e de crianças e adolescentes elegíveis à adoção no interior do Amazonas.

2.05.1.05 Iniciativa Estratégica: Promover ações de indução de políticas públicas voltadas à garantia do direito à cultura, ao esporte e ao lazer, bem como a fiscalização da aplicação dos respectivos recursos públicos.

2.05.2 Estratégia: Fortalecer o valor da missão institucional de proteger a criança e o adolescente.

2.05.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar um programa de formação e sensibilização de membros e servidores do MPAM na proteção da criança e do adolescente.

2.05.3 Estratégia: Promover a redução das práticas infracionais através do combate ao uso e ao tráfico de drogas por crianças e adolescentes.

2.05.3.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e efetivar plano de ações judiciais e extrajudiciais para induzir políticas públicas de fortalecimento da rede de proteção psicossocial associada ao atendimento de adolescentes infratores usuários de drogas.

2.05.3.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de prevenção ao uso de drogas por crianças e adolescentes.

2.05.4 Estratégia: Reduzir a reincidência na prática de atos infracionais.



2.05.4.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para criação de um núcleo de acompanhamento, com equipe multidisciplinar, para fortalecer o cumprimento de medidas socioeducativas em meio aberto.

2.05.4.02 Iniciativa Estratégica: Promover ações judiciais e extrajudiciais para a construção de unidades de internação na capital e nas maiores comarcas do interior, bem como para fortalecer a prestação de serviço nas unidades já existentes na capital.

2.06 Aperfeiçoar o modelo de atuação funcional

2.06.1 Estratégia: Aperfeiçoar os processos de segurança institucional.

2.06.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar o Programa de Segurança Institucional.

2.06.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar um protocolo de segurança permanente para os membros e servidores da capital e do interior.

2.06.2 Estratégia: Fortalecer a orientação e aprimorar a atuação funcional.

2.06.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar normas e definir mecanismos de orientação para um melhor exercício das prerrogativas e atribuições do membro, visando fortalecê-las.

2.06.3 Estratégia: Otimizar processos de remoção e promoção da entrância inicial.

2.06.3.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de estabelecer critérios mais objetivos para avaliar o merecimento, e prazos nos procedimentos de remoção e promoção.

2.06.4 Estratégia: Padronizar e manter atualizados os métodos de investigação e de ações.

2.06.4.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de estabelecer padronização de métodos de investigação e de ações.

2.06.4.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de promover cursos de métodos e técnicas de investigação.

2.06.4.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto que contemple oficinas de aperfeiçoamento no combate às organizações criminosas.



2.06.5 Estratégia: Prover perícia técnica dedicada à atuação ministerial.

2.06.5.01 Iniciativa Estratégica: Criar e implementar programa de capacitação continuada para a equipe do Núcleo de Apoio Técnico – NAT.

2.06.5.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de trocas de experiências e de cooperação técnica com outros órgãos.

2.06.5.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para aperfeiçoar as condições técnicas e de recursos humanos para a atuação do Núcleo de Apoio Técnico – NAT.

2.06.6 Estratégia: Reformular o modelo de atuação funcional.

2.06.6.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de reestruturação da atuação do MP no 2º grau, contemplando a criação de procuradorias de recursos, implantação de fórum permanente de discussão nas câmaras e a possibilidade ou não de membro de 1º grau fazer sustentação oral em julgamento do TJAM.

2.06.6.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de reestruturação das coordenadorias, criação de subcoordenadorias ou novas coordenadorias nas áreas de meio ambiente, patrimônio público e entidades do terceiro setor, conferindo-lhes maior protagonismo.

2.06.6.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com objetivo de estabelecer e implantar padrão de infraestrutura mínima (física e de pessoal) necessária à instalação e funcionamento de Promotoria de Justiça no interior do estado.

2.06.6.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de criação de núcleo de combate à corrupção, com atribuições cíveis e criminais.

2.06.6.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para aperfeiçoar os processos disciplinares.

2.06.6.06 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para avaliar o modelo vigente de atuação funcional do MPAM, com base em estudo amplo e participativo e que aponte um novo modelo para fundamentar proposta de reformulação de sua Lei Orgânica.

2.06.6.07 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para criação de coordenadoria das Promotorias de Justiça de Entrância Inicial.



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

2.06.6.08 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para criação e instalação de promotorias auxiliares da capital, normatização da substituição de Promotor de Justiça convocado e de cumulações de longo prazo.

2.06.6.09 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para reformular a atuação do CAO-CRIMO e GAECO, contemplando a criação de GAECOs para atuação regionalizada.

2.06.6.10 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para reformular as atribuições e analisar a possibilidade de atuação zoneada das promotorias do meio ambiente, PROCEAPs, PRODEPPPs, entre outras, considerando os quantitativos e qualitativos das demandas sociais e o estudo do modelo de atuação funcional.

2.06.6.11 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para reordenar as Promotorias de Justiça do Interior, com a criação de novas promotorias, subcoordenadorias e de promotorias-polo especializadas, em razão da temática e calhas de rios.

2.06.6.12 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para reorganizar a estrutura, pessoal técnico e modo de funcionamento das Subprocuradorias-Gerais e GAJs, contemplando acompanhamento de processos e consultas ao CNMP e considerando estudo do modelo de atuação funcional.

2.06.6.13 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto que estabeleça critérios objetivos indicadores da necessidade de ampliação da estrutura, bem como da criação de novas promotorias e/ou procuradorias.

2.07 Implantar sistema de inteligência institucional

2.07.1 Estratégia: Acompanhar mudanças sociais.

2.07.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos para implementar um Observatório Social com o intuito de acompanhar as mudanças sociais ocorridas no estado do Amazonas, gerando informações para fundamentar a atuação das promotorias.

2.07.2 Estratégia: Institucionalizar práticas de inteligência para fundamentar atuação institucional.

2.07.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com o objetivo de criar unidade de inteligência estratégica.



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

2.07.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de Centro de Inteligência, unidade de inteligência operacional vinculada ao CAO-CRIMO.

2.07.2.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para adoção de metodologias e ferramentas para institucionalização de Sistema de Inteligência do MPAM, considerando a inteligência estratégica e operacional.

2.08 Atuar com eficiência na busca da resolutividade

2.08.1 Estratégia: Adotar o modelo de Ministério Público Resolutivo.

2.08.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar planos de atuação, com indicadores e metas de resolutividade nas promotorias, procuradorias e coordenadorias.

2.08.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de difusão de boas práticas institucionais.

2.08.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto com objetivo de criar núcleos de mediação de conflitos.



Promotoras e Promotor em momento de conagração



2.09 Estabelecer alianças estratégicas

2.09.1 Estratégia: Ampliar parcerias tecnológicas com outras instituições.

2.09.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de parcerias para compartilhamento de dados com outras instituições.

2.09.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de parcerias para compartilhamento de recursos tecnológicos.

2.09.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar estudos para viabilizar acesso amplo ao SAJ e ao PROJUDI, incluindo implementação de protocolo MNI de interoperabilidade entre os sistemas.

2.09.2 Estratégia: Institucionalizar atuação baseada em parcerias e redes de cooperação.

2.09.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de parcerias com instituições de justiça, seus conselhos e entes de representação, com objetivo de preservar e fortalecer o perfil constitucional do Ministério Público.

2.09.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para apoiar a ampliação das receitas tributárias estaduais.

2.09.2.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para atuação em parceria com a SUFRAMA, entidades empresariais e outras instituições sociais em prol da Zona Franca de Manaus, enquanto instrumento de fortalecimento socioeconômico do estado do Amazonas.

2.09.2.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para atuação em parcerias com instituições estaduais fiscalizadas pelo MP, com objetivo de induzir a efetivação de políticas públicas nas respectivas áreas.

2.09.2.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para estabelecer parcerias em prol do fortalecimento da autonomia social.

2.09.2.06 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para definir diretrizes para atuação regular em parcerias e definir potenciais entidades elegíveis.



2.10 Fortalecer a imagem e a comunicação institucional

2.10.1 Estratégia: Aprimorar processos e práticas de comunicação institucional.

2.10.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar a Política de Comunicação Institucional e o Plano Diretor de Comunicação.

2.10.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar processo padronizado de monitoramento da imagem institucional.

2.10.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de treinamento de mídia para membros e servidores.

2.10.1.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudo sobre as necessidades do serviço e propor medidas para reestruturar a unidade de comunicação.

2.10.2 Estratégia: Estabelecer o protagonismo do MPAM na comunicação externa.

2.10.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de relacionamento com a imprensa.

2.10.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de ampliação do serviço de produção e distribuição de material jornalístico para veiculação em canais internos e externos.

2.10.2.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de criação do Prêmio de Jornalismo do MPAM.

2.10.2.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de remodelagem e manutenção do portal institucional para adequá-lo aos avanços tecnológicos e às demandas sociais.

2.10.2.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para uso das mídias sociais na promoção da cidadania.

2.10.3 Estratégia: Promover a aproximação do MPAM ao cidadão.

2.10.3.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar projeto de reformulação e aprimoramento do modelo de atendimento ao cidadão.

2.10.3.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar um plano anual de ações para a divulgação de eventos e audiências públicas do calendário regular de



atividades do MPAM.

2.10.3.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de campanhas de marketing institucional sobre a importância do Ministério Público e suas áreas de atuação.

2.10.3.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de fortalecimento da imagem institucional.

2.10.3.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para prestação de serviços e atendimento via internet.

2.10.4 Estratégia: Promover o alinhamento estratégico da comunicação interna.

2.10.4.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar plano anual de comunicação interna e endomarketing.

2.10.4.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de campanhas de marketing interno para divulgar os programas e projetos incluídos no Plano Estratégico do MPAM.

2.10.4.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para promover o uso adequado dos canais e veículos de comunicação interna.

2.11 Ampliar e integrar soluções em tecnologias da informação e comunicação

2.11.1 Estratégia: Aprimorar os sistemas de informação de suporte à atuação institucional.

2.11.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de virtualização de todos os processos da Corregedoria-Geral do Ministério Público.

2.11.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para adoção de ferramenta de Inteligência de Negócio (BI - Business Intelligence) para apoio à tomada de decisão.

2.11.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para adoção de Sistema Integrado de Gestão Institucional (ERP).

2.11.1.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para ampliar a



prestação de serviços online ao cidadão.

2.11.1.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para atender às novas demandas por soluções internas em TIC, integrando e modernizando as já existentes.

2.11.1.06 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos para ampliar e consolidar a virtualização dos processos e procedimentos extrajudiciais.

2.11.2 Estratégia: Promover o uso da computação forense digital

2.11.2.01 Iniciativa Estratégica: Realizar estudo para identificar tecnologias e sistemas especialistas em análise forense.

2.12 Promover a gestão do conhecimento

2.12.1 Estratégia: Sistematizar a gestão do conhecimento institucional.

2.12.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar plano de interação e intercâmbio com a comunidade acadêmica e com as organizações públicas e privadas (nacionais e estrangeiras) com vistas a obter conhecimentos externos úteis às áreas de atuação do MPAM.

2.12.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto "Atuação Resolutiva", como repositório da produção ministerial.

2.12.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de criação do Portal do Conhecimento com vistas a disponibilizar banco de peças, jurisprudência, legislação, enunciados de conflitos de atribuição, outros normativos e afins.

2.12.1.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar sistema de difusão do conhecimento.



Servidores da área administrativa

2.13 Buscar a excelência da gestão administrativa

2.13.1 Estratégia: Implantar a gestão de processos.

2.13.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de criação do escritório de processos organizacionais do MPAM.

2.13.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de mapeamento, aprimoramento e validação dos processos organizacionais.

2.13.2 Estratégia: Otimizar a gestão de materiais.

2.13.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de otimização da gestão dos materiais de consumo.

2.13.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de otimização da gestão e guarda dos bens permanentes.

2.13.2.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de ampliação do espaço físico destinado ao almoxarifado.

2.13.3 Estratégia: Otimizar a logística e a gestão dos transportes.



2.13.3.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudo para a criação de uma unidade administrativa para atuação na gestão logística.

2.13.3.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar um estudo de redimensionamento da frota de veículos oficiais para atendimento das demandas institucionais na capital e no interior do Amazonas.

2.13.3.03 Iniciativa Estratégica: Otimizar o processo de gestão da frota de veículos.

2.13.4 Estratégia: Otimizar as atividades de cerimonial.

2.13.4.01 Iniciativa Estratégica: Desenvolver e implantar um programa de trabalho voluntário para atuação em eventos.

2.13.4.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar projeto de divulgação e conscientização da utilização do Manual de Identidade Visual.

2.13.5 Estratégia: Otimizar o processo de aquisições.

2.13.5.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para aprimorar a gestão de contratos e convênios.

2.13.5.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para aprimorar os processos de compras.

2.13.5.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para aprimorar os processos licitatórios.

2.13.6 Estratégia: Promover a modernização do sistema de gestão institucional.

2.13.6.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar medidas de monitoramento contínuo das melhores práticas executadas em outros Ministérios Públicos, priorizando as que se encontram no Banco Nacional de Projetos do CNMP.

2.13.6.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPUBLICA do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

2.13.6.03 Iniciativa Estratégica: Implantar medidas que permitam a certificação do sistema de gestão institucional.

2.13.7 Estratégia: Redesenho da estrutura organizacional e definição das atribuições



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

das unidades administrativas.

2.13.7.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e Implantar o Projeto Estrutura Organizacional alinhada com premissas do Plano Estratégico.

2.13.7.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para revisar, atualizar e modernizar os normativos institucionais.

2.13.7.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudo de redimensionamento de atribuições dos setores administrativos.

2.13.8 Estratégia: Reestruturar a gestão de documentos e de memória institucional.

2.13.8.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para digitalização do arquivo.

2.13.8.02 Iniciativa Estratégica: Higienizar e restaurar acervo documental armazenado no arquivo central.

2.13.8.03 Iniciativa Estratégica: Resgatar o Memorial Institucional, conforme diretrizes do CNMP.



Agentes Técnicos Contadores da Procuradoria-Geral de Justiça

2.14 Fortalecer o controle interno e a transparência

2.14.1 Estratégia: Aprimorar a transparência institucional.



2.14.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar medidas que elevem o MPAM ao conceito "excelente" no Ranking da Transparência do CNMP.

2.14.1.02 Iniciativa Estratégica: Estabelecer medidas que aumentem a eficiência dos canais de acesso à informação.

2.14.2 Estratégia: Reestruturar e fortalecer o controle interno institucional.

2.14.2.01 Iniciativa Estratégica: Aperfeiçoar a análise dos processos de prestação de contas do auxílio-saúde.

2.14.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar estudos para adoção de equipe técnica multidisciplinar necessária à efetiva auditoria nas áreas administrativas da Procuradoria-Geral de Justiça.

2.14.2.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de otimização dos processos de suprimento de fundos.

2.14.2.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos para subsidiar possível transformação da unidade de controle interno em órgão de assessoramento direto ao Procurador-Geral de Justiça.

2.14.2.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar os manuais de procedimentos de controle interno.

2.14.2.06 Iniciativa Estratégica: Instituir mecanismos de avaliação do cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual e a execução dos programas de governo no âmbito da PGJ.

2.14.2.07 Iniciativa Estratégica: Realizar acompanhamento contínuo das alterações técnicas e legais relativas ao controle interno.



Equipe da Diretoria de Planejamento

2.15 Implantar a governança estratégica

2.15.1 Estratégia: Efetivar o planejamento estratégico.

2.15.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar, implementar e executar o Plano Diretor da Corregedoria-Geral.

2.15.1.02 Iniciativa Estratégica: Definir e efetivar medidas para o regular o funcionamento do Comitê de Governança, conforme ato normativo específico.

2.15.1.03 Iniciativa Estratégica: Efetivar o desdobramento do plano estratégico em planos diretores (nível tático) e em planos de atuação (nível operacional).

2.15.1.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar cronograma anual de Reuniões de Análise da Estratégia - RAE, Reuniões de Acompanhamento Tático - RAT e Reuniões de Acompanhamento Operacional - RAO.

2.15.1.05 Iniciativa Estratégica: Implantar e implementar Unidade de Gestão da Estratégia, conforme ato normativo específico.

2.15.1.06 Iniciativa Estratégica: Implantar o Escritório de Projetos e Captação de Recursos vinculado à Unidade de Gestão da Estratégia.

2.15.2 Estratégia: Garantir o alinhamento das ações institucionais ao Plano



Estratégico.

2.15.2.01 Iniciativa Estratégica: Efetivar o alinhamento do Plano Plurianual, do Orçamento Anual, do Plano Geral de Atuação, dos Planos Diretores e Operacionais ao Plano Estratégico.

2.15.2.02 Iniciativa Estratégica: Realizar estudos para subsidiar a formulação de projetos para captação de recursos extraordinários.

2.15.2.03 Iniciativa Estratégica: Realizar estudos para subsidiar a reformulação da estrutura organizacional conforme premissas do Plano Estratégico.

2.15.3 Estratégia: Promover ações de capacitação em gestão estratégica.

2.15.3.01 Iniciativa Estratégica: Desenvolver, por intermédio do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, programa de capacitação voltado ao desenvolvimento gerencial e à cultura de resultados.

2.15.3.02 Iniciativa Estratégica: Instituir, por intermédio do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, programa de capacitação em planejamento estratégico, gestão de projetos, gestão de processos e cenários prospectivos.

2.15.4 Estratégia: Promover cultura organizacional em gestão estratégica.

2.15.4.01 Iniciativa Estratégica: Acompanhar e adotar as diretrizes propostas no âmbito do Fórum Nacional de Gestão do CNMP, replicando em nível estadual sua dinâmica de atuação através de um fórum regular sobre gestão.

2.15.4.02 Iniciativa Estratégica: Inserir na Lei Orgânica do MPAM critérios de promoção e remoção por merecimento que estimulem a adesão ao plano estratégico.

2.15.4.03 Iniciativa Estratégica: Instituir critérios de promoção por merecimento e concessão de elogios a servidores que aderirem aos projetos do plano estratégico.



3 PERSPECTIVA PESSOAS, TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA

3.01 Modernizar e expandir a infraestrutura física

3.01.1 Estratégia: Adequar a infraestrutura física.

3.01.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar estudos para dimensionar as necessidades de adequação das instalações físicas em uso às normas de acessibilidade, de eficiência energética, de tráfego de dados e às diretrizes de segurança institucional.

3.01.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar estudos para dimensionar as necessidades de construção de sedes nos municípios do interior e outras unidades necessárias na capital.

3.01.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos de engenharia para dar suporte técnico na captação de recursos que viabilizem a adequação e expansão da infraestrutura física.

3.01.2 Estratégia: Promover a conservação da infraestrutura física.

3.01.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar plano de manutenção preventiva dos imóveis e equipamentos de suporte que permitam o regular funcionamento da infraestrutura.

3.01.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar processos de limpeza e conservação.

3.01.2.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto destinado a fomentar a coleta seletiva no âmbito institucional.

3.02 Aprimorar a infraestrutura, gestão e governança de TIC

3.02.1 Estratégia: Aprimorar a gestão de TIC.

3.02.1.01 Iniciativa Estratégica: Definir e implantar processo de Aquisições e Contratação de TIC.



3.02.1.02 Iniciativa Estratégica: Definir e implantar processo de Gestão de Riscos e de Continuidade dos Serviços de TIC.

3.02.1.03 Iniciativa Estratégica: Definir e implantar processo de Gestão de Software.

3.02.1.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e executar Plano de Comunicação de TIC.

3.02.1.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e executar programa de Capacitação de TIC.

3.02.1.06 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar processo de Gestão de Configuração e Ativos de TIC.

3.02.1.07 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar processo de Gestão de Orçamento e Custos de TI.

3.02.1.08 Iniciativa Estratégica: Instituir Sistema de Gestão de Segurança da Informação.

3.02.2 Estratégia: Aprimorar a infraestrutura de TIC.

3.02.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de expansão da rede de dados institucional para o interior, considerando o Programa Amazônia Conectada.

3.02.2.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de renovação contínua do parque computacional.

3.02.2.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de modernização do Datacenter.

3.02.2.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de revitalização e ampliação da rede lógica e sistemas de comunicação.

3.02.2.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos de arquitetura corporativa de TI para dar suporte técnico na captação de recursos que viabilizem a adequação e expansão da infraestrutura de TI.

3.02.3 Estratégia: Aprimorar a prestação de serviços aos usuários de TIC.

3.02.3.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de aperfeiçoamento do atendimento aos usuários de TIC.



3.02.3.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para aperfeiçoamento e automação dos Serviços de TIC.

3.02.3.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e publicar Catálogo de Serviços de TIC com expectativas (prazo, custo e qualidade) definidas em Acordos de Nível de Serviço.

3.02.4 Estratégia: Implantar a governança de TIC.

3.02.4.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e executar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI, alinhado ao Plano Estratégico.

3.02.4.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e publicar Política de Governança de TI.

3.02.4.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudo para subsidiar a reestruturação da área de TI, consoante demanda do Plano Estratégico e orientações do CNMP.

3.03 Promover a qualidade de vida no trabalho

3.03.1 Estratégia: Fomentar ambiente de trabalho seguro, saudável e cooperativo.

3.03.1.01 Iniciativa Estratégica: Adotar padronização de bens móveis atendendo às especificações ergonômicas.

3.03.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e efetivar programa regular de gestão do clima organizacional.

3.03.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, em consonância com as orientações do CNMP.



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça



Equipe do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional – CEAF.

3.04 Aperfeiçoar a política de gestão de pessoas

3.04.1 Estratégia: Aperfeiçoar a capacitação e o desenvolvimento de membros e servidores.

3.04.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar o projeto de Gestão por Competências.

3.04.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar estudos para fortalecimento do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional - CEAF.

3.04.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar medidas que estimulem a participação de membros e servidores como instrutores dos cursos de capacitação.

3.04.1.04 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar plano anual de capacitação para membros, atendendo o plano de atuação por Centro de Apoio Operacional.

3.04.1.05 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa para qualificação em níveis de mestrado e doutorado para membros e servidores.

3.04.1.06 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos para adequar os conteúdos do Curso de Ingresso e Vitaliciamento em consonância com as estratégias



institucionais.

3.04.1.07 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos para otimizar o processo de ingresso dos novos servidores ao ambiente institucional e sensibilização da importância do Plano Estratégico.

3.04.1.08 Iniciativa Estratégica: Elaborar projeto para ampliação de parcerias com outras instituições para a oferta de capacitação de membros e servidores, incluindo intercâmbios e visitas técnicas.

3.04.1.09 Iniciativa Estratégica: Elaborar proposta de readequação do Programa de Aperfeiçoamento Profissional dos Servidores - PROSERV, em consonância com o Projeto de Gestão por Competências.

3.04.1.10 Iniciativa Estratégica: Elaborar proposta para sistematizar e implementar o uso da Educação a Distância como modalidade de ensino nas capacitações.

3.04.2 Estratégia: Aperfeiçoar os processos de avaliação de desempenho.

3.04.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar estudos para remodelar a avaliação de desempenho, alinhado ao Projeto de Gestão por Competências, conforme recomendação CNMP.

3.04.3 Estratégia: Aperfeiçoar os processos de provisão, integração e realocação de pessoas.

3.04.3.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos para aperfeiçoamento dos processos de seleção, orientado pelo Projeto de Gestão por Competências.

3.04.3.02 Iniciativa Estratégica: Revisar e implementar normativo para adoção institucional do teletrabalho.

3.04.4 Estratégia: Aperfeiçoar os processos de recompensas funcionais.

3.04.4.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos e diagnósticos de modo a revisar os benefícios destinados a membros e servidores.

3.04.5 Estratégia: Aperfeiçoar os processos de retenção de talentos, orientado pelo Projeto de Gestão por Competências.

3.04.5.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar estudos para aperfeiçoar o desenho dos cargos, suas atribuições, nomenclaturas, competências necessárias e demais atributos.



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

3.04.5.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar estudos para aperfeiçoar os critérios de promoção funcional para servidores.



4 PERSPECTIVA ORÇAMENTO

4.01 Aprimorar os mecanismos de sustentabilidade financeira

4.01.1 Estratégia: Ampliar a captação de recursos extraordinários.

4.01.1.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar medidas para aprimorar a arrecadação e a gestão do Fundo de Apoio do Ministério Público – FAMP.

4.01.1.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos para definição de projetos de captação de recursos externos.

4.01.1.03 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos para identificar parcerias com órgãos de atuação convergente aos interesses do MPAM, objetivando um melhor compartilhamento de recursos.

4.01.2 Estratégia: Ampliar as disponibilidades financeiras oriundas de recursos ordinários.

4.01.2.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar estudos de compatibilidade entre a atividade desenvolvida pelo MPAM e o duodécimo recebido.

4.01.2.02 Iniciativa Estratégica: Sistematizar ações de articulação junto aos Poderes Executivo e Legislativo com o objetivo de aumentar as dotações orçamentárias destinadas ao MPAM.

4.01.3 Estratégia: Otimizar e alinhar os gastos às prioridades do Plano Estratégico.

4.01.3.01 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implantar programa de conscientização sobre gastos institucionais.

4.01.3.02 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar estudos para aperfeiçoamento da gestão e controle do gasto.

4.01.3.03 Iniciativa Estratégica: Implantar um sistema de gestão de custos.



ANEXOS

Anexo 1: Quadro de critérios para sugestão de ordenação das iniciativas estratégicas.

QUADRO DE CRITÉRIOS PARA SUGESTÃO DE ORDENAÇÃO DAS INICIATIVAS						
CRITÉRIO	DEFINIÇÃO	Escala				Peso
		0	3	7	10	
Fundamento Estratégico	Possibilidade de contribuir para outras iniciativas que fortalecem o plano estratégico e/ou visem atender orientações do CNMP	N/A	não contribui para outras iniciativas nem atende orientações do CNMP	contribui em outras iniciativas ou atende orientações do CNMP	contribui em outras iniciativas e atende orientações do CNMP	10
Impacto na isonomia	Possibilidade de contribuir para melhorar as condições de trabalho e de desempenho da função de membros e servidores	N/A	contribui pouco para promoção da isonomia	contribui muito para promoção da isonomia	imprescindível para promoção da isonomia	9
Benefício	Possibilidade de gerar benefícios para a sociedade, em termos de entregas definidas no plano estratégico	N/A	gera benefícios indiretos	gera benefícios diretos localizados	gera benefícios diretos para todo o estado	8
Custo	Custo de implementação	até 80mil	80 a 150mil	150 a 500mil	acima de 500mil	7
Motivação	Possibilidade de impactar a motivação de membros e servidores para o desempenho de suas funções	N/A	motiva um grupo de membros ou de servidores	motiva todos os membros ou servidores	motiva todos os membros e servidores	6
Risco	Risco de não implementação em razão da quantidade de atores envolvidos	não há risco	apenas 1 unidade	várias unidades ou atores externos	várias unidades e atores externos	5
Prazo	Prazo para elaborar e implementar	até 6 meses	6meses a 2 anos	2 a 4 anos	acima de 4 anos	4

Obs: minimizar custo, prazo e risco; maximizar benefício, fundamento estratégico, impacto na isonomia e motivação.



Anexo 2: Glossário

Ameaças – são forças ambientais, incontroláveis pela organização, que criam obstáculos à ação estratégica, mas que, em sua maioria, podem ser evitadas ou gerenciadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Análise do Ambiente Externo: análise dos fatores externos à organização que poderão afetá-la de forma positiva ou negativa. Trata-se da percepção dos impactos oriundos de tendências macroambientais que se configuram como oportunidades e/ou ameaças e que poderão ser viabilizadas pela influência dos agentes (stakeholders) capazes de facilitar ou dificultar o bom desempenho da organização.

Análise do Ambiente Interno: é o diagnóstico dos pontos fortes e fracos internos, isto é, inerentes à própria organização.

Análise Prospectiva – consiste na busca da identificação de diversos futuros possíveis do ambiente (cenários prospectivos), dentro de um horizonte temporal específico, com o propósito de definir estratégias capazes de:

- Prepará-la para o enfrentamento (ou aproveitamento) dos acontecimentos fora de sua competência; ou
- Alterar, em favor da organização, as probabilidades de ocorrência dos acontecimentos abrangidos por sua esfera de influência; ou

Atores – indivíduos ou organizações cujas ações podem, de alguma forma, interferir nos objetivos estratégicos ou impactar os eventos que compõem os cenários prospectivos. O principal critério para caracterizar um ator é sua homogeneidade de ação e reação. Também são conhecidos como **stakeholders**

Balanced Scorecard – é uma metodologia voltada à gestão estratégica que visa ao gerenciamento – de forma integrada – da estratégia pela organização, garantindo que seus esforços lhe estejam direcionados.

Cenário Alvo – é aquele futuro desejado, mas não necessariamente ideal. Aquele que representa a vontade da organização de construir as parcerias necessárias para que um determina do conjunto de variáveis se comporte de forma a não representar ameaça grave à organização.

Cenário Ideal – é aquele em que ocorrem os eventos favoráveis e não ocorrem os desfavoráveis. Trata-se da descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de uma outra cena, hipotética, ao final do horizonte temporal definido para o trabalho, a qual, segundo o titular da organização (decisor estratégico), é a que melhor convém à sua missão.

Cenário Mais Provável – trata-se da descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de uma outra cena, hipotética, ao final do horizonte temporal definido para o trabalho, a qual, segundo os peritos (experts) convidados, é, de acordo com as condições atuais, a de maior probabilidade de ocorrência naquele horizonte temporal.



Cenários Prospectivos – são descrições, de forma coerente, da evolução dos acontecimentos que compõem a cena atual, até a construção de uma nova cena, hipotética, projetada para o final de um horizonte temporal definido.

Comitê de Planejamento – Equipe interna da organização, composta por integrantes de todas as áreas da organização, que podem contribuir em todas as fases do planejamento estratégico. Os membros do comitê de planejamento são convidados ou voluntários, e é permitida a eles ampla possibilidade de participação.

Diretrizes: instruções que norteiam o estabelecimento das ações ou iniciativas para se alcançar os objetivos do plano estratégico.

Efetividade: é o resultado concreto modificador da realidade para uma condição melhor, tendo em vista os fins institucionais. É fazer a coisa certa, aquela que, de fato, altera a realidade para melhor.

Eficácia: é a realização de algum trabalho que atinja o resultado que lhe foi associado, independente de ser ou não o mais certo a ser feito. É fazer certo o que foi previsto ser feito.

Eficiência: é operar de modo que os recursos sejam mais adequadamente utilizados. Diz respeito a se conseguir obter o mesmo resultado com menos recursos, ou mais resultados com os mesmos recursos.

Estratégia: é a ênfase e o curso dados a determinado conjunto de ações que, considerando as tendências dos cenários, as alianças possíveis e os recursos disponíveis, representam a forma mais provável de alcançar os objetivos estratégicos da instituição, na busca de um determinado cenário alvo. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o modo pelo qual tais objetivos serão desenvolvidos para facilitar o atingimento dos fins. Para se ter uma estratégia, é necessário atuar de forma diferente, com inteligência e planejamento, com clareza dos limites para o alcance dos objetivos (como escassez de recursos, resistências de outros atores...) e as formas de superação.

Eventos Coringa – são fatos de grandes surpresas, difíceis de serem antecipadas ou entendidas. Possuem pequena probabilidade de ocorrência e são de grande impacto.

Fatores Críticos do Sucesso – são pré-condições internas, de diferentes naturezas, relacionadas tanto a seus ativos tangíveis quanto aos intangíveis, e que são essenciais para que a instituição atinja seus objetivos.

Gestão Estratégica - é o método de administrar uma Instituição que se desenvolve com base em uma estratégia, formulada e acompanhada por planejamento estratégico, o qual se expressa em um plano estratégico, devidamente executado e acompanhado por meio de indicadores e metas, periodicamente estabelecidos e revisados.

Grupo de Controle – Equipe interna da organização, que é encarregada de receber a transferência de tecnologia (processos metodológicos), atuar como consultores internos e coordenar todas as atividades do planejamento estratégico.

Indicadores - parâmetros relacionados com a atuação institucional que são capazes de evidenciar, de forma simplificada e confiável, o ritmo de alcance de um objetivo estratégico.

Iniciativa Estratégica: são as ações que possibilitarão a realização efetiva dos objetivos



estratégicos, podendo acontecer de uma determinada iniciativa atender a mais de um objetivo.

Mapa Estratégico - esquema visual gráfico que sintetiza e comunica os objetivos estratégicos da Instituição, representados de forma lógica e estruturada, bem como associados às perspectivas sob as quais a Instituição considera a agregação de valor que seus esforços produzem para a sociedade.

Metas - quantificação da expectativa de alcance de um objetivo estratégico, tendo em vista um específico indicador e um dado período de tempo.

Missão: declaração de propósitos, de natureza ampla e duradoura, que expressa, individualiza e distingue a razão de ser da instituição.

Negócio – aponta a área de atuação à qual a organização pública ou empresa privada quer se dedicar.

Núcleo de Sistematização – Equipe interna da organização, composta por responsáveis pelos processos e gestores das áreas ou setores da organização, que é encarregada de realizar a revisão técnica dos dados levantados no planejamento estratégico, e colaborar na construção dos objetivos, indicadores, estratégias, e iniciativas estratégicas.

Objetivos Estratégicos - são intenções sobre os diversos focos de sua atuação, que a instituição pretende alcançar como resultado, para que, ao final de um dado prazo, ter concretizada a sua visão.

Oportunidades – são fatores externos à organização que devem ser reconhecidas e aproveitadas para a melhoria da missão da instituição.

Peritos – pessoas de notório saber, internas ou externas à organização, que, convidadas pelo decisor estratégico, respondem a sucessivas consultas formuladas pelo grupo de controle.

Pesquisa Delphi – Método que consiste em interrogar um grupo de peritos, individualmente, por meio de sucessivos questionários, buscando a convergência de opiniões. Após cada aplicação do questionário aos peritos, as questões são analisadas e apresentadas a eles outra vez para que tenham a oportunidade de rever suas opiniões, podendo ser apresentado no máximo 6 vezes.

Perspectiva: é maneira de se organizar os objetivos estratégicos de modo que, aqueles com natureza similar na agregação de valores para a atuação institucional, sejam agregados e tenham explicitadas suas relações de causa e efeito. As perspectivas funcionam como “lentes” capazes de proporcionar a visão do todo a partir de ângulos e focos diferentes. No modelo básico do BSC (Balanced Scorecard) , trabalha-se com quatro perspectivas – *financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento*. No presente trabalho para o MPAM foram consideradas quatro perspectivas: SOCIEDADE, PROCESSOS INTERNOS, PESSOAS, TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA E, por fim, ORÇAMENTO, que devem ser lidas de baixo para

Planejamento Estratégico – é uma metodologia de administração que, através da análise do ambiente interno, externo e dos cenários para o futuro, uma organização toma consciência das suas oportunidades e ameaças, bem como dos seus pontos fortes e fracos, tendo em vista o cumprimento da sua missão, para que, através dessa consciência, possa estabelecer a direção



que deverá seguir para aproveitar confluências virtuosas e evitar riscos. No MPAM, por meio de instrumento normativo próprio, o planejamento estratégico foi definido como a dinâmica pela qual são definidos - e continuamente avaliados, revistos e atualizados - a estratégia institucional e o respectivo plano para efetivá-la. Foi também decomposto em fases, tidas como conjuntos integrados de atividades que ocorrem ciclicamente, pelas quais a estratégia da Instituição é definida e formalizada, tem sua execução acompanhada e fortalecida, e é avaliada e reajustada, conforme seguem:

a) *definição/redefinição da estratégia e formalização do plano estratégico*: é a fase da qual resultam os objetivos e/ou iniciativas estratégicas, os indicadores, as metas e outros elementos que definirão/redefinirão a estratégia institucional e seu consequente plano estratégico. Efetiva-se por meio das seguintes etapas:

- a1) formulação/reformulação do diagnóstico (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças);
- a2) identificação das percepções dos atores internos (membros e servidores) sobre suas dinâmicas e perspectivas;
- a3) construção dos cenários relevantes para a atuação;
- a4) identificação dos atores relevantes do ambiente externo e as possíveis interveniências deles nos propósitos institucionais;
- a5) sistematização dos elementos (produzidos nos itens anteriores) portadores de indicações para fundamentação e definição dos itens componentes da estratégia/plano estratégico (missão, visão, valores, objetivos e outros);
- a6) aprovação da estratégia/plano estratégico ou da sua atualização perante a instância competente;
- a7) comunicação sobre o plano estratégico para toda a Instituição.

b) *execução e desdobramento da estratégia*: é a fase na qual as unidades e atores internos colocarão em execução o plano estratégico, visando alcançar os objetivos nele definidos, desdobrando-os em ações que os efetivem, como a realização de projetos, a definição e/ou aperfeiçoamento de processos, a promoção de cultura institucional convergente com plano, entre outros;

c) *acompanhamento da execução e fortalecimento da estratégia*: é a fase na qual o plano estratégico, em paralelo com sua execução, passa a ser acompanhado e monitorado à luz dos indicadores e metas estabelecidas em relação a cada objetivo estratégico, bem como, passa a ser instrumentalizado e fortalecido por meio de medidas que fomentem seus propósitos;

d) *monitoramento de cenários*: é a fase que transcorre em paralelo com a execução e acompanhamento e visa identificar mudanças relevantes nos cenários de referência da estratégia institucional, permitindo assim, caso necessário, ajustes no plano estratégico em execução ou, sendo tais mudanças muito amplas, suscitar a revisão e atualização em toda a estratégia.

e) *revisão e atualização da estratégia*: é a fase na qual, aproximando-se o término da validade do plano estratégico ou terem sido constatadas mudanças amplas nos cenários



de referência deste, busca-se a revisão da estratégia e a consequente atualização do plano estratégico, reiniciando-se assim um novo ciclo do planejamento estratégico.

Plano de Ação: É o plano que contempla como e quando a estratégia será implementada e quem será o responsável pela ação ou iniciativa.

Plano Estratégico - é o documento formal resultante do planejamento estratégico que explicita e comunica a estratégia da Instituição. No MPAM seus elementos essenciais são: missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores (peça periódica anexa) metas (peça periódica anexa) e mapa estratégico.

Política: são diretrizes gerais que expressam os limites entre os quais as ações dos integrantes da organização devem se desenvolver, na busca dos objetivos estratégicos e metas.

Pontos fortes: conjunto de circunstâncias ou condições internas à instituição, capaz de incrementar, positiva e substancialmente, e por longo tempo, seu potencial de desempenho e de realizações, na direção do que está proposto em sua visão estratégica.

Pontos Fracos – conjunto de circunstâncias ou condições internas à instituição, capaz de minar ou prejudicar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de desempenho e de realizações, tendo em vista na direção do que está proposta em sua visão estratégica.

Processo – conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas. 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.

Programa – grupo de projetos inter-relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e de controle que não seriam possíveis se fossem gerenciados individualmente. Os programas podem incluir elementos de trabalho relacionado fora do escopo de projetos distintos no programa.

Projeto: empreendimento temporário com a finalidade de criar um produto ou serviço único. Um projeto é executado por pessoas, com recursos e tempo limitados. Ele é sempre temporário (início e fim bem definidos).

Projeto – é um empreendimento temporário, com indicação de início e fim, desenvolvido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que não serão ou não poderão ser atingidos ou, ainda, quando o se concluir que o projeto se tornou desnecessário.

Stakeholders: também referidos como “atores” são agentes com influência sobre o ambiente de atuação da instituição, seja de forma positiva e/ou negativa, ou que são influenciados por ela. São pessoas físicas e/ou jurídicas, entidades ou organizações públicas e privadas, classes sociais, agentes econômicos, entre outros..

Simulação e gestão do futuro – Etapa da visão estratégica que utiliza princípios da teoria dos jogos e ferramentas matemáticas para simulação dos cenários possíveis..

Valores - princípios que, de modo inafastável, guiam as decisões e as atitudes dos integrantes da Instituição no desempenho de suas responsabilidades. Mensuráveis por intermédio de escalas, com gradações entre as situações extremas, são atributos realmente importantes para a organização, que devem ser visibilizados, incentivados, meritizados, preservados e



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça

potencializados.

Variáveis Externas – fenômenos ou circunstâncias presentes no ambiente que podem, de alguma forma, influenciar favorável ou desfavoravelmente os objetivos estratégicos da organização.

Visão – também definida como “visão de futuro” ou “visão estratégica, refere-se ao futuro almejado pela Instituição, em um dado período de tempo. É um constructo mental projetivo que descreve o que a organização quer realizar, objetivamente, nos próximos anos de sua existência e que deve ser compartilhado pelos dirigentes e colaboradores da instituição.



PLANEJAMENTO
estratégico
Ministério Público do Estado do Amazonas



Ministério Público do Estado do Amazonas
Procuradoria-Geral de Justiça