

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Gestão com Resultados 2010 - 2023

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

## **Gestão com Resultados 2010 - 2023**

Organizadores  
Secretaria Especial de Planejamento Estratégico  
Coordenadoria de Planejamento Institucional

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

## **Gestão com Resultados 2010 - 2023**

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

**1ª Edição**

Belo Horizonte  
Procuradoria-Geral de Justiça de Minas Gerais  
2012

© 2012. Ministério Público do Estado de Minas Gerais

Secretaria Especial de Planejamento Estratégico

Coordenadoria de Planejamento Institucional

Rua Dias Adorno, 367 – 7º andar – Santo Agostinho.

Belo Horizonte/MG – CEP 30170-916

Fone: (31) 3330-9928

Fax: (31) 3330-9931

Portal: <http://www.mp.mg.gov.br>

e-mails: [sepe@mp.mg.gov.br](mailto:sepe@mp.mg.gov.br) e [planejamento@mp.mg.gov.br](mailto:planejamento@mp.mg.gov.br)

Minas Gerais. Ministério Público. Secretaria Especial de Planejamento Estratégico (SEPE).  
Coordenadoria de Planejamento Institucional (COPLI)

M663p Planejamento estratégico: gestão com resultados: 2010-2023 / Ministério  
Público do Estado de Minas Gerais. Secretaria Especial de Planejamento Estratégico.  
Coordenadoria de Planejamento Institucional. Belo Horizonte: Centro de Estudos  
e Aperfeiçoamento Funcional, 2012.

164p.

ISBN: 978-85-61532-08-6

1. Ministério Público – Minas Gerais – planejamento. 2. Planejamento administrativo.  
3 Planejamento estratégico. I. Título.

CDU 347.921.5

## **EXPEDIENTE**

**Procurador-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais**  
Alceu José Torres Marques – Procurador de Justiça

**Secretaria Especial de Planejamento Estratégico (SEPE)**  
Jairo Cruz Moreira – Promotor de Justiça – Coordenador

**Coordenadoria de Planejamento Institucional (COPLI)**  
Fabrício Marques Ferragini – Promotor de Justiça – Coordenador

**Superintendência de Planejamento e Coordenação (SPC)**  
**Superintendente** – Marluce Metzker Silva Oliveira  
**Coordenador de Planos, Projetos e Programas Institucionais** – Marcelo de Oliveira Santa Rosa  
**Coordenador de Sistemas e Monitoramento de Inf. Estratégicas** – Anderson Funghi de Azevedo Rocha

## **COLABORAÇÃO**

**Promotora de Justiça** – Ana Cecília Junqueira Gouvea  
**Promotor de Justiça** – Henrique Nogueira Macedo  
**Superintendente de Tecnologia da Informação** – Cláudia Guatimosim Samarane

## **FICHA TÉCNICA**

**Superintendente de Formação e Aperfeiçoamento** – Ana Rachel Brandão Ladeira Roland  
**Diretora de Produção Editorial** – Alessandra de Souza Santos  
**Revisão** – Josane Fátima Barbosa  
**Projeto Gráfico e diagramação** – João Paulo de Carvalho Gavidia  
André Santos de Oliveira (Estágio Supervisionado)  
**Capa e Luva** – Rafael de Almeida Borges  
**Fotografias** – João Paulo de Carvalho Gavidia  
Alex Lanza  
**Gráficos e Ilustrações** - André Santos de Oliveira (Estágio Supervisionado)  
**Editoração e copidesque** – Helena Carvalho Moysés  
**Projeto Inicial, logos, Grafismos e montagens fotográficas** – ASSCOM / Publicidade

## **ADMINISTRAÇÃO**

**Procurador-Geral de Justiça**  
Procurador de Justiça Alceu José Torres Marques

**Corregedor-Geral do Ministério Público**  
Procurador de Justiça Luiz Antônio Sasdelli Prudente

**Procurador-Geral de Justiça Adjunto Jurídico**  
Procurador de Justiça Geraldo Flávio Vasques

**Procurador-Geral de Justiça Adjunto Administrativo**  
Procurador de Justiça Carlos André Mariani Bittencourt

**Procurador-Geral de Justiça Adjunto Institucional**  
Procurador de Justiça Waldemar Antônio de Arimatéia

**Secretário-Geral**  
Promotor de Justiça Roberto Heleno de Castro Júnior

**Chefe de Gabinete**  
Promotor de Justiça Paulo de Tarso Morais Filho

**Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional**  
Promotor de Justiça Gregório Assagra de Almeida

**Assessora Especial do Procurador-Geral de Justiça (CEAF)**  
Promotora de Justiça Élide de Freitas Rezende

**Assessor Especial do Procurador-Geral de Justiça (CEAF)**  
Promotor de Justiça Paulo César Vicente de Lima

**Secretaria Especial de Planejamento Estratégico**  
Promotor de Justiça Jairo Cruz Moreira

**Coordenadoria de Planejamento Institucional**  
Promotor de Justiça Fabrício Marques Ferragini

**Diretoria-Geral**  
Fernando Antônio Faria Abreu



# Sumário

## 1. O DESAFIO

MENSAGEM DO PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA	14
PERFIL INSTITUCIONAL	16
NECESSIDADE DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO	18

## 2. O PLANO ESTRATÉGICO

APRESENTAÇÃO	29
MISSÃO	30
VISÃO	30
VALORES	31
MAPA ESTRATÉGICO	32
RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	34
MACRO-OBJETIVOS	37
OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	39

## 3. O MODELO DE GESTÃO

GESTÃO ESTRATÉGICA	68
GOVERNANÇA	70
ELEMENTOS DO MODELO DE GESTÃO	72
INDICADORES	78



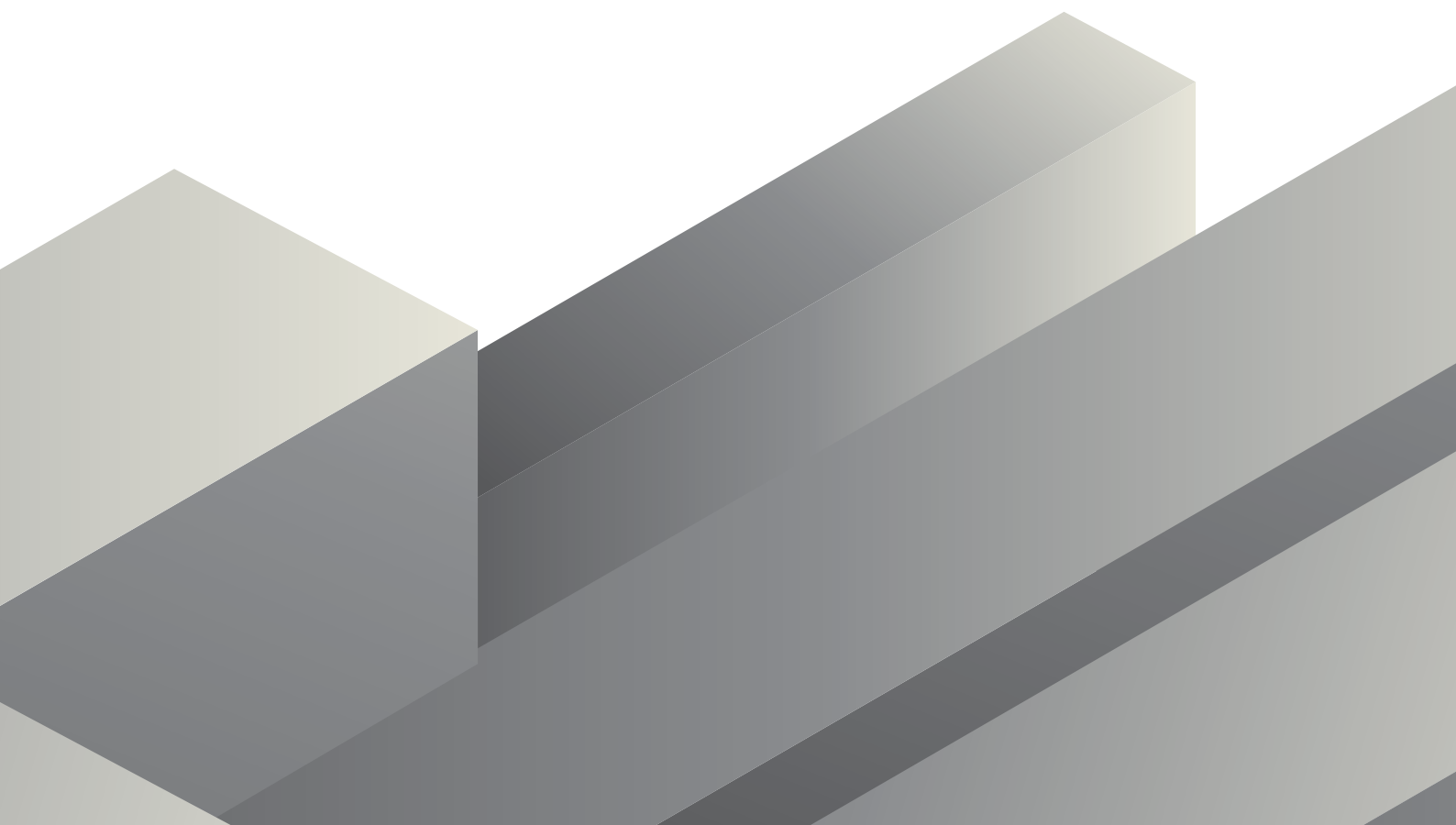


## 4. A IMPLEMENTAÇÃO

PRIMEIROS PASSOS	119
PROGRAMA MP E GESTÃO COM RESULTADOS	120

## 5. A METODOLOGIA

PROJETO BÁSICO	129
PLANO DE TRABALHO	132
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	136
ANÁLISE DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS	142
ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	144
CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	150
ELABORAÇÃO DOS PLANOS OPERACIONAIS	153
CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO	156
MENSAGEM FINAL	160







O DESAFIO



---

*Disse que o mineiro não crê demasiado na ação objetiva; mas, com isso não se anula. Só que mineiro não se move de graça. Ele permanece e conserva. Ele espia, escuta, indaga, protela ou palia, se sopita, tolera, remancheia, perrengueia, sorri, escapole, se retarda, faz véspera, tempera, cala a boca, matuta, destorce, engambela, pauteia, se prepara. Mas sendo a vez, sendo a hora, Minas entende, atende, toma tento, avança, peleja e faz.*

Guimarães Rosa<sup>1</sup>

---

## O DESAFIO

---

<sup>1</sup> ROSA, João Guimarães. *Ave, palavra*. Rio de Janeiro : José Olympio, 1970. 274 p.

# MENSAGEM DO PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA

**Alceu José Torres Marques**  
Procurador-Geral de Justiça de Minas Gerais

*Todo dia é véspera...*<sup>2</sup>

Guimarães Rosa

No início de nossa administração, elegemos o planejamento estratégico como uma prioridade.

Desde sempre, adotamos a premissa de que, para o pleno sucesso dessa iniciativa, seria indispensável o engajamento de todos, membros e servidores, no sentido da cooperação, do desprendimento e da solidariedade durante a complexa caminhada de coletar informações, organizá-las e tornar possível a concreção de grandes objetivos institucionais para o crescimento, o aperfeiçoamento e a modernização do Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

Na atualidade, cada vez mais as organizações lançam mão dessa importante ferramenta de gestão, objetivando o desejado salto de qualidade na execução de suas atividades. Contudo, no caso do Ministério Público, instituição moldada por princípios constitucionais, com vasta amplitude de atuação e com características que a diferenciam das outras organizações, é imperioso e fundamental que nessa trajetória estejam sempre latentes o espírito e os valores que nos movem e nos motivam a defender a sociedade mineira.

A elaboração do nosso planejamento estratégico passou por todas as etapas necessárias à sua maturação, desde as primeiras reuniões e a designação de comissão para diretrizes, em 2009; a criação da Secretaria Especial de Planejamento Estratégico (SEPE) e a reformulação da Coordenadoria de Planejamento Institucional (COPLI), até licitarmos e contratarmos o auxílio de uma consultoria especializada, que conosco percorreu, durante o ano de 2011, as seis etapas desse projeto: diagnóstico, prospecção de cenários, elaboração do plano estratégico, construção do mapa estratégico, elaboração dos planos operacionais e construção do modelo de gestão institucional, cujos produtos estão compilados nesta obra.

Procuramos conciliar as experiências de sucesso de outros Ministérios Públicos e aprender com aquelas menos exitosas para que a nossa Instituição alcançasse o que há de mais moderno e inovador em gestão para o setor público.

Exemplos desse diferencial foi fomentarmos a ampla e irrestrita participação de membros e servidores, aliarmos as metodologias do planejamento estratégico participativo, dos cenários prospectivos, do *Balanced Scorecard* (BSC) e do PMBOK (gerenciamento de projetos), bem como definirmos a implementação das bases adequadas à continuidade e ao permanente ajuste dos objetivos e da forma de alcançá-los em curto, médio e longo prazos.

O MPMG cresceu muito nas últimas décadas e todas as Administrações contribuíram para isso, cada qual a seu tempo e modo. Com efeito, a sociedade e as instituições da atualidade estão experimentando influências globais e com rapidez que exigem respostas contundentes e ágeis, o que nos motivou a buscar este degrau histórico de saber refletir, pensar, compartilhar as nossas oportunidades e ameaças e construir juntos a visão de onde queremos estar no futuro.

As sucessivas gestões de nossa Instituição sempre estiveram no caminho certo e, indubitavelmente, com a nova cultura poderemos atingir um novo patamar de desenvolvimento que vá ao encontro da justa expectativa da sociedade mineira. As futuras gerações irão se beneficiar desse trabalho que conduz às melhores práticas.

A propósito, o desdobramento do nosso Planejamento Estratégico no *Programa MP e Gestão com Resultados* e a estruturação do Escritório de Projetos são a marca de nosso comprometimento com a governança, a transparência e a adoção de ações práticas, tanto na esfera de resultados para a sociedade como na consecução de mecanismos que viabilizem as iniciativas estruturantes consolidadas nos grandes objetivos do nosso Mapa Estratégico.

Conseguimos, juntos, construir os desejados rumos para o nosso Ministério Público.

Assim, tem especial significado a citação de Guimarães Rosa porque, hoje, estamos na véspera de nosso futuro!

<sup>2</sup> ROSA, João Guimarães. *Tutaméia: Terceiras histórias*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1969.

## PERFIL INSTITUCIONAL

*O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.*

Art. 127 da Constituição Federal

Há pouco mais de vinte anos, com a Constituição Federal de 1988, foi delineado um novo perfil para o Ministério Público brasileiro. Desde então, a Instituição vem desenvolvendo suas funções constitucionais, em defesa do Estado Democrático de Direito e de todos os direitos e deveres dele decorrentes.

O Ministério Público brasileiro é composto pelos Ministérios Públicos dos estados e pelo Ministério Público da União, que abrange o Ministério Público Federal, o Ministério Público do Trabalho, o Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e territórios.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, cada um dos ramos do Ministério Público tem autonomia para propor leis complementares com o fim de estabelecer a organização, as atribuições e o estatuto de cada Ministério Público e elaborar propostas orçamentárias anuais. A Lei Complementar nº 34/1994 regulamenta a estrutura e o funcionamento do MP mineiro.

Também aos seus membros são garantidas a vitaliciedade, após dois anos de exercício, a inamovibilidade e a irredutibilidade de subsídio (art. 127, § 5º, inciso I, alíneas a, b e c, da CF/88). Essas prerrogativas concedidas aos procuradores e promotores de Justiça visam afiançar que a Instituição tenha condições de cumprir, com segurança e eficácia, sua missão constitucional.

O desafio imposto aos membros e servidores do Ministério Público do Estado de Minas Gerais pela preponderante defesa do interesse público, nas diversas áreas de atuação, vem consolidando uma nova forma de atuar em que se elege a ação proativa e resolutiva como eficaz alternativa ao perfil exclusivamente demandista, anteriormente traçado.

Diante de um cenário social em constante mutação que gera incremento da complexidade das demandas, a inovação na forma de atuar é uma necessidade. A Instituição mineira, a cada dia, aproxima-se mais da sociedade criando parcerias com os destinatários de suas ações, num crescente comprometimento com a transformação social.

Para que seus membros e servidores possam desenvolver a contento suas atribuições cada vez mais complexas e cumprir sua missão política e social, é preciso ter garantia de condições materiais e tecnológicas necessárias.

Os primeiros doze anos após a promulgação da Carta Magna exigiu um grande esforço de adaptação, de organização interna e normatização, de contratação de pessoas e de aparelhamento da Instituição para fazer frente às suas novas funções.

Nos últimos doze anos, o MPMG vem desenvolvendo iniciativas planejadas de atuação, espelhadas em seus Planos Gerais de Atuação, e foi dado um grande salto em todas as áreas, mas ainda não o bastante para o enfrentamento dos enormes desafios que diariamente aportam nos gabinetes e salas dos seus



membros e servidores. Há doze anos, a realidade tecnológica era diferente no mundo e na Instituição. No MPMG, ainda não havia banda larga ou *wireless*, não havia recursos virtuais ou mídias eletrônicas, nem *notebooks* ou *smartphones*. O quadro de pessoas era menos da metade do de hoje e, à época, com pouca especialização nas áreas de atuação e pericial.

Hoje, já avançado em tecnologia e especialização, o Ministério Público do Estado de Minas Gerais contribui em nível nacional para a consolidação dos princípios constitucionais de unidade e indivisibilidade da Instituição, fornecendo modelos de organização interna, sistemas informatizados e formas inovadoras de atuação.

O Ministério Público mineiro conta, hoje, com um quadro de pessoal de aproximadamente 4.700 pessoas, entre membros, servidores, estagiários e pessoal terceirizado, de forma a atuar em 296 comarcas e a atender, nos 853 municípios do Estado, às demandas geradas por seus quase 20 milhões de habitantes distribuídos em aproximadamente 600 mil quilômetros quadrados de território estadual.

## PERFIL EVOLUTIVO DO MPMG

	2000	2012
Procuradores	94	125
Promotores	578	846
<b>Total de membros</b>	<b>672</b>	<b>971</b>
Analistas em Direito	010	891
Analistas outras áreas	084	327
Demais servidores	628	1355
Nº servidores de Apoio Técnico/Pericial	024	072
Nº Servidores Tecnologia da Informação	015	048
<b>Total de servidores</b>	<b>722</b>	<b>2573</b>
Orçamento anual (*)	<b>202.764.744</b>	<b>1.005.641.694</b>

(\*) Orçamento Anual: todas as fontes e grupos de despesas

Os cenários futuros mundiais delineiam o aumento da longevidade da população, a redução da taxa de mortalidade infantil e o aumento do número de pessoas com necessidades especiais pós-traumáticas. Apontam para a velocidade das comunicações e a rápida obsolescência de tecnologias da informação. Mostram a massificação de conceitos e a padronização de costumes. Indicam aumento da criminalidade especializada, com acesso facilitado a informações e tecnologias, o que determina grandes desafios para a atuação institucional.

Isso posiciona o Ministério Público diante de questões sobre qual será o perfil necessário à Instituição nos próximos anos e como se chegará lá.

Este trabalho procura contribuir para as respostas e, por conseguinte, para um futuro melhor.

---

---

*Inovação é arriscada, mas não-inovação pode ser fatal.*

Phillip Kotler

---

---

## NECESSIDADE DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO

---

O cenário mundial está ainda se redesenhando após recente crise que afetou seriamente a economia de diversos países. No caso do Brasil, e especialmente em Minas Gerais, a repercussão desse fato exigiu pronta resposta governamental e, dentre outras medidas, a restrição de gastos no setor público e cortes no orçamento.

As instituições públicas se viram, assim, diante do desafio de manter adequado atendimento das demandas sociais, em um período de recessão econômica e escassez de recursos.

O orçamento público é alocado, em sua quase totalidade, para o pagamento de pessoas e o custeio do funcionamento organizacional, ficando pouca margem para outras ações. Assim, a tendência de se extrapolarem para o ano seguinte os valores gastos no ano vigente, com correções e aportes para ajustes salariais e de manutenção, leva os gestores a desconsiderar a necessidade de planejamento.

Para enfrentar esse quadro de crise e as constantes readequações a que estão sujeitas as instituições públicas, os gestores precisam adotar uma forma planejada de ver e conduzir a realidade, a fim de obter melhor empenho de seus recursos humanos, materiais e financeiros e melhores resultados de suas ações.

O planejamento estratégico se apresenta, então, como importante técnica administrativa que auxilia a determinar estratégias para se alcançar eficiência na utilização dos recursos, eficácia no alcance dos objetivos propostos e efetividade das medidas implementadas. A partir da análise do ambiente externo, bem como da análise estruturada e sistemática do ambiente interno da organização, é possível determinar com segurança o que deve ser feito prioritariamente e concentrar recursos e esforços para esse fim.

O Ministério Público do Estado de Minas Gerais vem intensificando ao longo dos últimos anos a eleição de prioridades com ações planejadas voltadas ao cumprimento de metas em suas áreas finalísticas, nos âmbitos Cível, Criminal e de Direitos Difusos, e, também, com a execução de projetos estruturadores nas áreas administrativas e de apoio técnico.

Contudo, o diagnóstico realizado apontou necessidade de melhorias dos mecanismos de acompanhamento e aferição de eficácia e efetividade das atividades meio e finalísticas. Além disso, a prospecção do ambiente político detectou grande apreensão com a sustentabilidade da Instituição diante de suas inúmeras atribuições e extensa abrangência territorial.

Para que o Ministério Público atinja os resultados esperados pela sociedade, é necessário estabelecer prioridades e manter a Instituição em constante processo de aperfeiçoamento, por meio de elaboração, execução, monitoramento e avaliação eficaz de estratégias estabelecidas, que possam ser mensuradas no decorrer do processo.

Para tanto, é necessário que se tenha foco na missão institucional, visão de longo prazo, que se monitore a influência de variáveis externas à Instituição e que se visualize a organização como um todo integrado de forma eficiente, o que requer um processo de planejamento e controle que leve em conta as interações entre vários subsistemas e o acompanhamento dos resultados institucionais visando ao crescimento inteligente.

Assim, diante da necessidade de aprimorar a atuação ministerial em todos os níveis e de canalizar seus esforços em prol do interesse público é importante a construção de um modelo de gestão que promova o alinhamento do planejamento da atuação finalística e administrativa com o ciclo do orçamento público e, ainda, o monitoramento de indicadores balanceados de desempenho no Ministério Público do Estado de Minas Gerais. O novo modelo se torna essencial para alcance da sustentabilidade e da excelência no cumprimento das funções institucionais.

A transformação proporcionada pela sustentabilidade corporativa é profunda e alcança a Instituição como um todo, de modo macro-orientado. Promove a mudança de paradigmas, possibilita o surgimento de novas formas de atuar, de se comunicar e de se relacionar com as áreas internas e com o público externo.

MMPS







MM

G





O PLANO ESTRATÉGICO





---

---

*Digo: o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia.*

Guimarães Rosa<sup>3</sup>

---

---

## O PLANO ESTRATÉGICO

---

<sup>3</sup> ROSA, João Guimarães. *Grande sertão: veredas*. 19. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.







---

---

*Um planejamento a longo prazo não trata de decisões futuras. Trata das consciências de decisões presentes.*

Peter Drucker<sup>4</sup>

---

---

# APRESENTAÇÃO

---

O Ministério Público do Estado de Minas Gerais tem como um dos grandes desafios da atuação funcional o atendimento das urgências sociais apresentadas cotidianamente aos seus membros, sem descuidar das questões importantes, por vezes latentes, que exigem atuação ministerial proativa.

Diante da necessidade de proporcionar o melhor atendimento social com a adequada utilização dos recursos administrativos, a Procuradoria-Geral de Justiça iniciou, no segundo semestre de 2010, com a consultoria da *PricewaterhouseCoopers* (PWC), o desenvolvimento de diversas ações objetivando coletar e traduzir as necessidades sociais e institucionais, em iniciativas e objetivos estratégicos que possam ser viabilizados e executados através de projetos para alcance de resultados concentrados e efetivos.

Para tanto, fez-se necessária e imprescindível a condução metodológica para intensa mobilização institucional de modo a garantir aderência e legitimidade na tradução da missão constitucional do MPMG, no estabelecimento de uma visão de futuro e na sistematização de seus maiores valores.

Com a efetiva participação de seus membros, a Instituição elegeu cinco campos prioritários de resultados para a sociedade, com enfoque multidisciplinar de atribuição institucional, além de grandes objetivos para o aperfeiçoamento administrativo institucional.

A união de todos estes direcionadores formou o Plano Estratégico do MPMG, que, sintetizado no Mapa, contempla toda a estratégia de atuação definida pela Instituição.

Com o horizonte projetado no ano de 2023, o Plano Estratégico possibilita a soma de esforços sinérgicos na atividade-fim e na área administrativa contemplando objetivos e iniciativas estratégicos; o estabelecimento de indicadores iniciais; a gestão por projetos e os ciclos de revisão, tudo em prol da governança institucional e do atendimento às expectativas sociais.

**Jairo Cruz Moreira**  
Promotor de Justiça  
Secretaria de Planejamento Estratégico

**Fabício Marques Ferragini**  
Promotor de Justiça  
Coordenadoria de Planejamento Institucional

<sup>4</sup> DRUCKER, P. F. Long-Range Planning: Challenge to Management Science. Management Science, , Apr. 1959. In: MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.



---

---

*A missão da organização fornece o ponto de partida, a visão de futuro ilumina a trajetória e coloca a organização em movimento.*

Kaplan e Norton<sup>5</sup>

---

---

## MISSÃO

**PROMOVER A JUSTIÇA, SERVIR À SOCIEDADE  
E DEFENDER A DEMOCRACIA.**

A missão espelha o que a Instituição, ciente de sua finalidade constitucional, propõe-se a entregar para a sociedade. Ter consciência de sua missão proporciona aos membros e servidores o comprometimento com a importância e o alcance social do trabalho realizado.

## VISÃO

**SER INSTITUIÇÃO ACESSÍVEL À POPULAÇÃO,  
INDEPENDENTE, INTEGRADA, RECONHECIDA POR  
SUA TRANSPARÊNCIA E ATUAÇÃO EFICAZ NA  
TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE.**

A visão representa um estado futuro desejável da Instituição. O enunciado da visão orienta o esforço empreendido, a alocação dos recursos e o alinhamento das ações individuais e de equipes, no horizonte de treze anos.

<sup>5</sup>KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

---

---

*Sobrevivência institucional, adequadamente compreendida, é uma questão de manter valores e identidade diferenciada.*

Philip Selznick<sup>6</sup>

---

---

## VALORES

Ética	Atuar com honestidade, integridade e imparcialidade, buscando o bem coletivo.
Comprometimento	Agir com dedicação, atuação responsável, lealdade e compromisso com os resultados e com a missão institucional.
Independência	Atuar com impessoalidade e autonomia em relação aos órgãos e agentes externos.
Eficácia e Efetividade	Realizar as atividades com criatividade e justo dispêndio de esforços e recursos, com enfoque resolutivo, a fim de alcançar resultados perenes.
Transparência	Ter clareza de objetivos e acompanhamento de desempenho, mantendo a contínua prestação de contas ao cidadão, de forma a promover o democrático controle social e o aperfeiçoamento das ações institucionais.
Acessibilidade	Cultivar os instrumentos de aproximação social, atuar com humildade, temperança, humanismo e facilitar o acesso da população aos seus órgãos e à justiça.

Em conjunto com as garantias e prerrogativas constitucionais, os valores enunciados correspondem aos princípios mais perenes da Instituição e guiam as decisões e as atitudes de todos os seus integrantes, no desempenho de suas responsabilidades.

Missão, Visão e Valores formam a identidade institucional.

<sup>6</sup> SELZNICK, Philip. *Liderança em Administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

---

---

*A estratégia desenvolve-se e evolui com o tempo para atender às condições em mutação impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas.*

Kaplan e Norton<sup>7</sup>

---

---

# MAPA ESTRATÉGICO

---

O Mapa Estratégico do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, construído com base na metodologia internacional *Balanced Scorecard* (BSC) e na efetiva participação dos membros da Instituição, é um instrumento de comunicação visual que resume toda a estratégia de atuação, no horizonte temporal de 2023.

## **O Mapa é composto por três conjuntos de informações:**

- 1-** Enunciados da Missão, da Visão de futuro e dos Valores institucionais;
- 2-** Dimensão Resultados para a Sociedade com cinco campos prioritários;
- 3-** Dezessete macro-objetivos estabelecidos para as dimensões do BSC, com enfoque:
  - a.** externo (relacionamento com a sociedade, relacionamento interinstitucional) e
  - b.** interno (aprendizado e crescimento; recursos; processos internos).

A construção do Mapa Estratégico é feita do topo para a base, partindo da reflexão quanto à razão de ser da organização, sua visão de futuro e seus princípios norteadores, que são determinantes de toda a cadeia de objetivos estratégicos e de recursos necessários.

Já a leitura do Mapa, ao ser iniciada pela base, permite perceber a disposição institucional de garantir alocação de recursos orçamentários para execução da estratégia e, verificar a interação sistêmica entre os macro-objetivos, suas relações de causa e efeito com a visão de futuro do Ministério Público mineiro e seu alinhamento à missão e aos valores da Instituição. Essa leitura global evidencia os desafios a serem suplantados.

Segundo Kaplan e Norton<sup>8</sup>, autores da metodologia BSC, o Mapa Estratégico esclarece a lógica de como e para quem a instituição criará valor. Dessa forma, podemos visualizar quem somos, onde queremos chegar e qual o caminho que devemos seguir com projetos de curto, médio e longo prazos, mantendo foco nos resultados sociais que queremos gerar.

<sup>7</sup> KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

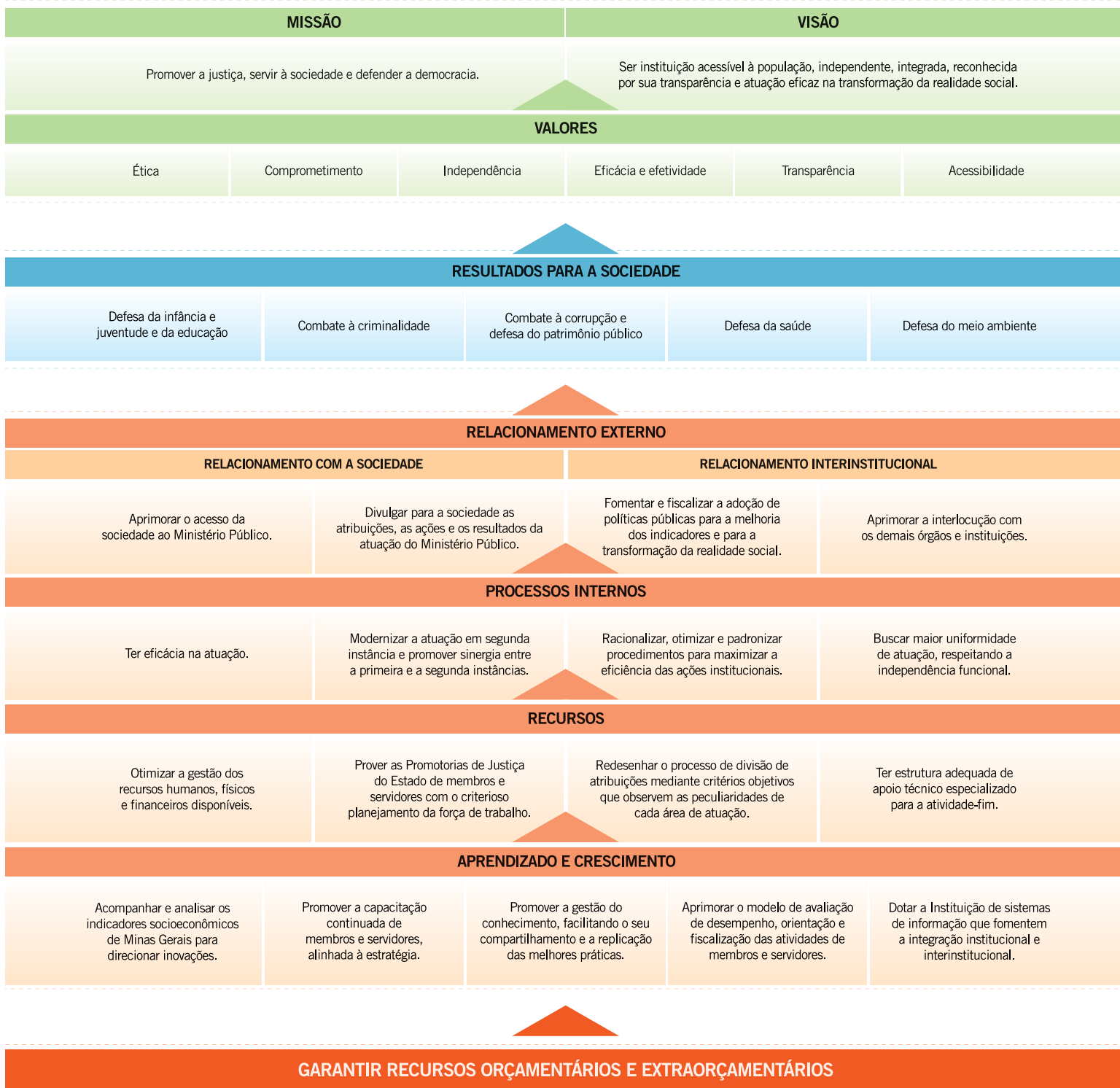
<sup>8</sup> Idem, 2004.





## O MINISTÉRIO PÚBLICO

É INSTITUIÇÃO PERMANENTE, ESSENCIAL À FUNÇÃO JURISDICIONAL DO ESTADO, INCUMBINDO-LHE A DEFESA DA ORDEM JURÍDICA, DO REGIME DEMOCRÁTICO E DOS INTERESSES SOCIAIS E INDIVIDUAIS INDISPONÍVEIS.  
Art. 127 da Constituição Federal



---

*... pois Minas Gerais é muitas. São, pelo menos, várias Minas.*

Guimarães Rosa<sup>9</sup>

---

## RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

---

No Mapa Estratégico do MPMG, destacam-se os campos prioritários de resultados que a Instituição se propõe a entregar para a sociedade: Defesa da Infância e Juventude e da Educação, Combate à Criminalidade, Combate à Corrupção e Defesa do Patrimônio Público, Defesa da Saúde, Defesa do Meio Ambiente.

---

### RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Defesa da Infância e  
juventude e da educação

Combate à criminalidade

Combate à corrupção  
e defesa do patrimônio público

Defesa da saúde

Defesa do meio ambiente

<sup>9</sup> ROSA, João Guimarães. *Ave, palavra*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1970. 274 p.

Tendo como diretriz a visão holística de que as questões sociais apresentam múltiplos vieses, as cinco prioridades são a síntese de uma das conclusões extraídas dos encontros de planejamento estratégico, de que a transversalidade presente nos temas levantados enseja atuação conjunta e articulada para o alcance de maior eficácia na resolução ou no abrandamento do problema social.

Como exemplo, a atuação combativa, preventiva e de atenção ao uso de substâncias psicoativas enseja a atuação não só de promotores de Justiça da área criminal, de tóxicos e de combate ao crime organizado, como também daqueles com atribuições em infância e juventude, saúde, família, educação, direitos humanos, patrimônio público, meio ambiente urbano e outros.

Com esse enfoque multidisciplinar, os temas de resultados para a sociedade englobam visões amplas e multifacetadas, não se restringindo às atribuições finalísticas de mesmo nome. Ao contrário, ensejam a congregação dos esforços de todas as competências institucionais, para minorar as demandas e promover a transformação social.

Essa constatação demonstra que os cinco temas componentes da dimensão Resultados para a Sociedade, identificados pelos membros da Instituição e apresentados no Mapa Estratégico, abrangem todas as áreas de atribuição do MPMG, dependendo do foco e da estratégia de atuação escolhida.

<p>Defesa da Infância e Juventude e da Educação</p>	<p>Em amplo conceito, a <b>defesa da infância e da juventude</b> busca garantir prioritariamente à criança, ao adolescente e ao jovem o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. Também busca medidas de proteção que visem colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.</p> <p>A <b>defesa da educação</b> abrange ações formativas desenvolvidas no seio de instituições de ensino e pesquisa, de movimentos sociais e de organizações da sociedade civil, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho e sua inclusão social.</p>
<p>Combate à Criminalidade</p>	<p>O <b>combate à criminalidade</b> se perfaz mediante ações de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, contribuindo proativamente com o sistema de defesa social.</p>
<p>Combate à Corrupção e Defesa do Patrimônio Público</p>	<p>O <b>combate à corrupção</b> em todos os níveis é meta nacional do Ministério Público. Em ano eleitoral, a escolha consciente e isenta dos representantes e administradores municipais apresenta grande relevância de atuação.</p> <p>A <b>defesa do patrimônio público</b> compreende a garantia de efetivo respeito da probidade e da legalidade administrativas e a proteção do patrimônio público e social. A fiscalização da correta aplicação de recursos na implementação de mecanismos e equipamentos públicos visam proporcionar melhor atendimento às questões sociais.</p>
<p>Defesa da Saúde</p>	<p>Conforme a Constituição da Organização Mundial de Saúde (OMS) de 1946, a “saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”. Nesse amplo sentido, a <b>defesa da saúde</b> postula a adoção ou a melhoria de instrumentos de assistência social e de políticas públicas sanitárias voltados a manter a vida humana com qualidade e dignidade.</p>
<p>Defesa do Meio Ambiente</p>	<p>A <b>defesa do meio ambiente</b> busca compatibilizar o desenvolvimento social e econômico com o uso saudável e sustentável dos recursos naturais, com a ocupação racional do espaço urbano, assim como preservar, conservar e promover o acervo cultural.</p>

Os objetivos incorporados à missão devem ser claros, divulgados e frequentemente reafirmados.

Peter Drucker<sup>10</sup>

## MACRO-OBJETIVOS

O Plano Estratégico do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, espelhado no Mapa Estratégico, define um conjunto de dezessete macro-objetivos que indicam os caminhos para se alcançar a Visão de futuro, no horizonte de 2023.

Os macro-objetivos correspondem às grandes oportunidades de melhorias estruturantes para a elevação do patamar de qualidade na prestação de serviços e suporte à atuação finalística. São produtos da análise dos cenários futuros e de cada item do diagnóstico institucional nos aspectos: estratégia, pessoas, processos, tecnologia e estrutura.

No Mapa Estratégico, os macro-objetivos estão agrupados conforme as dimensões do BSC: relacionamento com a sociedade, relacionamento interinstitucional, processos internos, recursos, aprendizado e crescimento.

### RELACIONAMENTO EXTERNO

Aprimorar o acesso da sociedade ao Ministério Público

Divulgar para a sociedade as atribuições, as ações e os resultados da atuação do Ministério Público

Fomentar e fiscalizar a adoção de políticas públicas para a melhoria dos indicadores e para a transformação da realidade social

Aprimorar a interlocução com os demais órgãos e instituições

### PROCESSOS INTERNOS

Ter eficácia na atuação

Modernizar a atuação em segunda instância e promover sinergia entre a primeira e a segunda instâncias

Racionalizar, otimizar e padronizar procedimentos para maximizar a eficácia das ações institucionais

Buscar maior uniformidade de atuação, respeitando a independência funcional

### RECURSOS

Otimizar a gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros disponíveis

Prover as promotorias de justiça do estado de membros e servidores com o criterioso planejamento da força de trabalho

Redesenhar o processo de divisão de atribuições mediante critérios objetivos que observem as peculiaridades de cada área de atuação

Ter estrutura adequada de apoio técnico especializado para a atividade-fim

### APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Acompanhar e analisar os indicadores socioeconômicos de Minas Gerais para direcionar inovações

Promover a capacitação continuada de membros e servidores, alinhada à estratégia

Promover a gestão do conhecimento e a replicação das melhores práticas

Aprimorar o modelo de avaliação, orientação e fiscalização das atividades de membros e servidores

Dotar a Instituição de sistemas de informação que fomentem a integração institucional e interinstitucional

### GARANTIR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E EXTRAORÇAMENTÁRIOS

<sup>10</sup> DRUCKER, Peter. F. *O homem que inventou a Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



## OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

---

Na Fase 5 do projeto de Planejamento Estratégico do MPMG, foram realizadas dezenove oficinas para desdobramento do Mapa Estratégico.

Nessas oficinas, a partir do material produzido por membros do MPMG durante os encontros (*workshops*) destinados a análise de cenários futuros, complementação do diagnóstico e construção do plano e do mapa estratégicos, extraíram-se as iniciais prioridades institucionais, as quais foram compiladas em objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas para a dimensão de resultados para a sociedade e para os macro-objetivos da Instituição.

Na concepção do trabalho desenvolvido, os objetivos estratégicos são diretrizes institucionais prioritárias construídas para cada tema de resultados para a sociedade e para cada macro-objetivo. São os rumos primeiros que a Instituição elegeu durante a elaboração do planejamento estratégico.

Por outro lado, as iniciativas estratégicas são direcionadores temáticos, dentro de cada objetivo estratégico, que deverão ser desmembrados e perseguidos no universo temporal do planejamento, através de programas, projetos e ações integradas dos diversos órgãos de execução e das unidades administrativas do MPMG.

Para exemplificar o alcance multidisciplinar das iniciativas estratégicas, ressaltamos que, para atingir o objetivo estratégico de “combater a corrupção e a improbidade administrativa” (resultados para a sociedade: combate à corrupção e defesa do patrimônio público), no campo da iniciativa estratégica “garantir a recuperação de ativos desviados”, exsurge a importância da atuação articulada e integrada das Promotorias de Justiça Criminais, de Combate ao Crime Organizado, de Defesa da Ordem Econômica e Tributária, de Defesa do Patrimônio Público, entre outras, atuando na seara cível e criminal, com potencialização da atuação do Ministério Público.

Da mesma forma, para incremento da atuação da Instituição visando “fomentar a adoção de políticas públicas de atenção aos usuários de substâncias psicoativas” (objetivo estratégico de resultados para a sociedade: defesa da saúde), tendo como direcionador temático a iniciativa estratégica de “fomentar ações preventivas de redução do consumo de drogas”, é imprescindível a atuação conjunta e transversal das Promotorias de Justiça de

Saúde, do Juizado Especial Criminal, Criminais, de Combate ao Crime Organizado, da Infância e Juventude, de Direitos Humanos, entre outras, atuando judicial e extrajudicialmente em prol de um único resultado social.

Com isso, a Instituição busca atuar em rede, de forma sistêmica, com foco nos problemas sociais que são multifacetados e, não, departamentais. A respeito do inovador e atual modelo de redes governamentais, é pertinente a definição citada por Fleury de que são “um conjunto de relações estáveis, de natureza não hierárquica e interdependente, vinculando uma série de atores com um interesse comum em relação a uma política e que intercambiam recursos para concretizar esses interesses, reconhecendo que a cooperação é a melhor maneira de atingir seus objetivos”<sup>11</sup>. (BÖRZEL, 1998, *apud* FLEURY, 2007)

A mesma necessidade de atuação articulada e sinérgica das unidades administrativas se verifica na implementação dos objetivos e iniciativas estratégicas relacionadas aos macro-objetivos institucionais.

Diante disso, passa-se a enumerar os objetivos estratégicos e as iniciativas estratégicas de resultados para a sociedade e dos macro-objetivos institucionais construídos de forma participativa por membros e servidores, para o início dos esforços institucionais decorrentes do planejamento estratégico.

Sobreleva notar que foram centenas de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas que, já durante a fase dos planos operacionais (fase 5), puderam ser construídos conforme a seguir se demonstra.

<sup>11</sup> BÖRZEL, T. Organizing Babylon: On the different conceptions of policy networks. *Public Administration*, Malden, v. 76, p.53, summer 1998. In: FLEURY, S.; OUVÉRY, A.M. *Gestão de Redes: a estratégia de regionalização da política de saúde*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.



# I - OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICOS: RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

DEFESA DA INFÂNCIA E JUVENTUDE E DA EDUCAÇÃO	
Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Combater a violência contra a criança e o adolescente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a erradicação do trabalho infantil</li> <li>2. Priorizar a atuação relacionada a crianças e adolescentes vítimas de violência</li> <li>3. Humanizar o atendimento de crianças e adolescentes vítimas de violência</li> </ol>
II. Incrementar a aplicação e a fiscalização das medidas socioeducativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a aplicação de medidas socioeducativas em meio aberto e a criação de Centros Integrados de Atendimento</li> <li>2. Implantar e monitorar o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo, com ênfase em medidas de meio aberto</li> <li>3. Fomentar o aumento do número de vagas para internação e semiliberdade</li> <li>4. Fomentar/exigir o cumprimento efetivo da Resolução nº 67/2011 do Conselho Nacional do Ministério Público</li> </ol>
III. Incrementar o enfrentamento ao uso de substâncias ilícitas por crianças e adolescentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a adoção de ações voltadas à educação preventiva ao uso de drogas</li> <li>2. Incrementar a repressão ao tráfico de entorpecentes</li> <li>3. Fomentar o aumento do número de leitos psiquiátricos, de forma regionalizada, para crianças e adolescentes</li> <li>4. Fomentar o aumento do número de Centros de Atenção Psicossocial infantil e Centros de Atenção Psicossocial a álcool e drogas, de forma regionalizada, para crianças e adolescentes</li> </ol>
IV. Fomentar o fortalecimento da convivência familiar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar o fortalecimento do Sistema Único de Assistência Social</li> <li>2. Fomentar/exigir o cumprimento efetivo da Resolução nº 71/2011 do Conselho Nacional do Ministério Público</li> <li>3. Promover o reordenamento das entidades de acolhimento</li> </ol>
V. Fomentar o incremento dos sistemas de garantia de direitos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a capacitação dos Conselhos Tutelares, de Direitos, de Assistência Social e de Saúde</li> <li>2. Fomentar a política municipal dos direitos das crianças e dos adolescentes</li> <li>3. Exigir a estruturação dos Conselhos Tutelares, de Direitos, de Assistência Social e de Saúde</li> <li>4. Fomentar a qualificação dos integrantes do sistema de justiça</li> </ol>
VI. Fomentar a promoção da educação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar/exigir o cumprimento da Emenda Constitucional nº 59, de 11 de novembro de 2009</li> <li>2. Fomentar a estruturação do atendimento educacional especializado – meta 04 do Plano Nacional de Educação</li> <li>3. Fomentar a erradicação do analfabetismo – Educação de Jovens e Adultos</li> <li>4. Fiscalizar a prestação dos serviços de suplementação da escola, tais como transporte, alimentação, material didático, entre outros</li> <li>5. Fiscalizar a destinação e a aplicação legal dos recursos da educação</li> <li>6. Fomentar a realização de concurso público de profissionais da Educação e a implementação dos respectivos planos de carreira, bem como a necessidade de contratação temporária nas hipóteses legais</li> <li>7. Combater as contratações irregulares dos profissionais da Educação</li> <li>8. Fomentar a função de socialização das escolas</li> </ol>

## COMBATE À CRIMINALIDADE

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
<p>I. Fomentar a promoção da Política Criminal</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigir o cumprimento dos mandados de prisão</li> <li>2. Contribuir para a agilização das ações penais</li> <li>3. Participar efetivamente do sistema de defesa social</li> <li>4. Promover a integração entre os órgãos de defesa social</li> <li>5. Dar efetividade às medidas protetivas</li> <li>6. Modernizar a persecução criminal</li> <li>7. Fomentar/fiscalizar a implementação da política nacional de saúde mental, visando à redução do consumo de drogas</li> <li>8. Fomentar as políticas públicas sociais básicas integrantes do Sistema Único de Saúde, do Sistema Único de Assistência Social, da política urbana, entre outras</li> <li>9. Fomentar a estruturação e a fiscalização do sistema prisional</li> <li>10. Fomentar a capacitação dos agentes penitenciários e socioeducativos</li> <li>11. Combater a violência e a corrupção policial</li> <li>12. Fomentar a melhoria da infraestrutura das polícias</li> <li>13. Fomentar a aplicação de medidas socioeducativas em meio aberto</li> <li>14. Fomentar o aumento e a regionalização das vagas dos sistemas socioeducativos</li> </ol>
<p>II. Incrementar o combate às organizações criminosas e aos crimes violentos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aperfeiçoar e centralizar as estruturas de apoio da atividade de inteligência do Ministério Público do Estado de Minas Gerais</li> <li>2. Criar procedimentos de atuação na investigação e no combate às organizações criminosas</li> <li>3. Criar estruturas regionais de combate às organizações criminosas</li> <li>4. Aperfeiçoar os critérios de atuação com outras Instituições que combatem as organizações criminosas</li> <li>5. Incrementar a repressão ao tráfico de entorpecentes, com foco na despatrimonialização do traficante</li> <li>6. Propor modelo de procedimento para oitiva da vítima de crime sexual por equipe interprofissional</li> <li>7. Promover a contínua capacitação dos Membros do Ministério Público do Estado de Minas Gerais no combate às organizações criminosas</li> <li>8. Priorizar a atuação relacionada aos crimes violentos e às organizações criminosas</li> <li>9. Priorizar, de forma articulada com as demais Instituições integrantes do sistema de defesa social, a apuração, a instrução e o julgamento dos crimes violentos</li> </ol>

## COMBATE À CORRUPÇÃO E DEFESA DO PATRIMÔNIO PÚBLICO

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Combater a corrupção e a improbidade administrativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar e disseminar entre os agentes públicos as regras, os princípios e as vedações da administração pública</li> <li>2. Conscientizar a sociedade sobre as diversas irregularidades do patrimônio público</li> <li>3. Combater o enriquecimento indevido dos agentes públicos</li> <li>4. Garantir a recuperação dos ativos desviados</li> <li>5. Buscar a suspensão dos direitos políticos</li> </ol>
II. Combater a corrupção eleitoral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Combater o abuso do poder econômico e político</li> <li>2. Combater a captação ilícita de sufrágio</li> <li>3. Adotar ações visando à efetivação da Lei da Ficha Limpa</li> </ol>
III. Fiscalizar a gestão pública e a eficiência do gestor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a capacitação dos agentes públicos</li> <li>2. Incentivar a efetiva atuação dos conselhos</li> </ol>
IV. Fiscalizar a regularidade dos concursos públicos e a legalidade da contratação de servidores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eliminar as contratações ilegais temporárias</li> <li>2. Combater o nepotismo</li> <li>3. Combater a criação e a nomeação de servidores para cargos comissionados incompatíveis com as regras constitucionais</li> <li>4. Garantir a lisura dos concursos públicos</li> </ol>
V. Fiscalizar a regularidade das licitações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Combater as fraudes em licitações</li> <li>2. Impedir a contratação de pessoas físicas e jurídicas declaradas inidôneas em ações de improbidade</li> <li>3. Combater os cartéis em licitações</li> <li>4. Combater as dispensas e inexigibilidades indevidas</li> </ol>

## DEFESA DA SAÚDE

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Combater a ineficiência do atendimento primário da saúde	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar/exigir o aumento e a estruturação da rede de atenção à saúde</li> <li>2. Fomentar/exigir disponibilidade/oferta de exames, cirurgias e medicamentos</li> <li>3. Fiscalizar a política de urgência e emergência</li> </ol>
II. Fiscalizar a gestão orçamentária e financeira da saúde	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover articulação com os gestores da saúde para otimizar a operacionalização do sistema</li> <li>2. Fiscalizar a aplicação dos recursos da saúde</li> </ol>
III. Fiscalizar a gestão administrativa da saúde	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a realização de concurso público de profissionais de saúde e a implementação dos respectivos planos de carreira</li> <li>2. Fiscalizar a contratação temporária dos profissionais da saúde</li> <li>3. Fomentar a adequação dos planos de atuação e dos instrumentos de gestão da saúde</li> </ol>
IV. Fomentar a adoção de políticas públicas da saúde	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar novas demandas de usuários do Sistema Único de Saúde</li> <li>2. Fomentar o planejamento e a implementação das políticas de saúde</li> </ol>
V. Fiscalizar os Conselhos de Saúde	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a participação da comunidade nos instrumentos de controle social</li> <li>2. Assegurar estruturação, instrumentalização, capacitação e eficiência dos Conselhos de Saúde</li> <li>3. Fiscalizar a prestação de contas trimestral dos gestores do Sistema Único de Saúde</li> </ol>
VI. Fomentar a adoção de políticas públicas de atenção aos usuários de substâncias psicoativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar ações preventivas de redução do consumo de drogas</li> <li>2. Fomentar ações preventivas para diminuição dos conflitos sociais e da criminalidade decorrente do uso de drogas</li> <li>3. Fomentar ações de tratamento do usuário e sua reinserção social</li> <li>4. Fomentar ações de prevenção de recaída</li> <li>5. Fomentar ações de apoio à família do usuário</li> </ol>
VII. Fomentar a adoção de políticas públicas de saúde mental	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar ações para ampliar e qualificar a Rede de Saúde Mental do Sistema Único de Saúde, inclusive do paciente judiciário</li> <li>2. Fomentar ações preventivas para diminuição do uso de drogas lícitas e ilícitas</li> </ol>
VIII. Fiscalizar o acesso dos usuários de saúde ao Tratamento Fora de Domicílio – TFD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover ações de garantia de acesso, atualização e divulgação dos casos de Tratamento Fora de Domicílio</li> <li>2. Promover ações para garantia de teto financeiro específico para o Tratamento Fora de Domicílio</li> </ol>

## DEFESA DO MEIO AMBIENTE

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Reduzir/combater a degradação ambiental – APP – Desmatamento – Reserva Legal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzir o desmatamento</li> <li>2. Proteger as áreas de preservação permanente e as reservas legais</li> <li>3. Recuperar áreas de preservação permanente e as reservas legais degradadas</li> </ol>
II. Reduzir/combater a degradação ambiental decorrente da atividade extrativista	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assegurar a viabilidade ambiental e a legalidade das atividades</li> <li>2. Mitigar e compensar o impacto ambiental</li> </ol>
III. Reduzir/combater a degradação ambiental decorrente da monocultura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir a viabilidade socioambiental dos empreendimentos rurais</li> </ol>
IV. Reduzir/combater a degradação ambiental decorrente de poluição sonora	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzir a poluição sonora nas atividades industriais, comerciais e praticadas por particulares</li> </ol>
V. Reduzir/combater a degradação ambiental decorrente de usina hidrelétrica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzir os impactos ambientais e sociais negativos decorrentes da implantação e da operação de empreendimentos hidrelétricos</li> </ol>
VI. Combater a destinação inadequada de resíduos sólidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover a destinação adequada dos resíduos sólidos</li> <li>2. Promover a recuperação das áreas degradadas por lixões</li> </ol>
VII. Fomentar a disponibilidade qualitativa e quantitativa de água para zona rural	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiscalizar a viabilidade ambiental, assegurados os usos múltiplos e a disponibilidade hídrica quantitativa e qualitativa das propriedades rurais</li> </ol>
VIII. Fiscalizar a emissão de licenciamentos ambientais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir o controle da constitucionalidade e da legalidade nos processos de licenciamento ambiental</li> <li>2. Ampliar a área regularizada de Unidades de Conservação de Proteção Integral no Estado</li> </ol>
IX. Proteger o patrimônio histórico e cultural	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a implantação e o correto funcionamento de políticas municipais de proteção ao patrimônio cultural</li> </ol>
X. Fomentar a implantação de equipamentos de saneamento básico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar a viabilização e exigir a implantação de Estações de Tratamento de Esgoto, de Estações de Tratamento de Água e de ligação de redes de esgotamento</li> </ol>
XI. Combater a violação da ordem urbanística	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar o número de Municípios com gestão adequada do solo urbano</li> <li>2. Promover a regularização fundiária de loteamentos e assentamentos irregulares</li> <li>3. Aumentar os Municípios com Defesa Civil</li> <li>4. Responsabilizar civil e criminalmente os infratores da ordem urbanística e os gestores omissos</li> </ol>

## II- OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICOS ESTRUTURANTES E DE EFICÁCIA

APRIMORAR O ACESSO DA SOCIEDADE AO MINISTÉRIO PÚBLICO	
Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Aprimorar a comunicação externa da Instituição	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desenvolver política de relacionamento com a imprensa</li><li>2. Definir política de utilização e acesso de redes sociais</li></ol>
II. Aprimorar o acesso da sociedade à Instituição	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desenvolver mecanismos que aprimorem o acesso do cidadão aos promotores e procuradores de Justiça</li><li>2. Valorizar o atendimento ao cidadão através da capacitação dos membros e servidores</li><li>3. Padronizar o recebimento e o tratamento das demandas da sociedade em todas as unidades do MPMG</li><li>4. Facilitar o acesso das pessoas com deficiência</li><li>5. Reformular o portal do MPMG na rede mundial</li><li>6. Unificar os canais de acessos telefônico e virtual existentes</li><li>7. Desenvolver meios para identificar se as demandas apresentadas pelos cidadãos durante as visitas do MP Itinerante foram atendidas</li><li>8. Identificar e resolver situações que desencadeiam conflitos negativos de atribuições</li></ol>
III. Ampliar a participação da sociedade	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desenvolver mecanismos que permitam colher e analisar as manifestações da sociedade</li><li>2. Incentivar a aproximação da Instituição com a sociedade civil organizada</li></ol>

## DIVULGAR PARA A SOCIEDADE AS ATRIBUIÇÕES, AS AÇÕES E OS RESULTADOS DA ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Desenvolver canais de comunicação proativa com a sociedade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produzir e divulgar estatísticas baseadas nos registros do SRU</li> <li>2. Desenvolver sistema de informação que possibilite comunicação proativa com a imprensa</li> <li>3. Instituir política de comunicação institucional definindo, entre outros aspectos, responsabilidades inerentes às unidades organizacionais, aos procedimentos de trabalho e ao modelo de gestão da comunicação institucional</li> <li>4. Desenvolver ações com objetivo de divulgar as atribuições do Ministério Público para a sociedade</li> <li>5. Instituir protocolo para a realização de eventos institucionais</li> <li>6. Desenvolver campanhas e treinamentos visando preparar os membros do MPMG para o relacionamento com os veículos de comunicação</li> <li>7. Avaliar a viabilidade de utilização de novas mídias como meio de comunicação proativa da instituição</li> <li>8. Desenvolver ações voltadas ao fortalecimento da imagem do Ministério Público</li> </ol>
II. Aprimorar a comunicação interna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar dados estatísticos produzidos a partir da base de dados do SRU, com vistas a identificar formas de melhoria do processo de atendimento das demandas da sociedade</li> <li>2. Identificar e formalizar procedimentos de trabalho e produtos decorrentes da análise dos dados estatísticos produzidos a partir da base de dados do SRU</li> <li>3. Desenvolver estratégias de comunicação com o objetivo de difundir informações para o público interno do MPMG</li> <li>4. Implantar sistema de informação que permita desenvolver, com agilidade, consultas direcionadas aos membros e servidores do MPMG</li> <li>5. Intensificar a divulgação do Índice de Demanda, visando ampliar a utilização do SRU</li> </ol>
III. Fortalecer o modelo de comunicação institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investir no modelo de comunicação institucional centralizada com orientação regional</li> <li>2. Definir os recursos e procedimentos de trabalho necessários ao desenvolvimento da comunicação regionalizada</li> <li>3. Racionalizar, padronizar e otimizar procedimentos de trabalho nas unidades responsáveis pela comunicação institucional</li> </ol>

## FOMENTAR E FISCALIZAR A ADOÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A MELHORIA DOS INDICADORES E PARA A TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE SOCIAL

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Desenvolver ações de análise conjunta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelar o processo de identificação de políticas públicas a serem fiscalizadas ou fomentadas</li> <li>2. Inventariar as políticas públicas com alinhamento aos objetivos estratégicos estabelecidos na dimensão Resultados para a Sociedade do Mapa Estratégico</li> <li>3. Mapear e consolidar em repositório único as informações disponíveis para os órgãos com atuação voltada para a atividade finalística</li> <li>4. Analisar e classificar as informações consolidadas visando seu compartilhamento por áreas e grupos de interesse</li> <li>5. Desenvolver sistema que permita maximizar a divulgação de informações entre os órgãos de execução e unidades administrativas do MPMG</li> </ol>
II. Aprimorar a atuação do Fórum Permanente de CAOs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer, junto ao Fórum Permanente dos Centros de Apoio Operacional (FPCAO), grupo temático relacionado à comunicação;</li> <li>2. Identificar e propor novas diretrizes para o FPCAO</li> <li>3. Instituir comitês temáticos intersetoriais permanentes com foco na dimensão Resultados para a Sociedade do Mapa Estratégico</li> </ol>



## APRIMORAR A INTERLOCUÇÃO COM OS DEMAIS ÓRGÃOS E INSTITUIÇÕES

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
<p>I. Aprimorar a atuação integrada com os demais ramos e unidades do Ministério Público</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar a integração da atuação e dos posicionamentos institucionais no âmbito do Ministério Público Brasileiro</li> <li>2. Promover interação permanente com o Conselho Nacional do Ministério Público</li> </ol>
<p>II. Aprimorar a análise das informações oriundas de cooperações técnicas e convênios</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alocar analistas com especialização em tratamento de dados estatísticos nas áreas responsáveis pela análise das informações</li> <li>2. Modelar e formalizar os procedimentos de trabalho relacionados à solicitação, recebimento, análise e divulgação das informações</li> <li>3. Modelar e centralizar os processos de solicitação, negociação e formalização de acordos de cooperação ou convênios</li> <li>4. Inventariar e avaliar a aplicabilidade de todos os convênios e acordos de cooperação existentes, com vistas a identificar focos de interesse no âmbito institucional</li> <li>5. Identificar sistemas ou conjunto de informações que operam de forma isolada</li> <li>6. Identificar, entre os dados disponibilizados através de acordos de cooperação ou convênios, informações úteis no âmbito estratégico</li> </ol>
<p>III. Aprimorar a comunicação interna</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisar e classificar as informações geradas pelo Ministério Público, visando desenvolver documento contendo descrição dos dados e sistemas que a Instituição poderá compartilhar com outros órgãos e instituições</li> <li>2. Promover a capacitação de membros e servidores alocados na área responsável pelos acordos de cooperação técnica e convênios</li> </ol>

## TER EFICÁCIA NA ATUAÇÃO

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Promover a mudança da cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar, formalizar, integrar e fortalecer os procedimentos de trabalho no âmbito do MPMG</li><li>2. Despersonalizar a execução dos procedimentos de trabalho</li><li>3. Promover ampla divulgação de inovações e boas práticas</li><li>4. Promover a elaboração e a disseminação de padrões de documentos para procedimentos de trabalho administrativos</li></ol>
II. Aperfeiçoar os métodos de gestão	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desenvolver programas permanentes de capacitação gerencial</li><li>2. Fomentar o desenvolvimento de lideranças positivas</li><li>3. Desenvolver estudos, análises e ferramentas de gestão que sirvam de embasamento para a tomada de decisão</li><li>4. Mapear demandas e prioridades institucionais visando o planejamento da Força de Trabalho</li><li>5. Aprofundar as análises pertinentes às atividades desenvolvidas pelos membros e servidores, com vistas a subsidiar o planejamento da Força de Trabalho</li><li>6. Manter em constante aperfeiçoamento a obtenção e a análise do Índice de Demanda</li><li>7. Desenvolver análises das demandas históricas registradas</li></ol>

## MODERNIZAR A ATUAÇÃO EM SEGUNDA INSTÂNCIA E PROMOVER SINERGIA ENTRE A PRIMEIRA E A SEGUNDA INSTÂNCIAS

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
<p>I. Realizar a gestão do conhecimento em primeira e segunda instâncias</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver banco de dados institucional por área de atuação</li> <li>2. Desenvolver e difundir posicionamentos institucionais, estatísticas da atuação, bem como outras informações estratégicas</li> <li>3. Integrar e compartilhar informações entre a primeira e a segunda instâncias, Centros de Apoio Operacional, Coordenadorias e Promotorias Especializadas</li> <li>4. Integrar e compartilhar informações com outras instituições</li> </ol>
<p>II. Desenvolver comunicação proativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerar informações de andamentos processuais para a comunicação aos interessados</li> <li>2. Fortalecer o diálogo entre a primeira e a segunda instâncias</li> </ol>
<p>III. Desenvolver ações estruturantes em segunda instância</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver estudo para otimizar a força de trabalho das assessorias</li> <li>2. Implementar sistemas de informação que possibilitem o tratamento dos dados de segunda instância</li> <li>3. Implementar ferramenta de busca das informações produzidas na segunda instância</li> <li>4. Promover a digitalização dos processos em segunda instância</li> <li>5. Instituir e estruturar Procuradoria de Justiça especializada em processos de <i>Habeas Corpus</i></li> <li>6. Valorizar e fortalecer a atuação das Procuradorias de Justiça</li> <li>7. Desenvolver indicadores de performance das Procuradorias de Justiça de Minas Gerais</li> <li>8. Realizar estudos para modelar inovações na atuação das Procuradorias de Justiça</li> </ol>

## RACIONALIZAR, OTIMIZAR E PADRONIZAR PROCEDIMENTOS PARA MAXIMIZAR A EFICIÊNCIA DAS AÇÕES INSTITUCIONAIS

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Mapear procedimentos de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar e documentar todos os procedimentos de trabalho desenvolvidos no âmbito do MPMG</li> <li>2. Mapear e analisar as funções da área-meio, em especial aquelas desenvolvidas pelas secretarias das Promotorias e Procuradorias de Justiça</li> <li>3. Identificar e analisar documentos produzidos em cada processo de trabalho</li> <li>4. Inventariar, revisar e consolidar normativos internos</li> </ol>
II. Reestruturar procedimentos de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redesenhar os procedimentos de trabalho com foco na integração, no aperfeiçoamento e na padronização</li> <li>2. Revisar e classificar documentos produzidos visando o estabelecimento de padrões institucionais</li> <li>3. Revisar e aperfeiçoar a estrutura organizacional do MPMG visando sua adequação sistêmica aos procedimentos de trabalho formalizados</li> <li>4. Revisar as funções da área-meio desenvolvidas pelas secretarias das Promotorias e Procuradorias de Justiça</li> <li>5. Revisar atos normativos internos</li> </ol>
III. Promover a difusão dos fluxos de trabalho, das boas práticas e da cultura institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver metodologia e instituir serviços que permitam a construção de um repositório central para os procedimentos de trabalho formalizados, os padrões de documentos estabelecidos, as inovações e as boas práticas identificadas</li> <li>2. Instituir sistema de comunicação e divulgação de informações relacionadas a aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho, inovações e boas práticas identificadas</li> <li>3. Desenvolver catálogo de serviços ofertados pelas unidades organizacionais do MPMG</li> </ol>

## BUSCAR MAIOR UNIFORMIDADE DE ATUAÇÃO, RESPEITANDO A INDEPENDÊNCIA FUNCIONAL

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Buscar a integração e a harmonização da atuação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver roteiros de atuação para as áreas finalísticas</li> <li>2. Definir procedimento para formulação e aprovação de posicionamentos institucionais</li> <li>3. Propor posicionamentos institucionais</li> <li>4. Instituir fóruns de discussões visando ao alinhamento institucional</li> <li>5. Editar orientações contendo os entendimentos estabelecidos nos fóruns de discussões</li> </ol>

## OTIMIZAR A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS E FINANCEIROS DISPONÍVEIS

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
<p>I. Desenvolver planejamento de Recursos Humanos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir o planejamento da força de trabalho alocada nas áreas administrativas</li> <li>2. Mapear a alocação e as atribuições dos servidores lotados nas áreas administrativas, visando identificar a existência eventual de funções em duplicidade e a redefinição de papéis</li> <li>3. Mapear as funções executadas nas unidades administrativas visando à identificação de conflito</li> <li>4. Avaliar permanentemente a gestão de pessoas e o desenvolvimento das carreiras da Instituição</li> <li>5. Instituir modelo e processo de movimentação interna dos quadros auxiliares</li> <li>6. Mapear competências (técnicas, gestão e pessoais) visando aprimoramento de banco de potenciais</li> <li>7. Realizar estudo para contratação de assessores jurídicos, em regime de recrutamento amplo, para os órgãos de execução</li> </ol>
<p>II. Ampliar os investimentos na gestão de pessoas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redefinir a estrutura organizacional, os procedimentos de trabalho, sistemas de informação e indicadores da área de recursos humanos, visando ao alinhamento da gestão de pessoas ao mapa estratégico</li> <li>2. Implantar sistema de informações de apoio aos procedimentos de trabalho relacionados à gestão de pessoas</li> </ol>
<p>III. Aperfeiçoar os métodos de reconhecimento e recompensa</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver programa de valorização dos membros e servidores alinhados à estratégia institucional</li> <li>2. Revisar o plano de carreira dos servidores dos quadros auxiliares</li> <li>3. Revisar o modelo de avaliação do desempenho de servidores do MPMG</li> <li>4. Realizar estudo para identificar atributos e elementos que reforcem o reconhecimento</li> <li>5. Desenvolver novos mecanismos de reconhecimento e recompensa para membros do MPMG</li> <li>6. Realizar estudo para aperfeiçoamento do processo de estágio probatório</li> </ol>
<p>IV. Aprimorar a gestão financeira e orçamentária</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informatizar a gestão do orçamento</li> <li>2. Identificar fundos extraorçamentários capazes de ampliar a capacidade de investimento da Instituição</li> <li>3. Promover estudo para a integração do planejamento com o orçamento</li> </ol>

## PROVER AS PROMOTORIAS DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MEMBROS E SERVIDORES COM O CRITERIOSO PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Planejar a gestão da força de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver estudos unificados para a alocação de membros e de servidores com atuação junto às áreas finalísticas</li> <li>2. Aprimorar o relatório mensal</li> <li>3. Desenvolver indicadores de performance das Promotorias e Procuradorias de Justiça</li> <li>4. Desenvolver estudo, com foco na dimensão Resultados para a Sociedade do Mapa Estratégico, visando estabelecer parâmetros que permitam o cálculo da força de trabalho necessária em razão da demanda</li> </ol>

## REDESENHAR O PROCESSO DE DIVISÃO DE ATRIBUIÇÕES MEDIANTE CRITÉRIOS OBJETIVOS QUE OBSERVEM AS PECULIARIDADES DE CADA ÁREA DE ATUAÇÃO

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Aprimorar o processo de divisão de atribuições	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprimorar a divisão de atribuições com alocação adequada da força de trabalho</li> <li>2. Estabelecer comissão permanente de análise da divisão de atribuições</li> </ol>

## TER ESTRUTURA ADEQUADA DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO PARA A ATIVIDADE-FIM

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Aprimorar o suporte técnico especializado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapear os serviços prestados em cada unidade do MPMG, visando identificar as demandas manifestas e latentes</li> <li>2. Identificar e quantificar as demandas manifestas e latentes de perícias, visando embasar decisão de contratação de peritos</li> <li>3. Aperfeiçoar o processo de atendimento para reduzir os tempos de respostas de apoio técnico em todas as áreas de atuação do Ministério Público</li> </ol>
II. Ampliar os recursos de apoio técnico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar continuidade às contratações de pessoal técnico com competências específicas</li> <li>2. Mapear e especificar os instrumentais técnicos científicos necessários ao apoio técnico</li> <li>3. Realizar estudo para a regionalização de apoio técnico</li> </ol>

## ACOMPANHAR E ANALISAR OS INDICADORES SOCIOECONÔMICOS DE MINAS GERAIS PARA DIRECIONAR INOVAÇÕES

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
<p>I. Estabelecer um modelo de acompanhamento e análise de indicadores</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inventariar e analisar todas as iniciativas da Instituição de acompanhamento de indicadores socioeconômicos, principalmente aquelas desenvolvidas no âmbito dos Centros de Apoio Operacional, Coordenadorias e Órgãos de Execução</li> <li>2. Analisar os indicadores socioeconômicos visando identificar quais estão alinhados às prioridades institucionais e ao acompanhamento dos resultados dos Planos Gerais de Atuação</li> <li>3. Estabelecer processos e rotinas de acompanhamento dos indicadores socioeconômicos</li> <li>4. Estabelecer acordos de cooperação técnica e convênios que permitam o monitoramento e o compartilhamento de informações estratégicas</li> </ol>

## PROMOVER A CAPACITAÇÃO CONTINUADA DE MEMBROS E SERVIDORES, ALINHADA À ESTRATÉGIA

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
<p>I. Desenvolver programas de capacitação e aperfeiçoamento funcional</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver programas de capacitação e aperfeiçoamento contínuo de membros e servidores</li> <li>2. Promover programas de capacitação para os quadros auxiliares visando à preparação dos servidores para atuação junto às áreas de atuação finalística</li> <li>3. Intensificar a oferta de cursos com a utilização das ferramentas de ensino a distância</li> <li>4. Identificar membros e servidores habilitados para potencializar a capacitação interna</li> <li>5. Mapear áreas temáticas que necessitem de aporte de conhecimento</li> </ol>

## PROMOVER A GESTÃO DO CONHECIMENTO FACILITANDO SEU COMPARTILHAMENTO E A REPLICAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Adotar estratégia voltada à gestão do conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eleger metodologia de gestão do conhecimento</li> <li>2. Realizar diagnóstico da situação atual, mapeando e analisando as iniciativas de gestão do conhecimento (ativos e fontes de informações) em desenvolvimento, bem como as necessidades de informações da instituição</li> <li>3. Identificar e conhecer iniciativas de gestão do conhecimento desenvolvidas em outras instituições</li> <li>4. Identificar membros e servidores que possuam notória especialização em áreas de interesse da Instituição, visando aproveitá-los como fonte de geração de conhecimento</li> </ol>
II. Desenvolver o modelo de gestão do conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer parâmetros a serem implementados em ferramenta de buscas textuais, que permitam direcionar a recuperação e o compartilhamento de ativos específicos do conhecimento</li> <li>2. Desenvolver políticas que tratem sobre a preservação do sigilo, a variedade de informações disponibilizadas e a frequência de atualização das suas informações</li> <li>3. Estruturar área encarregada da estratégia adotada para a gestão da informação</li> <li>4. Identificar e formalizar os procedimentos de trabalho inerentes a captura, análise e compartilhamento de informações</li> <li>5. Desenvolver sistema de análise das informações disponibilizadas pelo SRU visando gerar conteúdo de interesse institucional</li> <li>6. Desenvolver procedimentos de trabalho e ferramentas que permitam estabelecer um sistema de informações gerenciais sobre os processos críticos da Instituição</li> <li>7. Revisar o fluxo de produção de atos normativos</li> <li>8. Revisar o fluxo de publicação do Diário Oficial</li> <li>9. Desenvolver estudos e pesquisas em áreas estratégicas de atuação do MPMG</li> </ol>
III. Promover o engajamento de membros e servidores na produção do conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir mecanismos de reconhecimento e recompensa que fomentem o compartilhamento do conhecimento</li> <li>2. Fomentar o constante aperfeiçoamento acadêmico dos membros e servidores</li> <li>3. Desenvolver programa de gestão da mudança</li> </ol>
IV. Fomentar a utilização de ferramentas tecnológicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir programa de divulgação da biblioteca virtual</li> <li>2. Inventariar e desenvolver sistemas de informação de apoio à gestão do conhecimento da Instituição</li> </ol>



## APRIMORAR O MODELO DE AVALIAÇÃO, ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE MEMBROS E SERVIDORES

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
<p>I. Aprimorar o desenvolvimento e a capacitação</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir competências estratégicas, técnicas e gerenciais para orientar o desenvolvimento e a capacitação de membros e servidores</li> <li>2. Desenvolver cursos de gestão de pessoas com foco na preparação de lideranças</li> <li>3. Desenvolver treinamentos direcionados para a gestão das Promotorias de Justiça visando a disseminação de procedimentos e fluxos de trabalho, padrões de documentos, melhores práticas e inovações identificadas</li> <li>4. Desenvolver treinamento sobre a utilização dos serviços prestados pela área administrativa</li> <li>5. Efetuar mudanças necessárias nos procedimentos de trabalho para obter os benefícios correlatos</li> <li>6. Instituir sistemática de avaliação que oriente o desenvolvimento e a capacitação de membros e servidores</li> </ol>
<p>II. Aprimorar os modelos de seleção e ingresso</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprimorar o curso de formação de novos Promotores de Justiça</li> <li>2. Realizar estudos para aprimorar o curso de ingresso de novos servidores</li> <li>3. Aprimorar o concurso público de ingresso de membros e servidores</li> </ol>

## DOTAR A INSTITUIÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO QUE FOMENTEM A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL E INTERINSTITUCIONAL

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
I. Desenvolver o planejamento de tecnologia da informação (TI)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver o plano diretor de tecnologia da informação</li> <li>2. Elaborar indicadores operacionais e relatórios gerenciais da área</li> </ol>
II. Implementar política de governança	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir políticas e normas de utilização dos serviços de TI</li> <li>2. Mapear, formalizar e integrar os procedimentos de trabalho da área de TI</li> <li>3. Desenvolver a matriz de responsabilidades da área de TI</li> <li>4. Estabelecer procedimentos de trabalho e rotinas do escritório de projetos de TI</li> <li>5. Instituir mecanismos de controle e auditoria dos procedimentos de trabalho</li> </ol>
III. Aperfeiçoar os serviços de atendimento e suporte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir canal de registro de solicitação de serviços na área de TI;</li> <li>2. Elaborar o catálogo de serviços e sistemas oferecidos pela área de TI aos membros e servidores</li> <li>3. Desenvolver roteiros de atendimento a solicitações visando à padronização e a redução dos tempos de espera</li> <li>4. Estruturar serviço de atendimento a demandas relacionadas a sistemas;</li> <li>5. Inventariar, classificar e padronizar equipamentos, promovendo a contínua modernização</li> <li>6. Ampliar o atendimento e o suporte institucional e/ou terceirizado</li> </ol>
IV. Desenvolver política de treinamento e capacitação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir programa de capacitação continuada de membros, servidores e funcionários terceirizados</li> <li>2. Mapear as competências técnicas da equipe de TI</li> <li>3. Inventariar tecnologias e necessidades de competências técnicas para desenvolver treinamentos específicos</li> </ol>

## DOTAR A INSTITUIÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO QUE FOMENTEM A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL E INTERINSTITUCIONAL

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
<p>V. Ampliar os investimentos em recursos físicos e sistemas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantar o <i>datacenter</i> do MPMG, dotado de computadores servidores (<i>blades</i>) de alta performance</li> <li>2. Ampliar a capacidade de armazenamento de informações e a estrutura de cópias de segurança</li> <li>3. Ampliar a capacidade de tráfego de informações (largura de banda)</li> <li>4. Desenvolver o novo portal</li> <li>5. Aperfeiçoar o MPMessenger</li> <li>6. Desenvolver sistema de informações que permita a elaboração de pesquisas de opinião</li> <li>7. Unificar os canais de comunicação de denúncias e os acessos da sociedade</li> </ol>
<p>VI. Desenvolver planejamento e controle da segurança da informação no âmbito de TI</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar riscos em áreas físicas, equipamentos, rede de computadores e sistemas de informação</li> <li>2. Instituir a política de gestão e mitigação de riscos no âmbito de TI</li> <li>3. Desenvolver plano de contingência e recuperação de desastres</li> <li>4. Instituir controles de incidentes de segurança</li> <li>5. Promover a capacitação continuada da equipe de TI com foco na segurança da informação</li> </ol>









MODELO DE GESTÃO





---

---

*O correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem.*

Guimarães Rosa<sup>12</sup>

---

---

## MODELO DE GESTÃO

---

<sup>12</sup>ROSA, João Guimarães. *Grande sertão: veredas*. 19. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.





---

---

*A organização não conduz seu processo estratégico às soltas e ao acaso. Ela necessita de um Sistema de Gestão Estratégica (SGE) para cuidar de assuntos estratégicos...*

Chiavenato e Shapiro<sup>13</sup>

---

---

## GESTÃO ESTRATÉGICA

---

O planejamento e a gestão estratégica proporcionam subsídios a decisões mais seguras e permitem confirmar ou descartar ações de causa e efeito, de modo a obter os efetivos resultados esperados, a sustentabilidade institucional e constante aprendizado e crescimento que pressupõem mudanças e adaptações ao longo do tempo. Para tanto é necessário um efetivo sistema de gestão que conduza ao amadurecimento, à consolidação e à assimilação de novas rotinas pela organização.

Aliando as metodologias de Planejamento Estratégico Participativo, do *Balanced Scorecard* (BSC) e de Gerenciamento de Projetos, o MPMG intensifica sua atuação por projetos, imprime maior transparência à programação e à execução orçamentária e busca a conquista de resultados compatíveis com a missão institucional e com objetivos estratégicos que levarão ao alcance da visão de futuro almejada por todos os seus integrantes.

O modelo de gestão proposto consolida as sugestões dos integrantes do Ministério Público, após debate das necessidades levantadas no diagnóstico institucional realizado em 2010 nos diversos encontros e oficinas de trabalho para elaboração do planejamento estratégico, em 2011.

Inovando ao adotar políticas de administração participativa, a Instituição promove a valorização de seus membros e servidores, que terão suas ideias e iniciativas de projetos acolhidas, analisadas e, conforme viabilidade, implementadas, com o fim de continuamente melhorar as políticas, os procedimentos e os processos de trabalho organizacionais.

O Ministério Público do Estado de Minas Gerais busca, com o novo sistema de gestão, garantir que os principais planos e projetos, obtidos com a participação de membros e servidores, sejam coerentes e convergentes com os interesses sociais e com a estratégia definida.

<sup>13</sup>CHIAVENATO, Idalberto; SHAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

## SISTEMA DE GESTÃO



### Sistema de medição Indicadores - BSC

Fluxo da Informação: relatórios gerenciais

Reuniões periódicas dos comitês e conselho

Limites de alçada (áreas meio e fim)

Responsabilidades dos gestores

### Estrutura Organizacional Processos e Rotinas

O sistema prevê a integração das três dimensões de planejamento: da estratégia, da atuação finalística e das ações administrativas, de forma que um plano subsidie o processo de elaboração e de execução do outro. Cada processo de planejamento terá ciclos de vigência e de revisão que garantam, com os recursos necessários, a continuidade dos projetos e das ações planejadas, mesmo nos períodos de transição de gestão.

A execução dos planos será realizada por ações e por projetos estratégicos elaborados conforme metodologia própria, baseada em metodologia mundialmente utilizada, e monitorados por meio do Escritório de Projetos do Ministério Público.

Para acompanhamento e medição da estratégia, serão utilizados indicadores de desempenho (de esforço e de resultado) para os macro-objetivos do Mapa Estratégico e para as ações estratégicas da atividade-fim.

Visando garantir transparência ao processo decisório, a estrutura de governança corporativa prevê a estruturação de instâncias colegiadas com realização periódica de reuniões de priorização e acompanhamento de projetos, além da divulgação de informações ao público interno e externo.

# GOVERNANÇA

O conceito de Governança Corporativa – surgido há vinte anos para proteção e equilíbrio nas relações entre os acionistas e a administração executiva de empresas de capital aberto – aplica-se bem às necessidades de administração das instituições públicas que são geridas por mandatários, têm a sociedade como “acionista” e possuem diversas “agências/filiais” no Estado.

A Governança Corporativa é pautada nos princípios da Transparência (informação pública), da Equidade (equilíbrio e proteção do interesse público), da Prestação de Contas (responsabilização pelos atos praticados) e da Responsabilidade Institucional (sustentabilidade). Assim, a gestão da coisa pública se dá por meio de práticas de medição e de acompanhamento, tais como: auditorias independentes; unidades de avaliação; unidades de controle interno e externo; instâncias colegiadas.

Esse modelo vem sendo aplicado às instituições públicas como alternativa e complemento às instâncias hierárquicas de decisão, de modo a propiciar melhor acompanhamento das ações estratégicas, mais agilidade, isenção e impessoalidade das decisões, e com respeito às normas, aos valores institucionais e aos princípios constitucionais próprios da sociedade democrática.

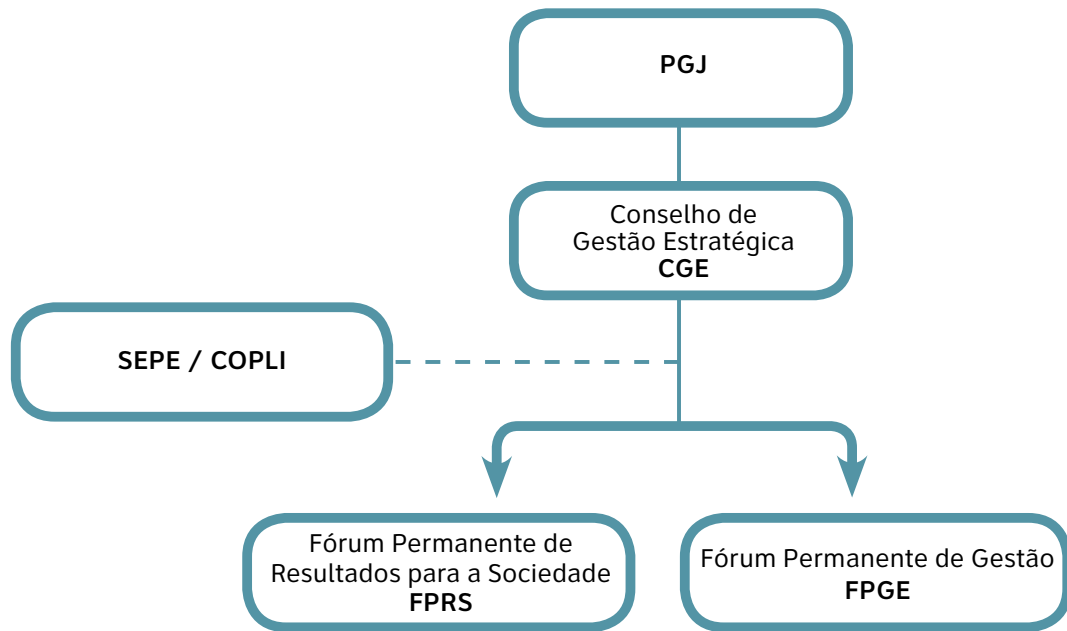
A construção do modelo de governança adequado à realidade atual do MPMG levou em consideração as estruturas já existentes e os seguintes aspectos:

- 1-** Dimensão: monitorar, avaliar e revisar o Planejamento Estratégico 2010–2023, o Mapa Estratégico, os Resultados para a Sociedade (prioridades institucionais) e os Projetos Estruturantes e de Eficácia.
- 2-** Complexidade: ampliar a capacidade de monitoramento e gestão (áreas fim e meio), facilitar a tomada de decisão na correção de rumos e ajustar-se ao processo contínuo de mudança do ambiente no qual a Instituição está inserida.
- 3-** Desafios: assegurar a condução do processo de planejamento e gestão estratégica sem perder experiências acumuladas.

Para acompanhar o desenvolvimento das ações e garantir a gestão do Plano Estratégico e dos Planos Gerais de Atuação, tem-se o estabelecimento de instâncias colegiadas permanentes e específicas para o monitoramento e tomada de decisão, conforme quadro a seguir.



## MODELO DE GOVERNANÇA



### CONSELHO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Integrado por membros da Administração Superior e de órgãos de assessoramento, provê macrodiretrizes para orientar a formulação da estratégia institucional nas áreas administrativas e de resultados para a sociedade a fim de preservar a unidade e a sustentabilidade institucional. Realiza a priorização de projetos estratégicos e determina ações de monitoramento e de correção de rumos.

### FÓRUM PERMANENTE DE RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Composto por coordenadores de órgãos de apoio à atividade-fim, propõe planos de ação multidisciplinares, acompanha o andamento dos projetos finalísticos propondo mudanças e ações corretivas, propõe posicionamentos institucionais e alinhamento de roteiros de atuação.

### FÓRUM PERMANENTE DE GESTÃO

Composto por cargos de coordenação administrativa, estabelece objetivos e planos de ação dos serviços auxiliares relativamente aos macro-objetivos do Mapa Estratégico, identifica projetos prioritários e alinhamentos a serem levados ao Conselho de Gestão Estratégica e acompanha o desenvolvimento dos planos e projetos administrativos.

A Secretaria Especial de Planejamento Estratégico e a Coordenadoria de Planejamento Institucional apoiam tecnicamente o Conselho de Gestão Estratégica e os Fóruns Permanentes, auxiliando no desdobramento da estratégia de atuação definida, interagindo com as unidades administrativas e coordenadores da atividade-fim para a elaboração e a medição do desempenho dos planos e projetos estratégicos.

O modelo de governança desenhado para o MPMG tem como objetivo dinamizar a Instituição, viabilizando de maneira sistemática as instâncias necessárias para interações, discussões, estudos e tomadas de decisão; de forma a garantir o alinhamento dos trabalhos e a execução da estratégia e sua reflexão futura.

## ELEMENTOS DO MODELO DE GESTÃO

### MATRIZ ESTRATÉGICA

Durante as oficinas de desdobramento do Mapa Estratégico em Planos Operacionais, realizadas no período de 08 a 31 de agosto de 2011, foram sugeridas e debatidas ações e iniciativas de projetos para alcance de cada macro-objetivo e para a dimensão Resultados para a Sociedade do Mapa Estratégico. As propostas foram agrupadas por categorias que, alinhadas, formaram a Matriz Estratégica, que é uma representação gráfica da estratégia inicial de gestão.



Cada um dos quadrantes da Matriz Estratégica retrata um conceito formulado e inter-relacionado com os demais, de tal forma que, quando convertidos em ações, produzirão intensa sinergia em direção ao cumprimento dos objetivos estratégicos.



### **PLANO GERAL DE ATUAÇÃO - ÁREA-FIM (PGA FINALÍSTICO)**

Instrumento de planejamento institucional composto por objetivos com foco exclusivo na atividade-fim, orientados de modo a reunir os esforços dos órgãos de execução do MPMG, alinhados a outros esforços internos e externos, com o intuito de produzir as transformações requeridas pela sociedade.

### **ROTEIROS DE ATUAÇÃO E POSICIONAMENTOS INSTITUCIONAIS**

Sem caráter vinculativo, os Roteiros de Atuação se configuram como ferramentas estratégicas de suporte ao desempenho da atividade-fim, contendo rol de providências e de modelos de documentos que viabilizem linhas uniformes e ágeis de atuação.

Os Posicionamentos Institucionais, também sem caráter vinculante, emanam de órgãos da Administração Superior do Ministério Público. Cada posicionamento se traduz por uma proposição norteadora de atuação sinérgica, de alocação de recursos e de esforços institucionais.

### **PROJETOS DE EFICÁCIA - RESULTADOS PARA A SOCIEDADE**

Projetos com finalidade principal de prover meios e melhorias dos órgãos de administração e dos órgãos auxiliares do Ministério Público do Estado de Minas de Gerais, com foco no incremento da eficácia da atuação institucional nos Resultados para a Sociedade definidos no Mapa Estratégico.

### **PROJETOS ESTRUTURANTES ADMINISTRATIVOS**

Projetos que visam à estruturação da área-meio da Instituição com foco no incremento e na melhoria do relacionamento interinstitucional e com a sociedade, dos processos internos, dos recursos, do aprendizado e do crescimento, observados os macro-objetivos definidos no Mapa Estratégico.

### **PLANO GERAL DE ATUAÇÃO – ÁREA ADMINISTRATIVA (PGA ADMINISTRATIVO)**

Instrumento de planejamento institucional composto por Projetos de Eficácia – Resultados para a Sociedade e por Projetos Estruturantes Administrativos, priorizados anualmente de forma alinhada ao processo de planejamento orçamentário e às necessidades decorrentes do planejamento da atividade-fim e dos macro-objetivos do Mapa Estratégico.

### **CICLOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA (PLANEJAMENTO E REVISÃO)**

A atuação ministerial produz impactos na sociedade e as variações do ambiente externo também causam reflexos na Instituição. Assim, é imprescindível manter estreito acompanhamento de cada um dos planos desenvolvidos para que seja possível, ao final de períodos previamente delimitados, realizar análise que identifique se os objetivos traçados foram alcançados ou se alterações devem ser introduzidas para a correção da rota.

Como parte do modelo de gestão estratégica e governança, é necessária a fixação da periodicidade de revisão do Plano Estratégico, do Mapa Estratégico e dos planos gerais das áreas finalística e administrativa, de modo a garantir a execução harmônica direcionada aos fins institucionais e à visão estratégica.



A revisão quadrienal do Plano e do Mapa Estratégicos é o momento de reflexão da Instituição sobre suas estratégias e sua capacidade de atender às demandas com sustentabilidade, readequando os desafios a partir de nova realidade (interna e externa) e retirando objetivos já atingidos.

O planejamento da atuação finalística tem ciclo bienal de revisão, a partir da constatação de que a atuação preventiva e resolutiva preconizada no PGA Finalístico enseja diversas ações de articulação e mediação que muitas vezes não se encerram

no decurso de um ano. Entretanto, em cumprimento ao artigo 19 da Lei Complementar nº 34/1994, que determina apresentação anual do PGA, intermediariamente, a cada plano, será submetida à aprovação da Câmara de Procuradores uma proposta de renovação de objetivos ainda não alcançados e o relatório de acompanhamento da execução.

O PGA Administrativo tem ciclo de duração e revisão anual, coincidente com o ciclo de planejamento e execução orçamentária de forma a garantir a continuidade dos projetos, inclusive, em períodos de transição.

### **METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (MGP)**

O Mapa Estratégico do MPMG no horizonte temporal de 2023 traz grandes desafios institucionais de longo prazo enunciados por meio de dezessete macro-objetivos que, em conjunto, levarão ao alcance da Visão de futuro delineada.

O MPMG já vem, ao longo dos anos, trabalhando com projetos, inclusive com captação de recursos externos. Ampliando essa experiência, a gestão por projetos permite, então, o desenvolvimento de ações coordenadas vinculadas aos macro-objetivos, com o sistemático acompanhamento da execução e da visibilidade de seu alinhamento ao Mapa Estratégico, com o fim de incrementar e garantir sua continuidade; isso envolve desde a ideia e a proposição iniciais até o efetivo encerramento do projeto.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP) foi desenvolvida por equipe composta de membros e servidores do MPMG e tomou como base as melhores práticas do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK)<sup>14</sup> – compêndio de gerenciamento de projetos –, que é referência internacional em gerenciamento de projetos.

Instituída pela Resolução PGJ nº 23/2012, a MGP é um conjunto de boas práticas, procedimentos, técnicas e ferramentas adotadas pela Instituição na gestão de projetos, com o objetivo de auxiliar as unidades organizacionais na elaboração de suas propostas e na condução das etapas de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento dos projetos. Será permanentemente revisada e atualizada de modo a evoluir e melhor se adequar às especificidades da Instituição e aos padrões internacionais de gerenciamento de projetos.

Reconhecendo que a participação de membros e servidores envolvidos em variados campos de atuação e em diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade da Administração, está disponível no portal do MPMG a **Ficha de Proposta de Projetos (FPP)** – um formulário eletrônico com funcionalidades de controle de fluxo para recebimento e tramitação de propostas de projetos.

Por meio da **Ficha de Proposta de Projetos (FPP)**, qualquer integrante da Instituição poderá participar da gestão administrativa ao encaminhar suas iniciativas de Projetos Estruturantes Administrativos e de Eficácia – Resultados para a Sociedade. A **FPP** registra os dados essenciais para análise da proposta e mantém em cadastro o nome do autor da proposta (pessoa que idealizou o projeto), mesmo que este não seja posteriormente o responsável pelo gerenciamento do projeto. Com esse registro, o MPMG procura dar reconhecimento àqueles que contribuem com boas ideias.

Em conformidade com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos, essas propostas são analisadas e categorizadas pelo Escritório de Projetos, sempre com retorno de informação ao proponente.

<sup>14</sup>O PMBOK é compilado pelo *Project Management Institute (PMI)*, instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos.

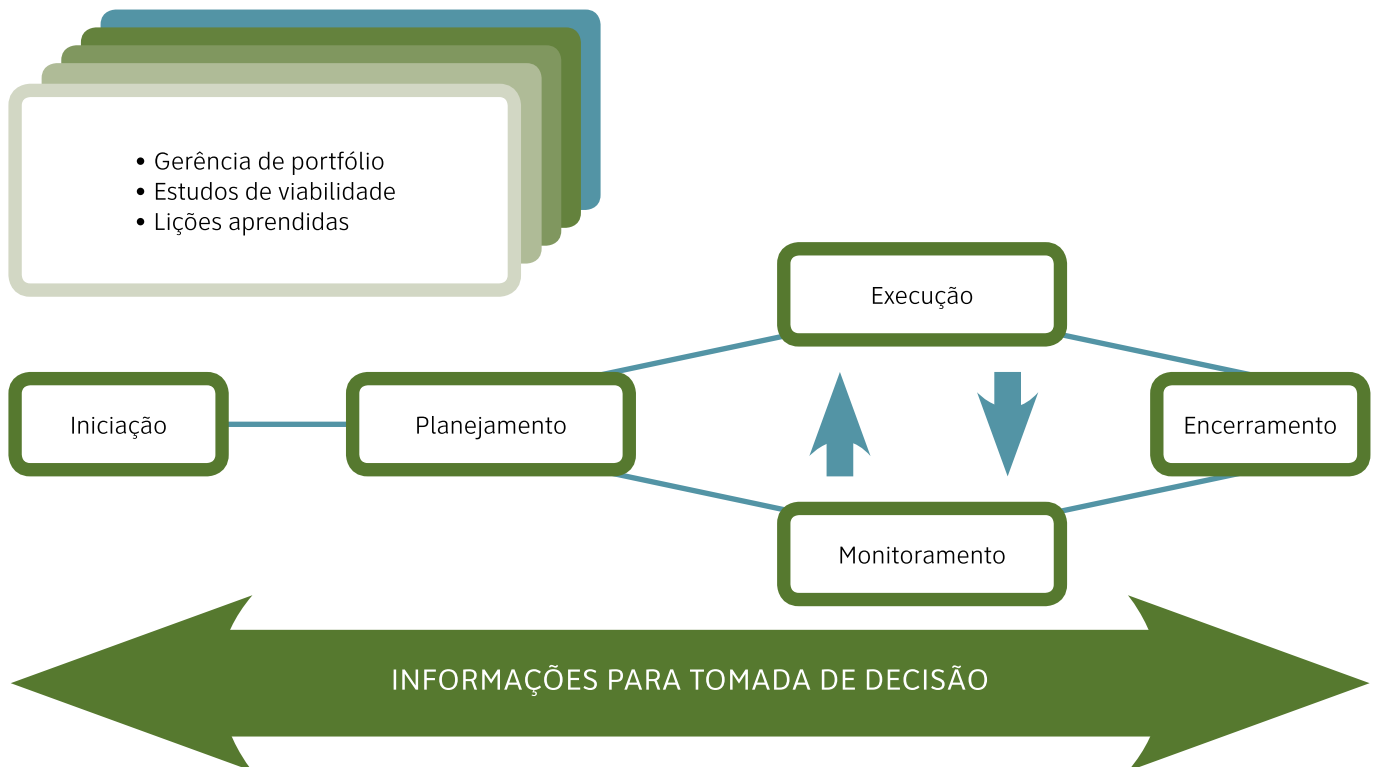
### ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO (EPMP)

A Coordenadoria de Planejamento Institucional desempenha a função de Escritório de Projetos do Ministério Público. Essa função se traduz por um conjunto de atribuições relacionadas ao gerenciamento de projetos e de portfólio de projetos estratégicos, em conformidade com a metodologia desenvolvida no MPMG.

O Escritório de Projetos do Ministério Público subsidia e presta assessoramento técnico para elaboração e gestão de projetos e zela pela padronização, pela regulamentação e pelo aprimoramento da gestão de projetos no MPMG. Assim, tem como importante atribuição “promover a captação, a geração, o registro, a preservação e a disseminação de lições aprendidas e melhores práticas em gerenciamento de projetos”. (Resolução PGJ nº 24/2011).

O Escritório de Projetos também fornece suporte corporativo, consultoria interna e assessoria técnica aos membros e servidores proponentes além de promover a capacitação para a função de Gerente de Projetos.

### ESCRITÓRIO DE PROJETOS



O suporte eletrônico para gestão do Escritório de Projetos é dado por dois sistemas baseados em *softwares* gratuitos com códigos abertos, que foram adaptados às necessidades do MPMG pela equipe interna de tecnologia da informação. O **MP-Fluxus** viabiliza o preenchimento e a tramitação da **Ficha de Proposta de Projetos (FPP)**, no Escritório de Projetos, remetendo, a cada fase, mensagens eletrônicas aos envolvidos. O **GPWEB** importa os dados da FPP e é utilizado para controle dos projetos. Dessa forma, é possível a visualização de todas as iniciativas estratégicas em desenvolvimento na Instituição e o acompanhamento de suas fases de execução.

Os principais objetivos e benefícios que se pretende alcançar com essa metodologia são a melhoria da capacidade de planejamento e de alocação de recursos, o acesso rápido a informação de qualidade, a tomada de decisão baseada na visão de toda a Instituição, a priorização do trabalho, a padronização e a conseqüente agilização de operações, o incremento da probabilidade de sucessos em projetos e, principalmente, o favorecimento da participação de membros e servidores para contribuírem com suas experiências, conhecimentos e capacidade de realização.

#### **INDICADORES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL**

O acompanhamento, o monitoramento e a avaliação das ações estratégicas empreendidas pelo Ministério Público serão realizados a partir dos indicadores de desempenho desenvolvidos para mensuração do esforço e do resultado da atuação institucional com foco no alcance dos objetivos estratégicos.

Também serão monitorados indicadores e índices relacionados ao ambiente externo, com vistas a acompanhar a tendência de evolução dos cenários analisados durante o processo de elaboração do Planejamento Estratégico.

Os índices são a expressão numérica dos indicadores e, normalmente, são identificados por números absolutos ou percentagens.

---

---

O que não é medido não é gerenciado.

Kaplan e Norton <sup>15</sup>

---

---

## INDICADORES

---

A escolha pela aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) no Ministério Público do Estado de Minas Gerais teve como pressuposto a necessidade de acompanhamento contínuo das ações e dos projetos voltados à concretização de seu plano estratégico. Esse acompanhamento é possibilitado pelo uso de indicadores de desempenho que demonstram o equilíbrio entre o esforço e o resultado alcançado, entre cada objetivo proposto e a visão de futuro estabelecida.

Os indicadores de desempenho são métricas que visam acompanhar a materialização dos resultados para a sociedade e dos macro-objetivos, ou seja, medem o desempenho organizacional sob o enfoque das dimensões do Mapa Estratégico, com o fim de subsidiar a tomada de decisões e permitir eventuais correções de rumo no intuito de garantir a consecução dos objetivos estratégicos traçados.

Com auxílio da empresa de consultoria contratada para a elaboração do Planejamento Estratégico do Ministério Público, foram desenvolvidos indicadores iniciais de desempenho para cada macro-objetivo do Mapa Estratégico, que serão permanentemente monitorados e aperfeiçoados.

É importante destacar que, como resultado do processo natural de evolução do trabalho de monitoramento, novos indicadores podem ser criados, bem como os atuais podem ser alterados ou descontinuados oportunamente. Além disso, serão desenvolvidos outros indicadores relacionados aos objetivos e às ações previstas no Plano Geral de Atuação da área administrativa (PGA-Administrativo) e no Plano Geral de Atuação da área finalística (PGA-Finalístico), bem como serão produzidos indicadores relacionados ao Escritório de Projetos do Ministério Público (EPMP).

A seguir apresenta-se o conjunto de indicadores iniciais de desempenho do Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

<sup>15</sup>KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**RESULTADOS PARA A SOCIEDADE**  
**DEFESA DA INFÂNCIA E JUVENTUDE E DA EDUCAÇÃO**

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Indicador	Cálculo
<p>Índice de atuações judiciais e extrajudiciais na defesa da infância e juventude</p> <p>Tem por objetivo mostrar o esforço institucional por atuações judiciais e extrajudiciais do MPMG na defesa da infância e juventude.</p>	<p>Somatório de ações judiciais e extrajudiciais na defesa da infância e juventude</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math>\Sigma \text{ ações judiciais e extrajudiciais}</math> </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Semestral <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador	Cálculo
<p>Índice de ajustamentos de conduta cumpridos na defesa da infância e juventude</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de Termos de Ajustamento de Conduta cumpridos em face do total de TAC's firmados na defesa da infância e juventude.</p>	<p>Relação entre o número de TAC's cumpridos e o total de TAC's firmados.</p> $\frac{\Sigma \text{ TAC's cumpridos}}{\Sigma \text{ TAC's}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>

**RESULTADOS PARA A SOCIEDADE**  
**DEFESA DA INFÂNCIA E JUVENTUDE E DA EDUCAÇÃO**

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Indicador	Cálculo
<p>Índice de atuações judiciais e extrajudiciais na defesa da educação</p> <p>Tem por objetivo mostrar o esforço institucional por atuações judiciais e extrajudiciais do MPMG na defesa da educação.</p>	<p>Somatório de ações judiciais e extrajudiciais na defesa da educação.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math display="block">\Sigma \text{ações judiciais e extrajudiciais}</math> </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Semestral <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador	Cálculo
<p>Índice de ajustamentos de conduta cumpridos na defesa da educação</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de Termos de Ajustamento de Conduta cumpridos em face do total de TAC's firmados na defesa da educação.</p>	<p>Relação entre o número de TAC's cumpridos e o total de TAC's firmados.</p> $\frac{\Sigma \text{TAC's cumpridos}}{\Sigma \text{TAC's}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>



RESULTADOS PARA A SOCIEDADE  
COMBATE À CRIMINALIDADE

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Indicador	Cálculo
<p>Índice de atuações judiciais e extrajudiciais no combate à criminalidade</p> <p>Tem por objetivo mostrar o esforço institucional por atuações judiciais e extrajudiciais do MPMG no combate à criminalidade.</p>	<p>Somatório de ações judiciais e extrajudiciais no combate à criminalidade.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math>\Sigma \text{ ações judiciais e extrajudiciais}</math> </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Semestral <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador	Cálculo
<p>Índice de ajustamentos de conduta cumpridos no combate à criminalidade</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de Termos de Ajustamento de Conduta cumpridos em face do total de TAC's firmados no combate à criminalidade.</p>	<p>Relação entre o número de TAC's cumpridos e o total de TAC's firmados.</p> $\frac{\Sigma \text{ TAC's cumpridos}}{\Sigma \text{ TAC's}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

### COMBATE À CORRUPÇÃO E DEFESA DO PATRIMÔNIO PÚBLICO

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Indicador	Cálculo
<p>Índice de atuações judiciais e extrajudiciais no combate à corrupção e defesa do patrimônio público</p> <p>Tem por objetivo mostrar o esforço institucional por atuações judiciais e extrajudiciais do MPMG no combate à corrupção e defesa do patrimônio público.</p>	<p>Somatório de ações judiciais e extrajudiciais no combate à corrupção e defesa do patrimônio público.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math>\Sigma \text{ações judiciais e extrajudiciais}</math> </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador	Cálculo
<p>Índice de ajustamentos de conduta cumpridos no combate à corrupção e defesa do patrimônio público</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de Termos de Ajustamento de Conduta cumpridos em face do total de TAC's firmados no combate à corrupção e na defesa do patrimônio público.</p>	<p>Relação entre o número de TAC's cumpridos e o total de TAC's firmados.</p> $\frac{\Sigma \text{TAC's cumpridos}}{\Sigma \text{TAC's}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE  
DEFESA DA SAÚDE

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Indicador	Cálculo
<p>Índice de atuações judiciais e extrajudiciais na defesa da saúde</p> <p>Tem por objetivo mostrar o esforço institucional por atuações judiciais e extrajudiciais do MPMG na defesa da saúde.</p>	<p>Somatório de ações judiciais e extrajudiciais na defesa da saúde.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math>\Sigma \text{ações judiciais e extrajudiciais}</math> </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Semestral <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador	Cálculo
<p>Índice de ajustamentos de conduta cumpridos na defesa da saúde</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de Termos de Ajustamento de Conduta cumpridos em face do total de TAC's firmados na defesa da saúde.</p>	<p>Relação entre o número de TAC's cumpridos e o total de TAC's firmados.</p> $\frac{\Sigma \text{TAC's cumpridos}}{\Sigma \text{TAC's}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE  
DEFESA DO MEIO AMBIENTE

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Indicador	Cálculo
<p>Índice de atuações judiciais e extrajudiciais na defesa do meio ambiente</p> <p>Tem por objetivo mostrar o esforço institucional por atuações judiciais e extrajudiciais do MPMG na defesa do meio ambiente.</p>	<p>Somatório de ações judiciais e extrajudiciais na defesa do meio ambiente.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <math>\Sigma \text{ações judiciais e extrajudiciais}</math> </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Semestral <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador	Cálculo
<p>Índice de ajustamentos de conduta cumpridos na defesa do meio ambiente</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de Termos de Ajustamento de Conduta cumpridos em face do total de TAC's firmados na defesa do meio ambiente.</p>	<p>Relação entre o número de TAC's cumpridos e o total de TAC's firmados.</p> $\frac{\Sigma \text{TAC's cumpridos}}{\Sigma \text{TAC's}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 1

### Aprimorar o acesso da sociedade ao Ministério Público

RELACIONAMENTO EXTERNO: Relacionamento com a Sociedade

Indicador 1.1	Cálculo
<p>Índice de pesquisa de opinião do cidadão sobre o MPMG</p> <p>Tem por finalidade realizar diagnóstico institucional a partir da opinião da sociedade.</p>	<p>Relação entre a soma de respostas favoráveis e o total de respondentes da pesquisa.</p> $\frac{\Sigma \text{ respostas favoráveis}}{\Sigma \text{ respondentes}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 1.2	Cálculo
<p>Índice de pesquisa de satisfação do cidadão sobre o atendimento</p> <p>Tem por objetivo medir o nível de satisfação do cidadão com o atendimento recebido.</p>	<p>Relação entre a soma de respostas favoráveis e o total de respostas.</p> $\frac{\Sigma \text{ respostas favoráveis}}{\Sigma \text{ respostas}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 1.3	Cálculo
<p>Índice de reclamações por atendimento</p> <p>Visa detalhar o nível de reclamações sobre o atendimento da Instituição.</p>	<p>Relação entre o total de reclamações e o total de atendimentos realizados.</p> $\frac{\Sigma \text{ reclamações}}{\Sigma \text{ atendimentos realizados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 2

Divulgar para a sociedade as atribuições, as ações e os resultados da atuação do Ministério Público

Indicador 2.1	Cálculo
<p>Índice de audiências públicas realizadas</p> <p>Tem o objetivo de aferir a quantidade de audiências públicas realizadas pelo MPMG por Macrorregião de Planejamento do Estado de Minas Gerais.</p>	<p>Somatório de audiências públicas por macrorregião.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <math>\Sigma</math> audiências públicas         </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 2.2	Cálculo
<p>Índice do MP Itinerante</p> <p>Expressa o número de comarcas visitadas pela caravana do MP Itinerante por Macrorregião de Planejamento do Estado de Minas Gerais. Mostra também a quantidade de atendimentos realizados .</p>	<p>Somatório de comarcas visitadas por Macrorregião de Planejamento do Estado de Minas Gerais e de atendimentos realizados.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <math>\Sigma</math> comarcas visitadas  <math>\Sigma</math> atendimentos realizados         </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 2

Divulgar para a sociedade as atribuições, as ações e os resultados da atuação do Ministério Público

RELACIONAMENTO EXTERNO: Relacionamento com a Sociedade

Indicador 2.3	Cálculo
<p>Índice de campanhas publicitárias</p> <p>O indicador é o somatório de campanhas publicitárias realizadas pelo MPMG por Macrorregião de Planejamento do Estado de Minas Gerais.</p>	<p>Somatório de campanhas publicitárias realizadas por Macrorregião de Planejamento do Estado de Minas Gerais.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math>\Sigma</math> <i>campanhas realizadas</i> </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 2.4	Cálculo
<p>Índice de citações das ações e resultados do MPMG na imprensa</p> <p>Tem por objetivo expressar o quantitativo de notícias sobre a atuação do MPMG, visando verificar se as atribuições, ações e resultados estão sendo divulgados para a sociedade.</p>	<p>Somatório de notícias que envolvam o MPMG.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math>\Sigma</math> <i>notícias que envolvam o MPMG</i> </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

### MACRO-OBJETIVO 3

Fomentar e fiscalizar a adoção de políticas públicas para melhoria dos indicadores e para transformação da realidade social

RELACIONAMENTO EXTERNO: Relacionamento Interinstitucional

Indicador 3.1	Cálculo
<p>Índice de utilização de roteiros</p> <p>Tem o objetivo de aferir o percentual de inquéritos civis que seguiram os roteiros disponibilizados pelos Centros de Apoio Operacional e Coordenadorias, classificados por área de atuação do MPMG.</p>	<p>Relação entre o número de inquéritos civis que seguiram roteiros e o total de inquéritos civis. O cálculo será realizado por área de atuação do MPMG.</p> $\frac{\Sigma \text{ inquéritos civis com utilização de roteiros}}{\Sigma \text{ inquéritos civis}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 3.2	Cálculo
<p>Índice de membros que utilizam os roteiros</p> <p>Tem por objetivo mapear o percentual da população de membros que aderiram à utilização de roteiros.</p>	<p>Relação entre o número de membros que utilizaram pelo menos um roteiro e o total de membros da Instituição.</p> $\frac{\Sigma \text{ membros que utilizaram roteiros}}{\Sigma \text{ membros do MPMG}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>



## MACRO-OBJETIVO 4

### Aprimorar a interlocução com os demais órgãos e instituições

RELACIONAMENTO EXTERNO: Relacionamento Interinstitucional

Indicador 4.1	Cálculo
<p>Índice de realização de Termo de Cooperação Técnica (TCT).</p> <p>Tem o objetivo de monitorar a efetividade do MPMG em firmar Termos de Cooperação Técnica (TCT).</p>	<p>Relação entre o número de TCT's ativos e o total de TCT's ativos e os passíveis de celebração.</p> $\frac{\Sigma TCT's\ ativos}{\Sigma TCT's\ ativos + \Sigma TCT's\ passíveis\ de\ celebração} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 4.2	Cálculo
<p>Índice de Termo de Cooperação Técnica (TCT) inativo</p> <p>Tem o objetivo de monitorar, entre o total de TCT's celebrados, o percentual de termos que estão inativos.</p>	<p>Relação entre o número de TCT's inativos e o total de TCT's celebrados.</p> $\frac{\Sigma TCT's\ inativos}{\Sigma TCT's\ celebrados} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 5

### Ter eficácia na atuação

PROCESSOS INTERNOS

Indicador 5.1	Cálculo
<p>Índice de ajustamentos de conduta</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de Termos de Ajustamento de Conduta (TAC) firmados, em face do total de TAC's que resultaram em ação judicial.</p>	<p>Relação entre o número de TAC's que tiveram ação ajuizada e o número de TAC's firmados.</p> $\frac{\Sigma \text{TAC'S com ação ajuizada}}{\Sigma \text{TAC's firmados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 5.2	Cálculo
<p>Índice de solução jurídica</p> <p>Tem a finalidade de monitorar a quantidade de registros que foram encerrados por ano no Sistema de Registro Único (SRU).</p>	<p>Relação entre o total de soluções jurídicas e o total de registros (entradas) no SRU.</p> $\frac{\Sigma \text{soluções jurídicas}}{\Sigma \text{de registros SRU}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 5.3	Cálculo
<p>Índice de ajustamentos de conduta cumpridos</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de Termos de Ajustamento de Conduta cumpridos em face do total de TAC's firmados.</p>	<p>Relação entre o número de TAC's cumpridos e o total de TAC's firmados.</p> $\frac{\Sigma \text{de TAC's cumpridos}}{\Sigma \text{de TAC's firmados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

MACRO-OBJETIVO 5  
Ter eficácia na atuação

Indicador 5.4	Cálculo
<p>Índice de sentenças favoráveis</p> <p>Visa medir o percentual de sentenças favoráveis em relação ao pedido ou à manifestação do MPMG.</p>	<p>Relação entre o número de sentenças favoráveis e o total de sentenças em processos em que o MPMG atuou.</p> $\frac{\Sigma \text{ sentenças favoráveis}}{\Sigma \text{ sentenças em processos}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>

MACRO-OBJETIVO 6  
Modernizar a atuação em segunda instância e promover sinergia entre a primeira e a segunda instâncias

Indicador 6.1	Cálculo
<p>Índice de alinhamento de manifestações</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de manifestações alinhadas entre a primeira e a segunda instâncias.</p>	<p>Relação entre o total de manifestações alinhadas em 1ª e 2ª instâncias e o total de manifestações na 2ª instância.</p> $\frac{\Sigma \text{ manifestações alinhadas}}{\Sigma \text{ manifestações 2ª instância}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 7

Racionalizar, otimizar e padronizar procedimentos para maximizar a eficiência das ações institucionais

PROCESSOS INTERNOS

Indicador 7.1	Cálculo
<p>Índice de procedimentos de trabalho administrativos formalizados</p> <p>Tem por objetivo medir o percentual de procedimentos administrativos formalizados no âmbito do MPMG.</p>	<p>Relação entre o total de procedimentos administrativos formalizados e o total de procedimentos administrativos mapeados.</p> $\frac{\Sigma \text{ procedimentos administrativos formalizados}}{\Sigma \text{ procedimentos administrativos mapeados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 7.2	Cálculo
<p>Índice de procedimentos de trabalho formalizados em Promotorias e Procuradorias</p> <p>Visa medir o percentual de procedimentos de trabalho formalizados nas Promotorias e Procuradorias de Justiça.</p>	<p>Relação entre o total de procedimentos de trabalho formalizados e o total de procedimentos de trabalho mapeados.</p> $\frac{\Sigma \text{ de procedimentos de trabalho formalizados}}{\Sigma \text{ de procedimentos de trabalho mapeados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 7

Racionalizar, otimizar e padronizar procedimentos para maximizar a eficiência das ações institucionais

PROCESSOS INTERNOS

Indicador 7.3	Cálculo
<p>Índice de procedimentos de trabalho formalizados em Centros de Apoio Operacional e Coordenadorias</p> <p>Visa medir o percentual de procedimentos de trabalho formalizados nos CAO's e Coordenadorias.</p>	<p>Relação entre o total de procedimentos de trabalho formalizados e o total de procedimentos de trabalho mapeados.</p> $\frac{\Sigma \text{ de procedimentos de trabalho formalizados}}{\Sigma \text{ de procedimentos de trabalho mapeados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 7.4	Cálculo
<p>Índice de informatização de procedimentos de trabalho</p> <p>Visa medir o índice de informatização e modernização de procedimentos de trabalho nas Promotorias, Procuradorias, CAO's e Coordenadorias.</p>	<p>Relação entre o total de procedimentos de trabalho informatizados e o total de procedimentos de trabalho formalizados.</p> $\frac{\Sigma \text{ procedimentos de trabalho informatizados}}{\Sigma \text{ procedimentos de trabalho formalizados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 8

Buscar maior uniformidade de atuação,  
respeitando a independência funcional

PROCESSOS INTERNOS

Indicador 8.1	Cálculo
<p>Índice de alinhamento de manifestações</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de manifestações alinhadas entre a primeira e a segunda instâncias.</p>	<p>Relação entre o total de manifestações alinhadas entre a 1ª e a 2ª instâncias e o total de manifestações na 2ª instância.</p> $\frac{\Sigma \text{ manifestações alinhadas}}{\Sigma \text{ manifestações 2ª instância}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 8.2	Cálculo
<p>Índice de procedimentos de trabalho administrativos formalizados</p> <p>Tem por objetivo medir o percentual de procedimentos administrativos formalizados no âmbito do MPMG.</p>	<p>Relação entre o total de procedimentos administrativos formalizados e o total de procedimentos administrativos mapeados.</p> $\frac{\Sigma \text{ procedimentos administrativos formalizados}}{\Sigma \text{ procedimentos administrativos mapeados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 8.3	Cálculo
<p>Índice de procedimentos de trabalho formalizados em Promotorias e Procuradorias</p> <p>Visa medir o percentual de procedimentos de trabalho formalizados nas Promotorias e Procuradorias de Justiça.</p>	<p>Relação entre o total de procedimentos de trabalho formalizados e o total de procedimentos de trabalho mapeados.</p> $\frac{\Sigma \text{ procedimentos de trabalho formalizados}}{\Sigma \text{ procedimentos de trabalho mapeados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 8

Buscar maior uniformidade de atuação, respeitando a independência funcional

PROCESSOS INTERNOS

Indicador 8.4	Cálculo
<p>Índice de procedimentos de trabalho formalizados em Centros de Apoio Operacional e Coordenadorias</p> <p>Visa medir o percentual de procedimentos de trabalho formalizados nos CAO's e Coordenadorias.</p>	<p>Relação entre o total de procedimentos de trabalho formalizados e o total de procedimentos de trabalho mapeados.</p> $\frac{\Sigma \text{ procedimentos de trabalho formalizados}}{\Sigma \text{ procedimentos de trabalho mapeados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 8.5	Cálculo
<p>Índice de informatização de procedimentos de trabalho</p> <p>Visa medir o índice de informatização e modernização de procedimentos de trabalho nas Promotorias, Procuradorias, CAO's e Coordenadorias MG.</p>	<p>Relação entre o total de procedimentos de trabalho informatizados e o total de procedimentos de trabalho formalizados.</p> $\frac{\Sigma \text{ procedimentos de trabalho informatizados}}{\Sigma \text{ procedimentos de trabalho formalizados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 8.6	Cálculo
<p>Índice de utilização de roteiros</p> <p>Tem por objetivo aferir o percentual de inquéritos civis que seguiram os roteiros disponibilizados pelos Centros de Apoio Operacional e pelas Coordenadorias, classificados por área de atuação do MPMG.</p>	<p>Relação entre o número de inquéritos civis que seguiram roteiros e o total de inquéritos civis. O cálculo será realizado por área de atuação do MPMG.</p> $\frac{\Sigma \text{ inquéritos civis com utilização de roteiros}}{\Sigma \text{ inquéritos civis}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 8

Buscar maior uniformidade de atuação,  
respeitando a independência funcional

PROCESSOS INTERNOS

Indicador 8.7	Cálculo
<p>Índice de roteiros disponibilizados por Centros de Apoio Operacional e Coordenadorias</p> <p>Tem por objetivo medir o percentual de roteiros disponibilizados pelos Centros de Apoio Operacional e pelas Coordenadorias em relação ao total de roteiros disponibilizados no âmbito do MPMG.</p>	<p>Relação entre o número de roteiros disponibilizados pelos CAO's e pelas Coordenadorias e o total de roteiros.</p> $\frac{\Sigma \text{ roteiros disponibilizados CAO's e Coordenadorias}}{\Sigma \text{ roteiros}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>



## MACRO-OBJETIVO 9

Otimizar a gestão dos recursos humanos,  
físicos e financeiros disponíveis

RECURSOS

Indicador 9.1	Cálculo
<p>Índice de execução orçamentária</p> <p>Tem por objetivo quantificar os recursos do orçamento empenhados, em face do orçamento do exercício.</p>	<p>Relação entre o somatório de recursos empenhados e o total do orçamento.</p> $\frac{\Sigma \text{recursos empenhados}}{\Sigma \text{orçamento do MPMG}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 9.2	Cálculo
<p>Índice de recursos extraorçamentários</p> <p>Tem por objetivo quantificar os recursos extraorçamentários captados pela instituição, em face do total de recursos previstos no orçamento.</p>	<p>Relação entre o somatório de recursos extraorçamentários e o total do orçamento.</p> $\frac{\Sigma \text{recursos extraorçamentários}}{\Sigma \text{orçamento do MPMG}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 9.3	Cálculo
<p>Custo médio por unidade organizacional</p> <p>Tem o objetivo de mostrar o custo médio das unidades.</p>	<p>Relação entre o total de custos por unidade e o total de unidades.</p> $\frac{\Sigma \text{custos unidade}}{\Sigma \text{unidades}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor <b>Periodicidade:</b> Anual <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 9

Otimizar a gestão dos recursos humanos,  
físicos e financeiros disponíveis

RECURSOS

Indicador 9.4	Cálculo
<p>Índice de membros em cargos administrativos</p> <p>Visa mostrar o percentual de membros do Ministério Público exercendo cargos na área-meio da Instituição.</p>	<p>Relação entre o total de membros do MPMG exercendo, com exclusividade, cargos na área-meio da Instituição e o total de membros do MPMG.</p> $\frac{\Sigma \text{ membros em cargos da área meio}}{\Sigma \text{ membros do MPMG}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor</p> <p><b>Periodicidade:</b> Anual</p> <p><b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 10

Prover as Promotorias de Justiça do Estado de membros e servidores com o criterioso planejamento da força de trabalho

RECURSOS

Indicador 10.1	Cálculo
<p>Índice de demanda (ID)</p> <p>Tem por objetivo mostrar o volume de trabalho das Promotorias.</p>	<p>Conforme metodologia desenvolvida pela Corregedoria-Geral do Ministério Público (CGMP)</p> <p><b>Polaridade:</b> Conforme metodologia desenvolvida pela CGMP</p> <p><b>Periodicidade:</b> Semestral</p> <p><b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 10.2	Cálculo
<p>Índice de média de membros/ servidores em Promotorias que estão acima, abaixo ou na média em relação ao índice de demanda (ID)</p> <p>Tem por objetivo mostrar a média de membros/servidores alocados em Promotorias de Justiça que estão acima, abaixo ou na média em relação ao índice de demandas.</p>	<p>Relação entre o total de membros/servidores e o total de Promotorias de Justiça.</p> $\frac{\Sigma \text{ de membros e servidores em Promotorias acima, abaixo ou na média em relação ao ID}}{\Sigma \text{ Promotorias acima, abaixo ou na média em relação ao ID}}$ <p><b>Polaridade:</b> Varia em relação ao índice de demanda</p> <p><b>Periodicidade:</b> Anual</p> <p><b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 11

Redesenhar o processo e divisão de atribuições mediante critérios objetivos que observem as peculiaridades de cada área de atuação

RECURSOS

Indicador 11.1	Cálculo
<p>Índice de demanda (ID)</p> <p>Tem por objetivo mostrar o volume de trabalho das Promotorias.</p>	<p>Conforme metodologia desenvolvida pela Corregedoria-Geral do Ministério Público (CGMP)</p> <p><b>Polaridade:</b> Conforme metodologia desenvolvida pela CGMP</p> <p><b>Periodicidade:</b> Semestral</p> <p><b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 11.2	Cálculo
<p>Índice de Promotorias x índice de demanda</p> <p>Tem por finalidade identificar o percentual de Promotorias que estão acima, abaixo ou na média em relação ao índice de demanda.</p>	<p>Relação entre o número de Promotorias (acima, abaixo ou na média) e o total de Promotorias instaladas.</p> $\frac{\Sigma \text{ Promotorias acima, abaixo ou na média em relação ao ID}}{\Sigma \text{ Promotorias}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Varia em relação ao índice de demanda</p> <p><b>Periodicidade:</b> Anual</p> <p><b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 12

Ter estrutura adequada de apoio técnico especializado para a atividade-fim

RECURSOS

Indicador 12.1	Cálculo
<p>Tempo médio de resposta de apoio técnico</p> <p>Tem o objetivo de medir o tempo médio de espera para atendimento a uma solicitação de perícia técnica.</p>	<p>Relação entre o somatório dos tempos de espera por atendimento e o total de atendimentos.</p> $\frac{\Sigma \text{ tempos de espera}}{\Sigma \text{ atendimentos}}$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 12.2	Cálculo
<p>Índice de atendimento</p> <p>Tem o objetivo de quantificar, em termos percentuais, as solicitações atendidas em relação ao total de solicitações realizadas.</p>	<p>Relação entre o número de solicitações atendidas e o total de solicitações.</p> $\frac{\Sigma \text{ solicitações atendidas}}{\Sigma \text{ solicitações}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 12.3	Cálculo
<p>Índice de demandas técnicas</p> <p>Tem o objetivo de mapear as demandas técnicas por especialização.</p>	<p>Relação entre o total de demandas técnicas por tipo e o total de demandas recebidas.</p> $\frac{\Sigma \text{ demandas técnicas por tipo}}{\Sigma \text{ demandas recebidas}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 13

### Acompanhar e analisar os indicadores socioeconômicos de Minas Gerais para direcionar inovações

Indicador 13.1	Cálculo
<p>Número de relatórios x indicadores socioeconômicos</p> <p>Visa mostrar o quantitativo de relatórios que podem auxiliar o MPMG na leitura de cenários futuros.</p>	<p>Somatório de relatórios de análise de indicadores socioeconômicos elaborados por área de atuação do MPMG.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math display="block">\Sigma \text{relatórios por área de atuação}</math> </div> <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 14

### Promover a capacitação continuada de membros e servidores, alinhada à estratégia

Indicador 14.1	Cálculo
<p>Índice de capacitação</p> <p>Tem o objetivo de quantificar o percentual de realização das capacitações previstas.</p>	<p>Relação entre o número de capacitações realizadas e o total de capacitações previstas.</p> $\frac{\Sigma \text{capacitações realizadas}}{\Sigma \text{capacitações previstas}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 14.2	Cálculo
<p>Índice de capacitação por área de atuação</p> <p>Tem o objetivo de mostrar o quantitativo de membros e servidores capacitados por área de atuação do MPMG. Pode ser calculado para pessoas lotadas no interior e na capital.</p>	<p>Relação entre o número de membros ou servidores capacitados por área de atuação do MPMG e o total de membros ou servidores atuantes na área.</p> $\frac{\Sigma \text{membros ou servidores capacitados por área de atuação}}{\Sigma \text{membros ou servidores por área de atuação}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 14

### Promover a capacitação continuada de membros e servidores, alinhada à estratégia

Indicador 14.3	Cálculo
<p>Índice de interiorização da capacitação</p> <p>Tem o objetivo de verificar a representatividade de membros e servidores capacitados do interior e da capital.</p>	<p>Relação entre o número de membros ou servidores capacitados no interior e na capital e o total de membros ou servidores do MPMG lotados no interior ou na capital; ou o total de membros ou servidores do MPMG.</p> $\frac{\Sigma \text{ membros ou servidores capacitados no interior e na capital}}{\Sigma \text{ membros ou servidores lotados no interior ou na capital; ou de membros ou servidores do MPMG}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 14.4	Cálculo
<p>Investimento em treinamento</p> <p>Tem o objetivo de mostrar percentual de investimento que o MPMG realiza em capacitações em face do total de membros e servidores capacitados.</p>	<p>Relação entre o total de investimento em treinamento e o total de pessoas capacitadas.</p> $\frac{\Sigma \text{ investimento em treinamento}}{\Sigma \text{ pessoas capacitadas}}$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 14.5	Cálculo
<p>Índice de horas de capacitação</p> <p>Tem o objetivo de identificar o total de horas dedicadas à capacitação.</p>	<p>Relação entre o total de horas dedicadas à capacitação e o total de integrantes da Instituição.</p> $\frac{\Sigma \text{ horas capacitação}}{\Sigma \text{ integrantes}}$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 14

### Promover a capacitação continuada de membros e servidores, alinhada à estratégia

Indicador 14.6	Cálculo
<p>Índice de horas de capacitação de membros</p> <p>Tem o objetivo de identificar quantas horas de capacitação são dedicadas aos membros do MPMG.</p>	<p>Relação entre o total de horas dedicadas à capacitação e o total de membros.</p> $\frac{\Sigma \text{ horas capacitação}}{\Sigma \text{ membros}}$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 14.7	Cálculo
<p>Índice de horas de capacitação de servidores</p> <p>Tem o objetivo de identificar quantas horas de capacitação são dedicadas aos servidores.</p>	<p>Relação entre o total de horas dedicadas à capacitação e o total de servidores.</p> $\frac{\Sigma \text{ horas capacitação}}{\Sigma \text{ servidores}}$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 14.8	Cálculo
<p>Pesquisa de clima organizacional</p> <p>Deve abordar temas relacionados à capacitação de membros e servidores alinhada à estratégia, bem como temas relacionados à gestão.</p>	<p>Acompanhamento dos itens avaliados na pesquisa.</p> <p><b>Polaridade:</b> Varia de acordo com os itens da pesquisa  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>



## MACRO-OBJETIVO 15

Promover a gestão do conhecimento, facilitando o seu compartilhamento e a replicação das melhores práticas

Indicador 15.1	Cálculo
<p>Número de roteiros elaborados e disponibilizados</p> <p>Tem por objetivo mostrar o percentual de roteiros de atuação disponibilizados.</p>	<p>Relação entre o total de roteiros disponibilizados e o total de procedimentos identificados passíveis de serem roteirizados.</p> $\frac{\Sigma \text{ de roteiros disponibilizados}}{\Sigma \text{ de procedimentos identificados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 15.2	Cálculo
<p>Índice de roteiros disponibilizados por Centros de Apoio Operacional e Coordenadorias</p> <p>Tem por objetivo medir o percentual de roteiros disponibilizados pelos Centros de Apoio Operacional e pelas Coordenadorias em relação ao total de roteiros disponibilizados no âmbito do MPMG.</p>	<p>Relação entre o número de roteiros disponibilizados pelos CAO's e Coordenadorias e o total de roteiros.</p> $\frac{\Sigma \text{ de roteiros disponibilizados pelos CAO's}}{\Sigma \text{ de roteiros disponíveis}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 15.3	Cálculo
<p>Índice de revisões de roteiros</p> <p>Tem o objetivo de quantificar o percentual de roteiros de atuação revisados em relação aos disponibilizados.</p>	<p>Relação entre o total de roteiros revisados e o total de roteiros disponibilizados.</p> $\frac{\Sigma \text{ de roteiros revisados}}{\Sigma \text{ de roteiros disponibilizados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 15

Promover a gestão do conhecimento, facilitando o seu compartilhamento e a replicação das melhores práticas

Indicador 15.4	Cálculo
<p>Índice de disponibilização de tutoriais</p> <p>Tem o objetivo de quantificar o percentual de tutoriais disponibilizados em relação aos procedimentos administrativos passíveis de serem documentados através de tutoriais.</p>	<p>Relação entre o número de tutoriais disponibilizados e o total de tutoriais possíveis.</p> $\frac{\Sigma \text{ procedimentos com tutoriais}}{\Sigma \text{ de tutoriais possíveis}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 15.5	Cálculo
<p>Pesquisa de clima organizacional</p> <p>A pesquisa deve abordar temas relacionados à capacitação dos membros e servidores alinhada à estratégia, bem como temas relacionados à gestão.</p>	<p>Acompanhamento dos itens avaliados na pesquisa.</p> <p><b>Polaridade:</b> Varia de acordo com os itens da pesquisa  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 16

Aprimorar o modelo de avaliação de desempenho, orientação e fiscalização das atividades de membros e servidores

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Indicador 16.1	Cálculo
<p>Índice de servidores avaliados</p> <p>Tem por objetivo quantificar o total de servidores avaliados por resultado final.</p>	<p>Relação entre o número de servidores avaliados por resultado final e o total de servidores.</p> $\frac{\Sigma \text{ servidores avaliados por resultado final}}{\Sigma \text{ servidores}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Varia conforme o resultado final.  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 16.2	Cálculo
<p>Índice de membros avaliados</p> <p>Tem por objetivo quantificar o percentual de membros por conceito atribuído.</p>	<p>Relação entre o número de membros avaliados por conceito e o total de membros.</p> $\frac{\Sigma \text{ membros avaliados por conceito}}{\Sigma \text{ membros do MPMG}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Varia conforme o conceito  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 17

Dotar a Instituição de sistemas de informação que fomentem a integração institucional e interinstitucional

Indicador 17.1	Cálculo
<p>Índice de registros eletrônicos de procedimentos enviados a outros órgãos / instituições</p> <p>Tem o objetivo de demonstrar o nível de integração entre os sistemas de informação do Ministério Público e de outros órgãos / instituições.</p>	<p>Relação entre o número de registros eletrônicos enviados a outros órgãos / Instituições e o total de procedimentos enviados a outros órgãos / instituições.</p> $\frac{\Sigma \text{registros eletrônicos enviados}}{\Sigma \text{procedimentos enviados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 17.2	Cálculo
<p>Índice de registros eletrônicos de procedimentos recebidos de outros órgãos / instituições</p> <p>Tem o objetivo de demonstrar o nível de integração entre os sistemas de informação do Ministério Público e de outros órgãos / instituições.</p>	<p>Relação entre o número de registros eletrônicos recebidos de outros órgãos / Instituições e o total de procedimentos recebidos de outros órgãos / instituições.</p> $\frac{\Sigma \text{registros eletrônicos recebidos}}{\Sigma \text{procedimentos recebidos}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 17.3	Cálculo
<p>Índice de pesquisa de satisfação do membro/servidor sobre os serviços prestados pela área de tecnologia da informação (TI).</p> <p>Tem por objetivo medir o nível de satisfação de membros e servidores com os serviços prestados pela área de TI. A medição deve ser segmentada por especialização da área TI.</p>	<p>Relação entre a soma de respostas favoráveis e o total de respostas.</p> $\frac{\Sigma \text{respostas favoráveis}}{\Sigma \text{respostas}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 17

Dotar a Instituição de sistemas de informação que fomentem a integração institucional e interinstitucional

Indicador 17.4	Cálculo
<p>Índice de reclamações na área de tecnologia da informação (TI)</p> <p>Visa demonstrar o nível de reclamações quanto aos serviços prestados em cada especialização da área de TI.</p>	<p>Relação entre o total de reclamações e o total de serviços prestados.</p> $\frac{\Sigma \text{reclamações}}{\Sigma \text{serviços prestados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 17.5	Cálculo
<p>Tempo médio de resposta de apoio técnico</p> <p>Tem o objetivo de medir o tempo médio de espera para atendimento de solicitações realizadas junto às áreas especializadas de tecnologia da informação.</p>	<p>Relação entre o somatório dos tempos de espera por atendimento e o total de atendimentos.</p> $\frac{\Sigma \text{tempos de espera}}{\Sigma \text{atendimentos}}$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto menor melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 17.6	Cálculo
<p>Índice de atendimento</p> <p>Tem por objetivo quantificar, em termos percentuais, as solicitações atendidas em relação ao total de solicitações realizadas nas áreas especializadas de tecnologia da informação.</p>	<p>Relação entre o número de solicitações atendidas e o total de solicitações.</p> $\frac{\Sigma \text{solicitações atendidas}}{\Sigma \text{solicitações}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 17

Dotar a Instituição de sistemas de informação que fomentem a integração institucional e interinstitucional

Indicador 17.7	Cálculo
<p>Índice de demandas técnicas</p> <p>Tem o objetivo de mapear as demandas técnicas por especialização da área de tecnologia da informação.</p>	<p>Relação entre o total de demandas técnicas por tipo e o total de demandas recebidas.</p> $\frac{\Sigma \text{ demandas técnicas por tipo}}{\Sigma \text{ demandas recebidas}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Varia de acordo com a especialização  <b>Periodicidade:</b> Semestral  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 17.8	Cálculo
<p>Índice de sistemas x área-fim x área-meio x Administração Superior</p> <p>Visa medir a quantidade de sistemas de informação disponibilizados para a área fim, a área meio e a Administração Superior do MPMG.</p>	<p>Relação entre a quantidade de sistemas da área-fim, área-meio e Administração Superior e o total de sistemas de informação disponibilizados.</p> $\frac{\Sigma \text{ sistemas por área}}{\Sigma \text{ sistemas de informação disponibilizados}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>
Indicador 17.9	Cálculo
<p>Índice de sistemas institucionais x utilização por membros e servidores</p> <p>Tem por objetivo medir o nível de utilização dos sistemas institucionais por membros e servidores.</p>	<p>Somatório do número dos registros de acesso, inclusão e alteração no sistema realizado por membros e servidores.</p> $\frac{\Sigma \text{ dos acessos, inclusões e alterações por membros ou servidores}}{\Sigma \text{ dos acessos, inclusões e alterações}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>

## MACRO-OBJETIVO 17

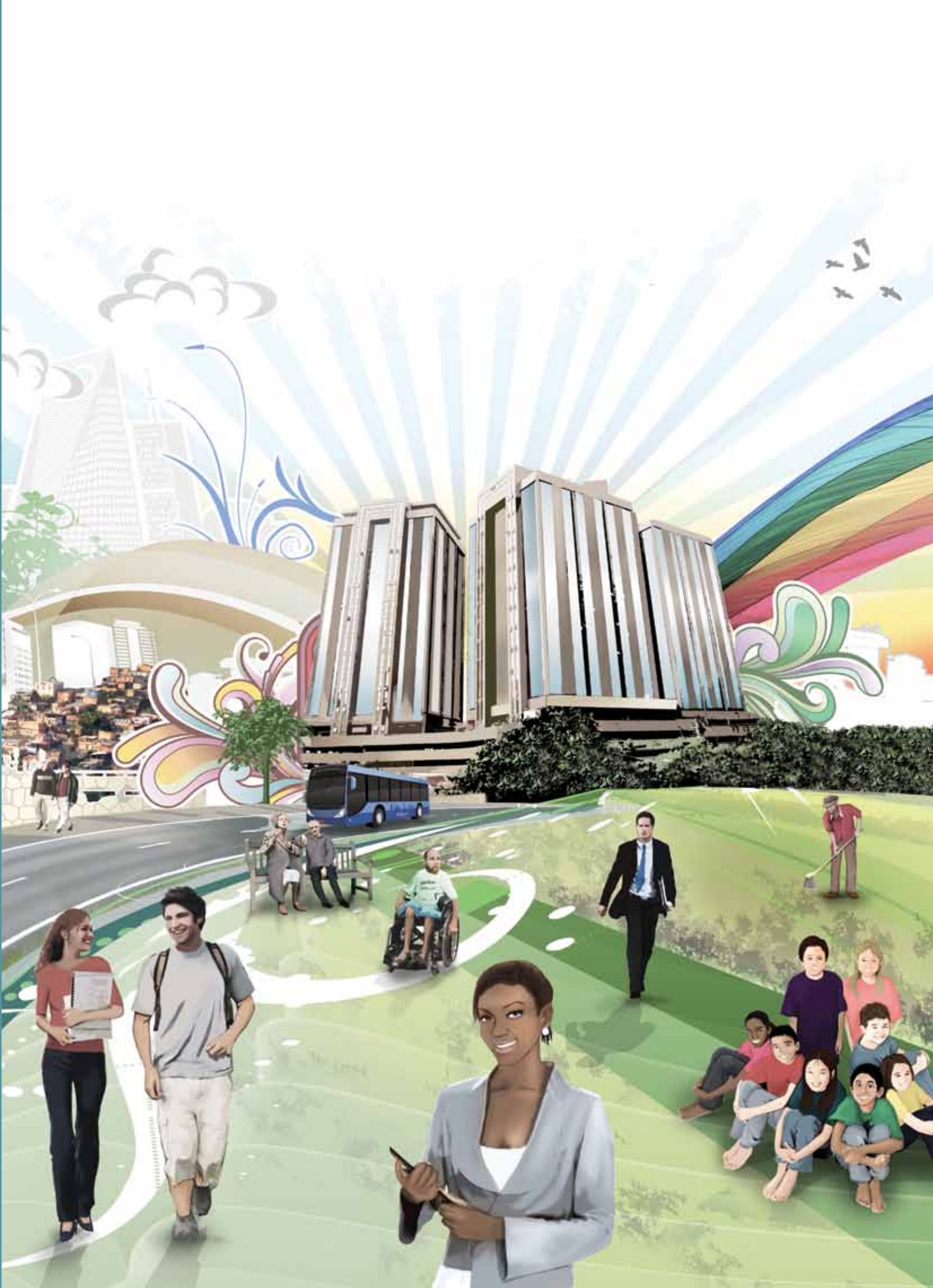
Dotar a Instituição de sistemas de informação que fomentem a integração institucional e interinstitucional

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Indicador 17.10	Cálculo
<p>Índice de investimento em tecnologia da informação</p> <p>Visa identificar o investimento total em tecnologia da informação em face do orçamento do exercício.</p>	<p>Relação entre o total de recursos investidos em tecnologia da informação (TI) e o orçamento do exercício.</p> $\frac{\Sigma \text{recursos investidos em TI}}{\text{orçamento do exercício}} \times 100$ <p><b>Polaridade:</b> Quanto maior melhor  <b>Periodicidade:</b> Anual  <b>Fonte:</b> MPMG</p>









# 4

A IMPLEMENTAÇÃO



LIBERTAS QUI SERA  
TAMEN

MONIS  
SIS





MINISTÉRIO PÚBLICO  
ESTADO DE MINAS GERAIS



---

---

*Tudo o que já foi é o começo do que vai vir...*

Guimarães Rosa<sup>16</sup>

---

---

## PRIMEIROS PASSOS

---

Diante dos grandes desafios e da diversidade de possibilidades de ação, foi proposto um plano de implementação com o estabelecimento de prioridades, prazos e atividades necessárias para que o MPMG possa dar os próximos passos em direção ao alcance dos macro-objetivos definidos no mapa estratégico para 2023.

As ações e iniciativas estratégicas são classificadas em três categorias, de modo a indicar aquelas que têm precedência e nas quais a Instituição deve focar seus esforços.

Projetos e ações essenciais de curtíssimo prazo	São classificadas como essenciais aquelas ações que irão permitir que a Instituição possa desenvolver sua estratégia por projetos e que visem à normatização e à estruturação do modelo de gestão e governança.
Projetos e ações emergenciais de curto prazo	São ações importantes para se colocar em exercício as atividades de gestão estratégica: divulgação do modelo de gestão e do Plano Estratégico; elaboração dos planos de atuação para a dimensão de Resultados para a Sociedade e para os macro-objetivos; construção e monitoramento dos indicadores; mensuração da eficácia da gestão; capacitação de gerentes de projetos.
Projetos e ações de médio e longo prazos	Serão as ações de reflexão da estratégia e avaliação dos resultados alcançados em relação ao Mapa Estratégico.

Os primeiros passos foram dados em março de 2012, com o lançamento do programa “MP e Gestão com Resultados”, que inova a forma de gestão administrativa das ações ministeriais e inaugura a metodologia de gerenciamento de projetos no MPMG, buscando o alinhamento estratégico das ações institucionais e finalísticas, de forma a proporcionar a atuação articulada também das unidades organizacionais.

<sup>16</sup> ROSA, João Guimarães. *Grande sertão: veredas*. 19. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

## PROGRAMA MP E GESTÃO COM RESULTADOS



As ações essenciais para implementação do Plano Estratégico estão contempladas no Programa “MP e Gestão com Resultados”, instituído pela Resolução PGJ nº 23 publicada em março de 2012. O Programa tem por finalidade viabilizar a ação coordenada institucional nas áreas de resultados para a sociedade, alinhar ações estratégicas, incentivar o alcance dos objetivos estratégicos institucionais e desenvolver mecanismos que propiciem o acompanhamento das ações e a avaliação dos resultados obtidos.

Para execução e controle do Plano Estratégico, são necessários recortes no tempo e desdobramentos em projetos, programas e planos específicos e adoção de um novo modelo de gestão para as ações estratégicas do MPMG.

Com esse enfoque, o Programa compreende o alinhamento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos (instituída pela Res. PGJ nº 24/2012) à estruturação do Escritório de Projetos do Ministério Público (exercido pela Coordenadoria de Planejamento Institucional). Abrange, também, a definição de indicadores de desempenho institucional, o acompanhamento dos projetos institucionais e a divulgação de seus resultados.

O Programa tem, como novidade, a instituição de um plano anual de ações administrativas, intitulado “PGA Administrativo”, que contempla, em especial, os projetos estruturantes da atividade-meio e os projetos de eficácia necessários ao desenvolvimento das ações estratégicas desenvolvidas pela atividade-fim.

Outra inovação é a previsão de fixação de ciclos de revisão do Planejamento Estratégico e dos Planos Gerais de Atuação, com vistas a buscar a sistemática adequação dos planos à realidade social e realizar a gestão da mudança e da continuidade dos projetos.

O Programa “MP e Gestão com Resultados” está inserido no portfólio estratégico e suas etapas são acompanhadas pelo Escritório de Projetos.





LIBERTAS QUAE

ESTADO DE N







SERATAAMEN

MINAS GERAIS



5

A METODOLOGIA











---

---

*Minas Gerais... Minas principia de dentro para fora  
e do céu para o chão...*

Guimarães Rosa<sup>17</sup>

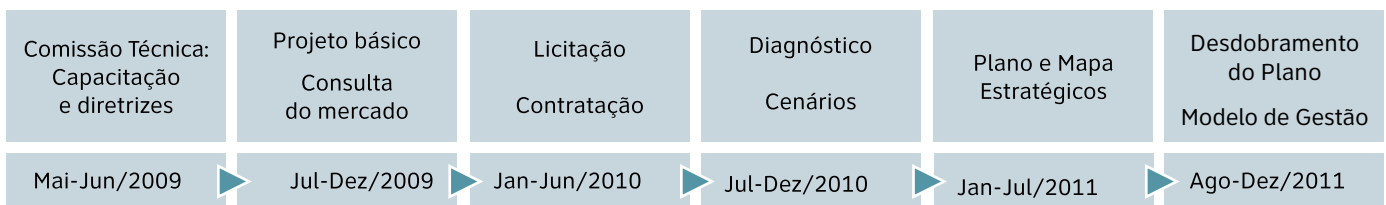
---

---

## PROJETO BÁSICO

---

### LINHA DO TEMPO



Primando pelo caráter participativo, em 21/05/2009, o Procurador-Geral de Justiça designou membros e servidores atuantes em diversas áreas do Ministério Público do Estado de Minas Gerais para comporem comissão destinada a elaborar as diretrizes preliminares do Planejamento Estratégico da Instituição, sob a presidência do Coordenador da Secretaria Especial de Planejamento Estratégico, unidade criada pela Resolução PGJ nº 12, de 3 de abril de 2009.

As reuniões da Comissão contaram com a presença do Procurador-Geral de Justiça Adjunto Administrativo e do Secretário-Geral, além de seus membros: Coordenador de Planejamento Institucional, Assessores Especiais, Diretor-Geral, Superintendente de Recursos Humanos, Superintendente de Planejamento e Coordenação, Diretor de Informática, Assessora Financeira, Assessora Administrativa, Assessora Jurídico-Administrativa e servidores da área de planejamento institucional.

<sup>17</sup> ROSA, João Guimarães. *Sagarana*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006. 415p.

O alcance do objetivo da Comissão ensejou busca de subsídios à formação do conhecimento e à decisão, por meio de diversos contatos com outros Ministérios Públicos, a fim de colher informações sobre os processos de realização do Planejamento Estratégico respectivo; houve também participação em cursos e palestras.

Durante todo o período de trabalho da Comissão, seus membros realizaram contatos e visitas a outros órgãos e compareceram a cursos e palestras com o fim de capacitação e troca de experiências.

A Coordenadoria de Planejamento Institucional organizou cinco encontros com consultores contratados por outros Ministérios Públicos ou pelo Estado de Minas Gerais que, sem ônus para a Instituição, apresentaram suas metodologias de trabalho.

A Comissão construiu o projeto básico que subsidiou o processo licitatório para contratação de serviços de consultoria, com o objetivo de realizar a elaboração participativa do Planejamento Estratégico de longo prazo do Ministério Público de Minas Gerais e a implantação de um modelo de gestão estratégica com sistemática de acompanhamento e uso de indicadores de desempenho.

Na sequência dos trabalhos, realizou-se a coleta de preços de referência e a formalização do processo licitatório, pela modalidade de técnica e preço, que se iniciou com nove empresas participantes do certame.

No dia 13 de julho de 2010, foi assinado o contrato com a empresa vencedora da licitação (por qualificação e menor preço), *PricewaterhouseCoopers* (PwC).

A partir da contratação e do início de atividades dos profissionais da PwC, coube às unidades internas da Secretaria Especial de Planejamento Estratégico (SEPE) – Coordenadoria de Planejamento Institucional (COPLI) e Superintendência de Planejamento e Coordenação (SPC) – fornecerem estrutura e suportes necessários para o desenvolvimento e acompanhamento de todo o trabalho da empresa consultora. A equipe de planejamento da COPLI/SPC realizou e revisou trabalhos técnicos em conjunto com a empresa e exerceu a fiscalização da execução contratual.

Toda a mobilização inicial da Instituição para a construção coletiva de diretrizes e elaboração do projeto básico proporcionou resultados positivos preliminares, gerando consenso interno dos objetivos, produtos a serem entregues e sensibilização inicial das áreas envolvidas, como forma preparatória às atividades de planejamento.

## PLANO DE TRABALHO

O Projeto Básico elaborado pela Comissão Técnica para Diretrizes do Planejamento Estratégico organizou a execução dos serviços em seis fases, com duração total de doze meses; teve como premissa fundamental e indispensável a construção participativa.

### PLANO DE TRABALHO - VISÃO GERAL



O projeto previu a possibilidade de desenvolvimento simultâneo de atividades de fases diferentes, com o fim de tornar possível o contínuo aprimoramento do trabalho ao serem agregadas novas informações. Assim, na medida em que se agendavam reuniões, eventos e entrevistas e se desenvolviam as atividades de diagnóstico, surgiram necessidades de adequações e de aprofundamentos visando garantir melhor resultado em cada fase.

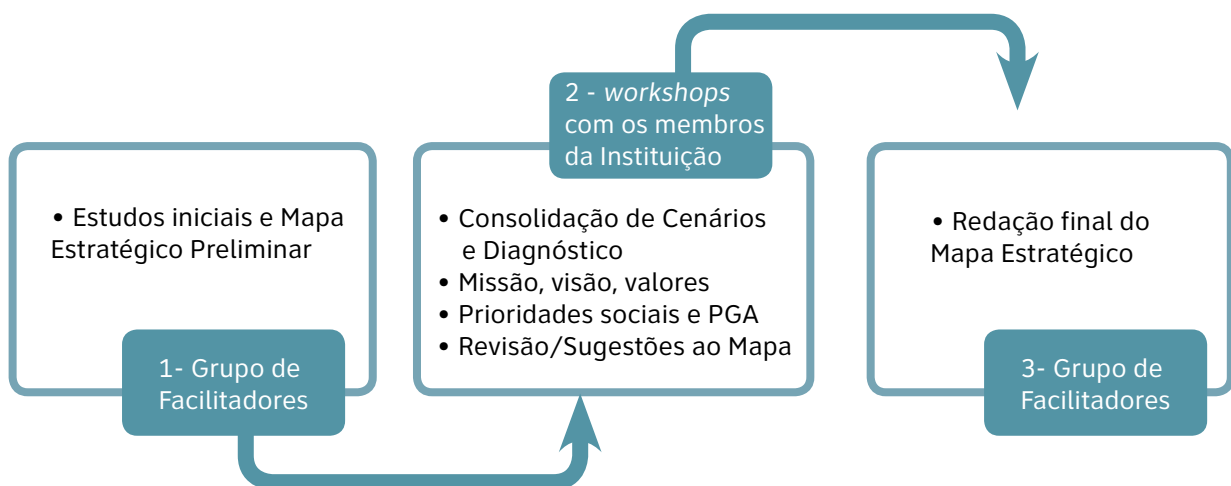
O sistema de elaboração do Plano e do Mapa Estratégicos foi concebido de forma a possibilitar a construção conjunta e democrática, com legitimidade proporcionada pela efetiva participação de membros e servidores em todo o processo, de modo a partilhar conhecimento e congregar experiências, apoiado em técnicas e metodologias consagradas internacionalmente.

Para compor o diagnóstico preliminar institucional, foram realizadas pesquisas de opinião, por meio de formulário eletrônico disponível para membros e servidores do MPMG. As conclusões foram analisadas em conjunto com o resultado de pesquisa aplicada à sociedade também por meio de questionário eletrônico, de encontros com representantes de organizações civis e de entrevistas com o Grupo de Expertos. Esse grupo de pessoas com expertise nas áreas de atribuição do Ministério Público foi consultado com o fim de se obterem impressões sobre o papel do MPMG no cenário mineiro atual e futuro, em cada área especializada.

Também foi formado um Grupo de Facilitadores, composto por cerca de cinquenta servidores ocupantes de cargos de coordenação e assessoria e por igual número de membros com cargos de coordenação estadual de áreas especializadas e de membros da Administração Superior e de órgãos de assessoramento do MPMG.

O Grupo de Facilitadores teve a fundamental atribuição de absorver conhecimento técnico e cunhar os primeiros estudos de missão, visão, valores e macro-objetivos estratégicos, com base na análise do diagnóstico preliminar. O mapa estratégico preliminar foi assim composto de modo a facilitar tecnicamente as discussões e análises dos membros da Instituição em encontros subsequentes.

A construção do Plano e do Mapa foi realizada em três etapas de oficinas de trabalho, conforme diagrama abaixo:



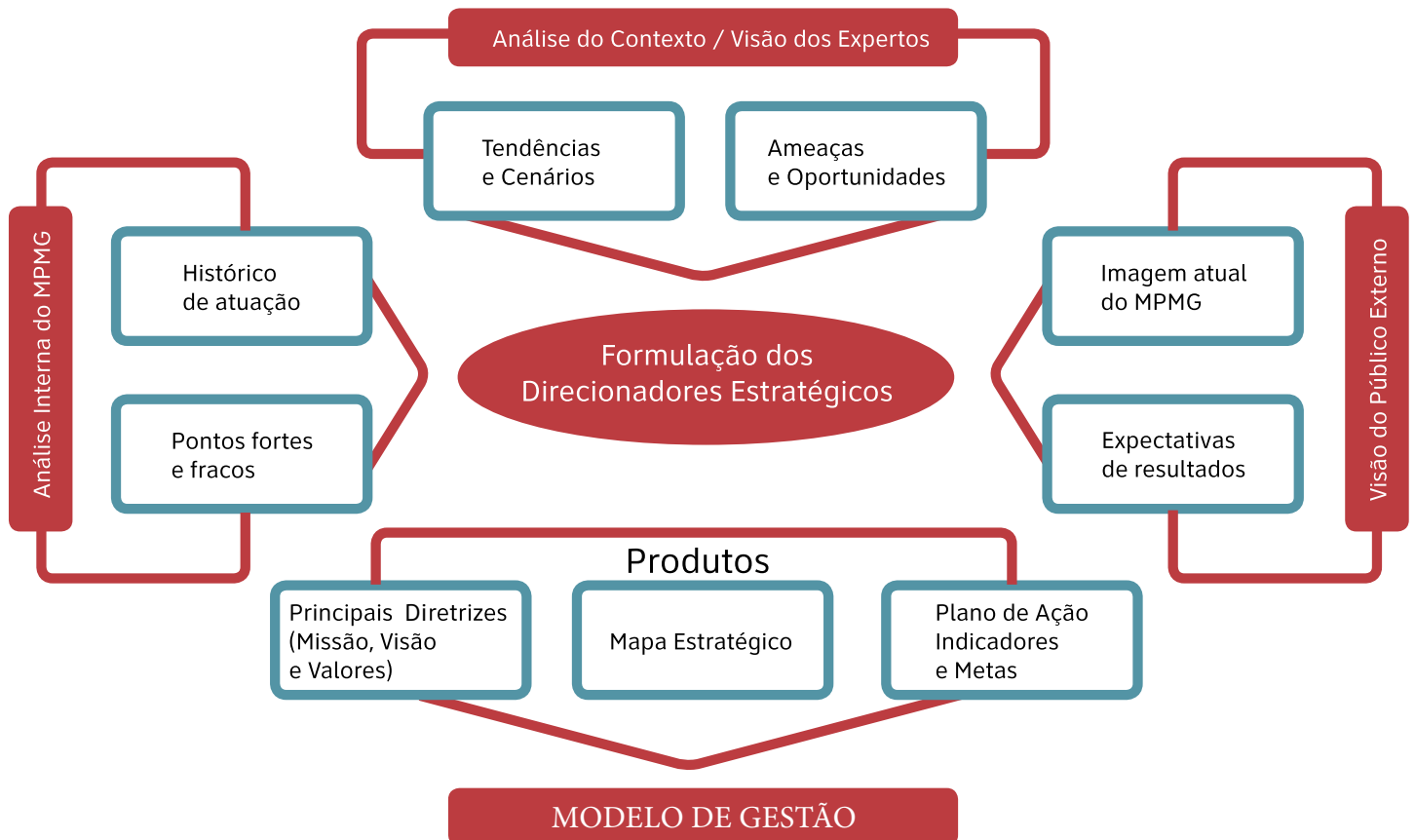
O Grupo de Facilitadores também foi responsável por comparar a versão preliminar com as propostas trazidas pelos membros da Instituição, após a realização de doze oficinas para elaboração do Plano, do Mapa e do Modelo de Gestão estratégicos do MPMG, promovendo as adequações e a redação final dos enunciados, de acordo com os valores agregados pelos membros nas oficinas de trabalho.

O passo seguinte previu a realização de oficinas de trabalho para desdobramento do plano estratégico em planos operacionais, composto por objetivos e iniciativas estratégicas.

Com esse conceito sistêmico, foi garantida a coesão do interesse institucional e dos conceitos técnicos, bem como harmonia entre os macro-objetivos e a visão de futuro do MPMG.

A abordagem conceitual para melhor estruturar o trabalho e direcionar a realização das atividades do projeto, conforme representação gráfica a seguir, retrata o grande esforço direcionado para o levantamento de informações que formaram a base de conhecimento necessário à execução de todo o projeto básico.

### ABORDAGEM DO TRABALHO



Nas fases de elaboração do Plano e do Mapa Estratégicos, o projeto básico sofreu adequação ao formato proposto para a realização dos encontros (*workshops*) com os membros da Instituição. Inicialmente, estavam previstos três grandes eventos com cerca de trezentos participantes, o que proporcionaria celeridade e economicidade de recursos.

Entretanto, a partir da constatação da necessidade de maior aderência à diretriz de participação efetiva com oportunidade de manifestação de todos os membros, a alternativa implementada foi a realização de doze eventos. Para cada encontro, foram convocados aproximadamente oitenta membros da Instituição, observando-se o concurso de ingresso; isso imprimiu maior sinergia entre os participantes e resultou em melhor qualidade dos debates e das conclusões.

Outra adequação ao projeto inicial foi a realização de aprofundamento de diagnóstico da área de Tecnologia da Informação, que se apresentou como relevante questão levantada nos debates acerca das necessidades de melhorias estruturais e de suporte à informação.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A primeira etapa ao planejar o futuro da instituição é avaliar sua situação atual de forma a identificar o que é característica intrínseca à sua existência e diagnosticar o que pode ou deve ser mudado, os pontos fortes que devem ser continuamente aprimorados e os pontos fracos que merecerão especial atenção para reformulação e aperfeiçoamento.

A fim de viabilizar um diagnóstico abrangente do Ministério Público mineiro, a coleta de informações foi a mais ampla possível de forma a levantar informações internas e a apreender as percepções dos membros e servidores da Instituição e dos mais variados setores externos.

Assim, a Fase 1 do projeto básico contemplou a análise organizacional do Ministério Público (estrutura, recursos, processos operacionais, sistemas e *softwares* utilizados, gestão do conhecimento); a análise conjuntural (relatórios e entrevistas com equipe executora, membros coordenadores e servidores coordenadores); a formação e a articulação do Conselho de Expertos e do Grupo de Facilitadores e o mapeamento dos Planos Gerais de Atuação.

As atividades de Diagnóstico se desenvolveram durante todo o segundo semestre de 2010, com a realização de entrevistas, consultas, pesquisas e reuniões fundamentais para embasar todo o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico. Foram, assim, pesquisadas diversas fontes de informações sobre o Ministério Público, a sua relação com outras instituições e sua organização e estrutura interna.

O estudo pelo grupo consultivo de mais de trinta documentos internos sobre as normas de atuação, organização, disciplina e estratégia do Ministério Público revelou-se imprescindível para diagnosticar, desde o início do planejamento estratégico, a coexistência harmônica dos projetos e planos estratégicos e da regulamentação da Instituição. Ademais, diante da particularidade de se pensar o planejamento estratégico em instituição pública submetida a regime jurídico de direito público, a correta compreensão do arcabouço jurídico-regulatório mostrou-se fundamental ao diagnóstico do MPMG.

Na sequência, foi realizada pesquisa qualitativa interna presencial, com a participação de membros e servidores coordenadores de órgãos administrativos ou de órgãos de apoio à atividade-fim.

A coleta de informações com 17 expertos de diversas especialidades, previamente selecionados pelo notório conhecimento em diferentes áreas de atuação do Ministério Público, trouxe a contribuição externa de cunho qualitativo, sobretudo quanto à percepção relativa ao papel articulador do MPMG diante dos cenários analisados e quanto à necessidade de mensuração e divulgação de resultados práticos em áreas de atuação finalística.



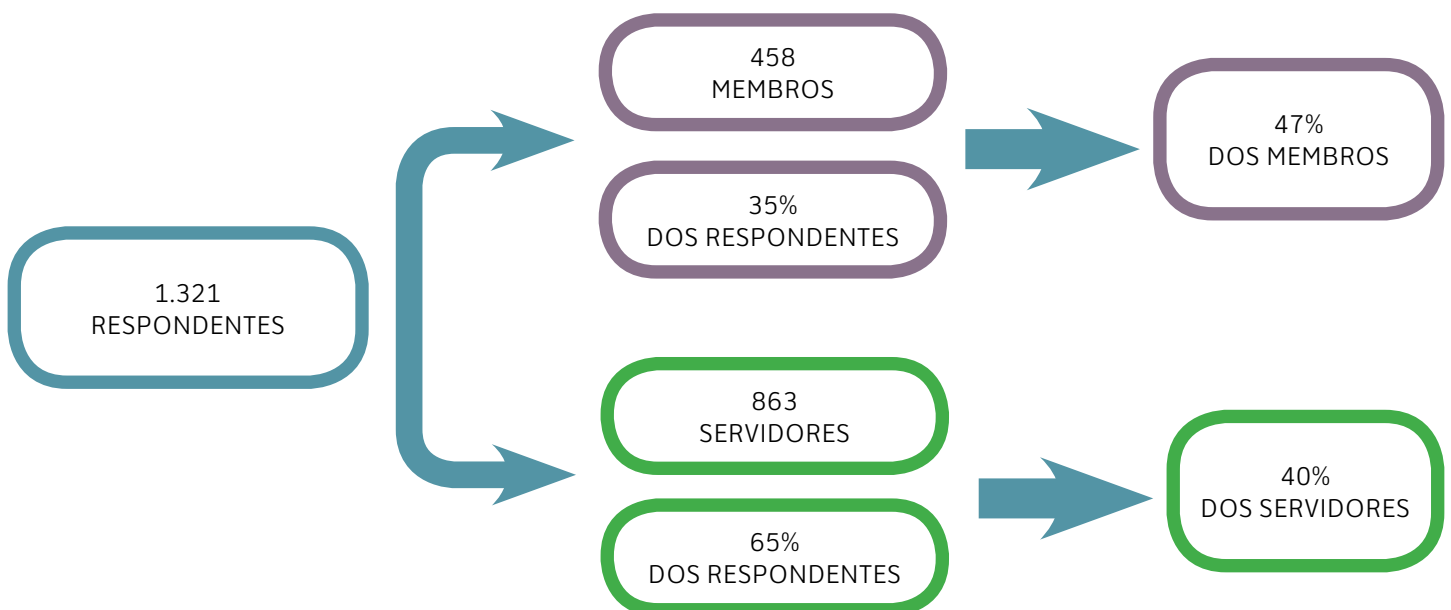
O marco epistemológico da Constituição da República de 1988 é a participação democrática de todos na construção de um país mais justo e solidário. Portanto, conclamar a participação popular no processo de construção do futuro do MPMG de forma qualitativa, ou seja, agregando sua percepção e expectativa de atuação ministerial, permite o desenvolvimento e o aprimoramento de uma instituição de fato voltada à transformação da realidade social.

A consulta qualitativa à sociedade foi realizada por meio de dois encontros presenciais com quarenta representantes da sociedade civil organizada com o objetivo de colher impressões sobre a imagem do MPMG, o valor agregado percebido pela sociedade, as expectativas da sociedade e a avaliação dos serviços prestados atualmente pelo MPMG.

A pesquisa quantitativa, com o fim de colher opiniões do público interno e externo, foi realizada por meio de formulário e sistema eletrônicos, elaborados conjuntamente pelas equipes de planejamento e de informática. A participação de cidadãos que responderam à consulta aberta ao público no portal eletrônico da Instituição (questionário sintético) sobre atuação e imagem do Ministério Público demonstrou a necessidade de melhoria dos canais de comunicação com a sociedade.

Na pesquisa interna, com intuito de se obter uma amostra representativa, o questionário completo (70 questões afirmativas) disponibilizado na *intranet* possibilitou a participação de membros e servidores de forma remota, garantindo a contribuição daqueles que atuam em Promotorias mais afastadas da Capital.

### PESQUISA INTERNA



As questões foram adaptadas à realidade e à necessidade de diagnóstico do MPMG e agrupadas em dimensões (ambiente externo, estratégia, cultura, liderança, estrutura, sistemas, práticas gerenciais, clima, motivação, habilidades, necessidades individuais e resultados institucionais) de acordo com o modelo explicativo da mudança organizacional de Burke e Litwin<sup>18</sup>. Utilizando a escala de Likert<sup>19</sup>, a cada questão afirmativa o respondente tinha seis graus de concordância ou discordância. A metodologia Burke-Litwin auxilia na análise da influência da cultura organizacional na gestão da mudança, uma vez que se entende que a transformação somente torna-se possível pelo comprometimento de todos os colaboradores.

O conteúdo das respostas foi também analisado e agrupado de acordo com a metodologia desenvolvida pela empresa consultora, a partir de cinco dimensões: tecnologia, estratégia, estrutura, processos e pessoas, de modo a tornar mais fácil o reconhecimento de problemas e auxiliar na utilização de experiência e habilidades para resolvê-los.

### MATRIZ DE ANÁLISE (*THE GUIDE*<sup>20</sup>)

Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia da Informação</li> <li>• Sistema de Informação de Gestão</li> </ul>
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão, Visão e Valores e Difundidos</li> <li>• Clareza de Objetivos</li> <li>• Relacionamento com a Sociedade, outras instituições e órgãos</li> <li>• Mudanças Externas</li> </ul>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento com a Administração Central e Regionais</li> <li>• Relacionamento entre Unidades Administrativas</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento dos Valores Culturais</li> <li>• Reconhecimento e Recompensa</li> <li>• Gestão da Mudança</li> <li>• Espírito de Equipe</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de Procedimentos</li> <li>• Informação para tomada de decisão</li> <li>• Comunicação Organizacional</li> </ul>

<sup>18</sup> BURKE, W.; LITWIN, G. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, Thousand Oaks, California, v. 18, n. 3, p. 523-545, Sept. 1992.

<sup>19</sup> LIKERT, Rensis. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, p. 1-55, 1932.

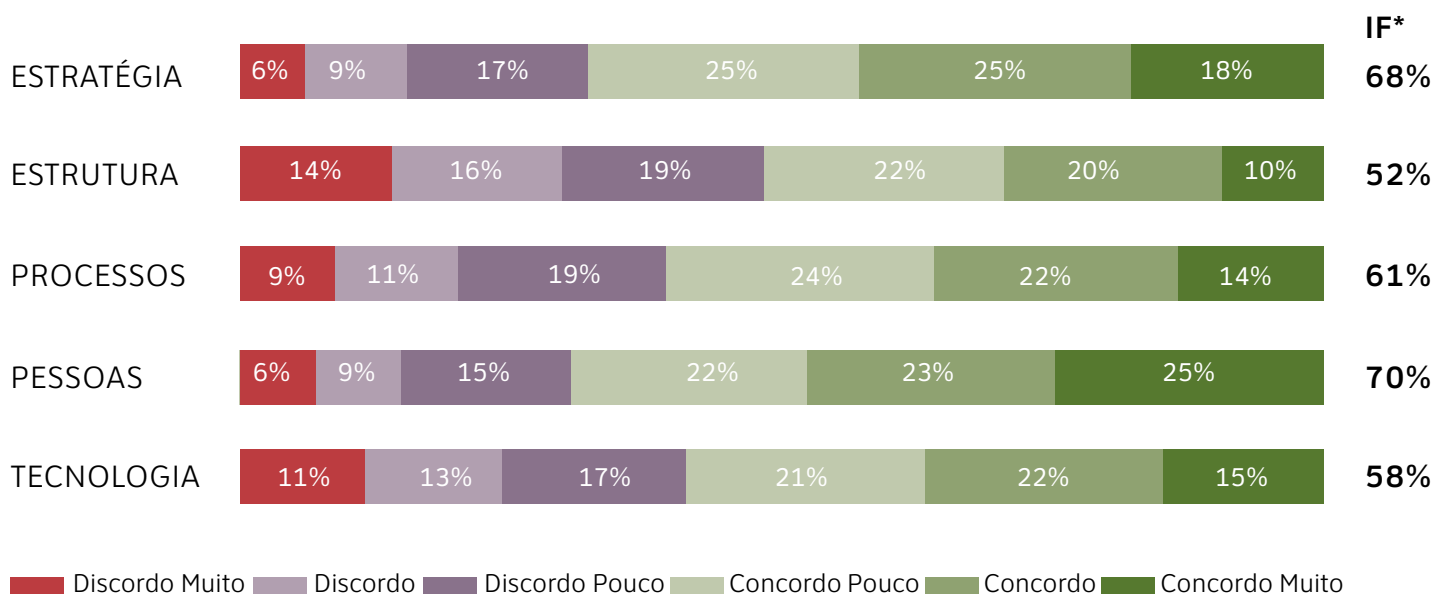
<sup>20</sup> A análise baseou-se em metodologia (*the guide*) desenvolvida pela PricewaterhouseCoopers (PwC).

O diagnóstico preliminar foi apresentado pela PwC no dia 17/09/2010, durante o evento da Semana do Ministério Público, que contou com a presença de centenas de integrantes da Instituição.

Os *workshops* realizados com os membros do Ministério Público foram de fundamental importância para possibilitar o envolvimento de todos e permitir sua participação efetiva na construção da prospecção estratégica e, conseqüentemente, na gestão estratégica. Estiveram presentes a esses encontros 721 membros do MPMG, que na época correspondiam a 80% dos membros em atividade; foi apresentado a eles o conteúdo do diagnóstico, que foi discutido e analisado em grupos e complementado com sugestões de todos para melhoria da Instituição.

O diagnóstico institucional teve, por decorrência, a expressiva contribuição de 80% dos membros do Ministério Público mineiro.

### VISÃO GERAL DO DIAGNÓSTICO POR DIMENSÃO ESTUDADA (QUESTIONÁRIO)



\* Índice de Favorabilidade

## DIAGNÓSTICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

As maiores demandas por melhoria surgidas na pesquisa interna e também nos *workshops* se referiram ao aprimoramento da estrutura organizacional e dos serviços de tecnologia da informação.

Durante a coleta das informações, os membros e servidores apresentaram os principais anseios como usuários e destinatários da tecnologia da informação, sendo evidente, de plano, a necessidade de reestruturação humana, material e de procedimentos, para que fosse possível o atendimento às demandas declaradas. Decorrente disso, o primeiro desdobramento consistiu na criação, em março de 2011, da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), unidade organizacional estrategicamente ligada à Procuradoria-Geral de Justiça Adjunta Administrativa, através da Resolução PGJ nº 18/2011.

O alinhamento de TI às diretrizes estratégicas da Instituição é essencial para a modernização e a inovação. As atividades de alinhamento englobam, principalmente, os padrões, modelos operacionais e investimentos em equipamentos, sistemas e *softwares*, ferramentas implementadas, metodologias de acompanhamento de projetos e processos, cobertura dos sistemas, papéis e responsabilidade.

Diante da importância dos recursos tecnológicos para dar suporte às iniciativas decorrentes do Mapa Estratégico, foi então realizado estudo mais aprofundado, visando conhecer as necessidades e priorizar as ações de melhoria da área.

Durante os meses de setembro e outubro de 2011, foi disponibilizada consulta eletrônica a todos os integrantes do MPMG. O questionário, respondido por 718 colaboradores, continha sete áreas de interesse: informações gerais da pesquisa; conhecimento e dependência da TI; principais recursos de TI utilizados; visão geral sobre os serviços de TI; investimento prioritário; suporte como fator-chave na satisfação do usuário e suporte regional.

O resultado do referido estudo indicou os parâmetros e as frentes da gestão respectiva, que terão como principais escopos atender às seguintes dimensões: atividades de desenvolvimento e manutenção de programas; iniciação, análise e priorização de sistemas; desenho dos projetos e procedimentos de

trabalho; suportes virtual, presencial e regionalizado; testes e garantia de qualidade; documentação; capacitação da equipe e usuários; gestão e monitoramento das atividades de operações (indicadores); recuperação de desastres; atividades de segurança (física, da rede, *backup*, parâmetros de senhas, certificação digital, etc.); acessos a programas; pesquisas avançadas de informações e banco de dados.

O estudo gerou um conjunto de macroações coordenadas, a partir de projetos definidos e alinhados às necessidades do MPMG, com vistas à melhoria de maturidade da governança de Tecnologia da Informação, em alinhamento com o Planejamento Estratégico Institucional.

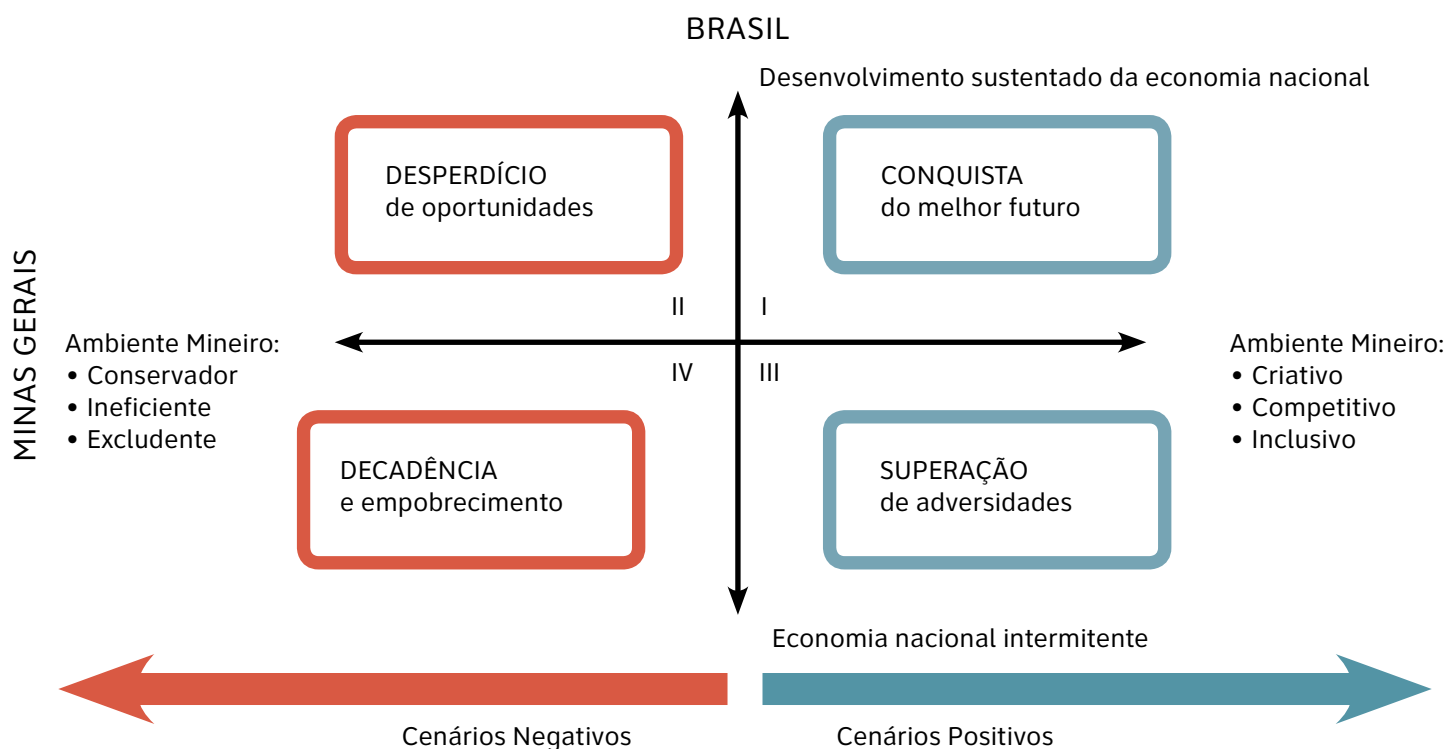
## ANÁLISE DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS

A segunda fase da gestão do projeto foi a de construção de cenários prospectivos.

O planejamento contemporâneo pressupõe que não existe uma única resposta para a dinâmica do ambiente externo, sendo necessário prever situações que ajudam na análise das oportunidades e ameaças. A compreensão do momento atual do mundo, do Brasil e de Minas Gerais é decisiva para avaliar as possibilidades de avanço ou retrocesso dos fatores exógenos que influenciam a atuação do Ministério Público.

Na medida em que o ambiente envia sinais de mudanças, a Instituição deve ser ágil o suficiente para ajustar suas ações às previsões formuladas. Por esse motivo, a construção de cenários é técnica recomendada, pois permite análise das variáveis do ambiente externo, o dimensionamento do impacto das mudanças na atuação e na estrutura da Instituição, a visualização de possíveis incertezas no desenvolvimento de ações e adoção de medidas para minimizar o impacto de surpresas, caso realmente venham a acontecer.

A partir do estudo e da análise do material desenvolvido pelo Estado de Minas Gerais para o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), foi definido como principal direcionador para a identificação dos desafios futuros do MPMG o documento “Cenários Exploratórios de Minas Gerais 2007-2023” integrante do PMDI<sup>22</sup>, que apresentou o seguinte quadro qualitativo esquematicamente construído a partir da matriz de combinação das incertezas identificadas.



<sup>21</sup> DRUCKER, Peter Ferdinand. *A Profissão de Administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.

<sup>22</sup> MINAS GERAIS. Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023, Belo Horizonte, 2007. 52p.

A conjugação dos fatores condicionantes externos possibilita a constatação de quatro cenários possíveis que representam a CONQUISTA do melhor futuro, o DESPERDÍCIO de oportunidades a SUPERAÇÃO de adversidades ou a DECADÊNCIA e o empobrecimento.

Como parte das atividades do projeto de Planejamento e Gestão Estratégica 2010-2023 da Instituição, foram convidados diversos especialistas em áreas do conhecimento, tais como filósofos, historiadores, economistas, sociólogos e antropólogos.

O Conselho de Expertos formado por 17 pessoas contou também com especialistas que participaram diretamente do estudo Cenários Exploratórios de Minas Gerais 2007-2023. Cada um dos componentes foi entrevistado diretamente, com o fim de auxiliar no desenho de cenários futuros e traduzir demandas da sociedade, analisando e redefinindo as tendências já identificadas no estudo do Estado e apresentando sua visão do papel da Instituição perante esses cenários, possibilitando abordagem das seguintes dimensões: variáveis macroeconômicas, político-institucional, desafios em Minas Gerais, desempenho do MPMG.

Além da confirmação das tendências, foram coletadas as seguintes conclusões das entrevistas com os expertos:

- Muitas tendências se apresentam como consolidadas, porém as demandas são cada vez mais crescentes e, por conseguinte, a modernização das instituições com o uso de tecnologia é fundamental para se alcançarem resultados diferenciados de atendimento à sociedade.
- De forma unânime, avaliam que o Ministério Público tem fundamental papel articulador para a solução dos problemas de cada área de atuação e tem trazido bons resultados naquelas em que tem atuado.
- Na visão dos expertos, a articulação intersetorial é o conceito que o MPMG já usa e deve intensificar como forma de buscar uma atuação mais resolutiva, ao invés da judicialização.
- O aprimoramento e o fomento de políticas públicas são fundamentais para a transformação da realidade social e o MPMG pode ter um papel protagonista nesse sentido.

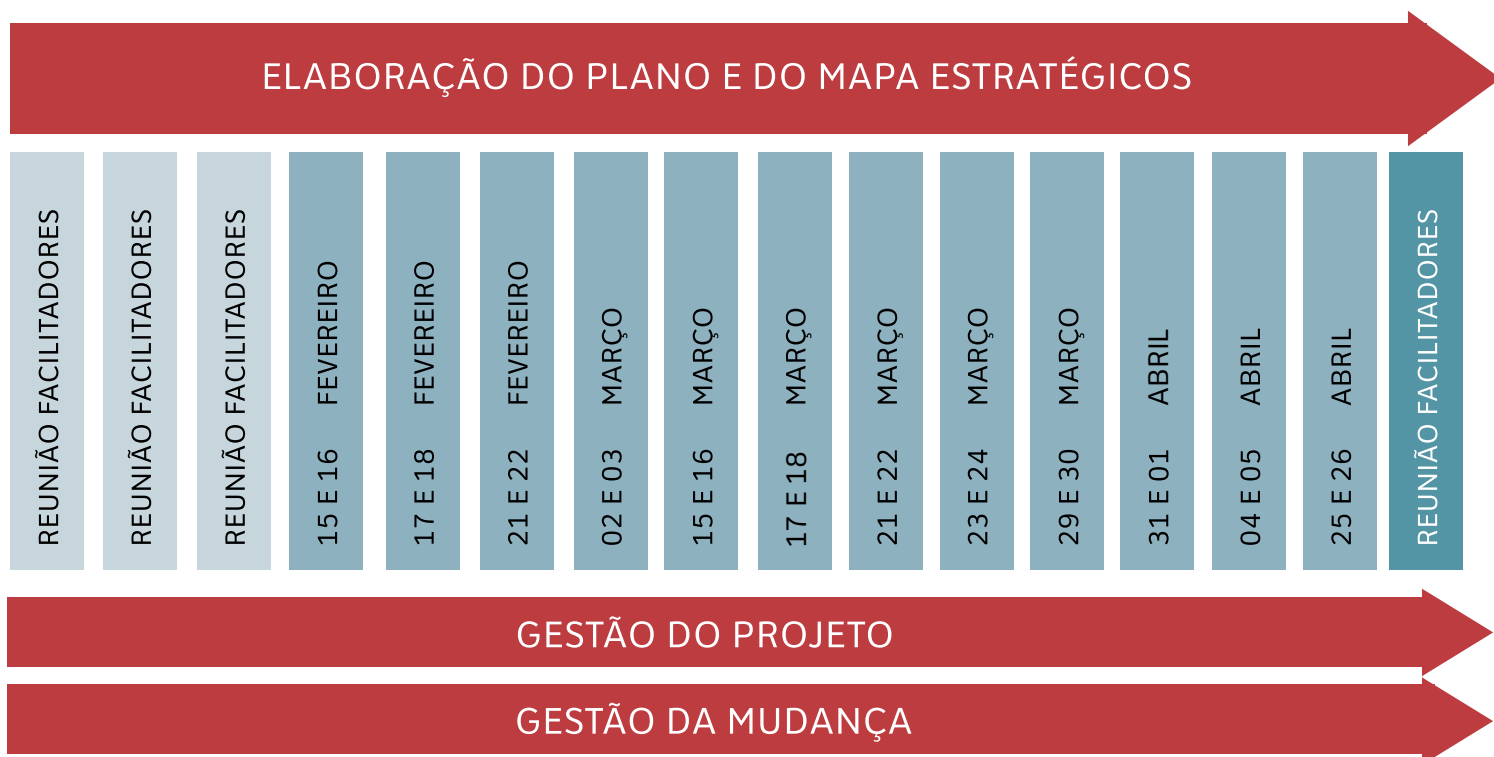
As tendências e os pontos de atenção mapeados, assim como os cenários analisados, foram apresentados aos membros da Instituição nos doze *workshops* realizados. Esta análise prospectiva até o ano de 2023 tem como objetivo orientar as decisões estratégicas que terão que ser tomadas no presente visando ao enfrentamento dos problemas atuais, a captura de oportunidades no horizonte de planejamento e a construção do futuro desejado para o Ministério Público e para sociedade mineira.

## ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A terceira fase do projeto objetivou a elaboração participativa do Plano Estratégico, que, por envolver aproximadamente mil pessoas – considerados todos os membros em atividade e os servidores com cargos de coordenação –, teve como fator determinante de sucesso o planejamento da própria execução das oficinas.

Ampliando a intenção descrita no projeto básico, as equipes de planejamento e de consultoria reunidas concluíram pela necessidade de realizar maior número de oficinas de trabalho do que as previstas, de forma a possibilitar a presença e permitir a manifestação de cada um dos membros da Instituição e também dos servidores com cargos de coordenação. Para isso, foram realizadas dezesseis oficinas de trabalho (*workshops*).

### OFICINAS DE TRABALHO: RACIONAL E CRONOGRAMA





Em um primeiro momento, foram realizadas três oficinas com o Grupo de Facilitadores, composto por membros e servidores que, posteriormente às reuniões de todos os membros, voltaram a se encontrar para consolidação do trabalho.

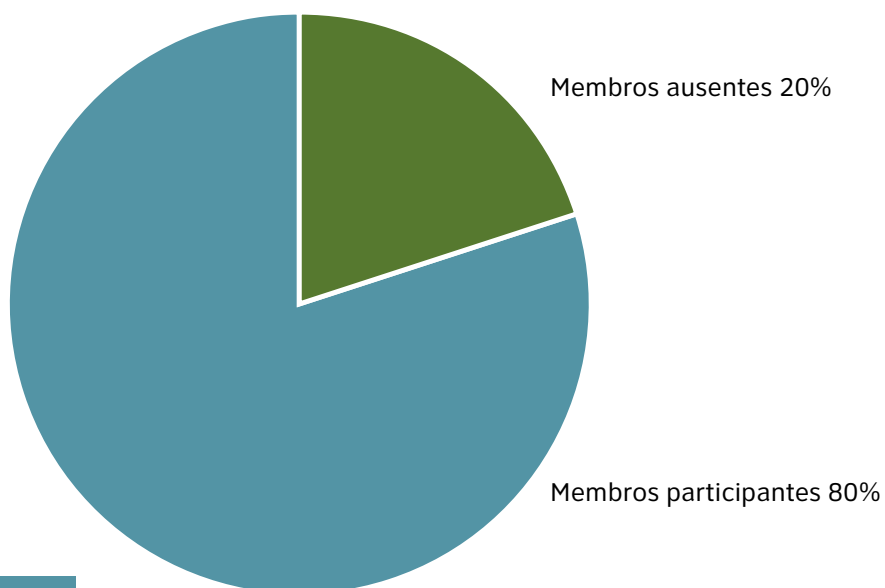
O momento seguinte, de extrema importância, foi de construção do planejamento estratégico do Ministério Público, com envolvimento pessoal de cada membro. Para tanto, foram realizados doze encontros com a convocação de todos os membros do MPMG em atividade.

As doze oficinas (*workshops*) foram realizadas em Belo Horizonte, com duração de 1 dia e meio cada. No primeiro dia, a reunião foi iniciada às 14h e, no segundo dia, seguiu das 9h até as 18h.

É importante destacar o caráter vanguardista do planejamento estratégico do MPMG por não só permitir, mas de fato propiciar, a efetiva participação de seus membros e servidores, de forma democrática e presencial, não se limitando a traçar o diagnóstico, mas avançando para as fases de prospecção e gestão estratégica.

Cerca de 80% dos membros convocados participaram das oficinas (906 convocados e 721 participantes).

### PRESENÇA NOS *WORKSHOPS*



Membros convocados	906
Membros participantes	721

Uma grande inovação surgida em reunião das equipes foi a convocação de procuradores e promotores de Justiça por turma de ingresso no MPMG. A medida proporcionou maior entrosamento e participação mais efetiva por parte dos membros e, ainda, permitiu à equipe PwC a captação de visões segmentadas por época e tempo de atuação, desde turmas de ingresso mais recentes até aquelas turmas que ingressaram antes da Constituição Federal. Os recém-aprovados em concurso também puderam contribuir em atividade específica durante o curso preparatório para o exercício do cargo.

#### COMPOSIÇÃO DOS WORKSHOPS COM OS MEMBROS DO MPMG

<i>Workshop</i>	Agrupamentos por Concursos	Nº Participantes	Datas dos Eventos
1º	49º, 48º e 41º	71	15 e 16/02/2011
2º	47º, 46º, 42º e 39º	72	17 e 18/02/2011
3º	45º e 36º	72	21 e 22/02/2011
4º	44º, 43º e 40º (posse Junho/2001)	81	02 e 03/03/2011
5º	40º (posse Out/2001) e 40º (posse Fev/2001)	71	15 e 16/03/2011
6º	38º, 37º e 35º	82	17 e 18/03/2011
7º	34º, 31º e 30º	75	21 e 22/03/2011
8º	33º, 32º e 28º	69	23 e 24/03/2011
9º	29º e 27º	78	29 e 30/03/2011
10º	26º e 23º	75	31/03 e 01/04/2011
11º	25º e 24º	75	04 e 05/04/2011
12º	22º, 21º, 20º, 19º, 18º, 17º, 16º, 15º e 14º	100	25 e 26/04/2011

A composição dos grupos a serem convocados levou em consideração a quantidade de membros em atividade de cada concurso e a proximidade dos concursos agrupados, de modo a manter turmas mais homogêneas com aproximadamente o mesmo número de pessoas por evento. Os participantes foram distribuídos em oito mesas-redondas, por ordem alfabética.

A providência garantiu um processo participativo, no qual se buscou o amplo envolvimento em relação aos trabalhos relativos à estratégia institucional (missão, visão, valores, macro-objetivos e resultados para a sociedade).

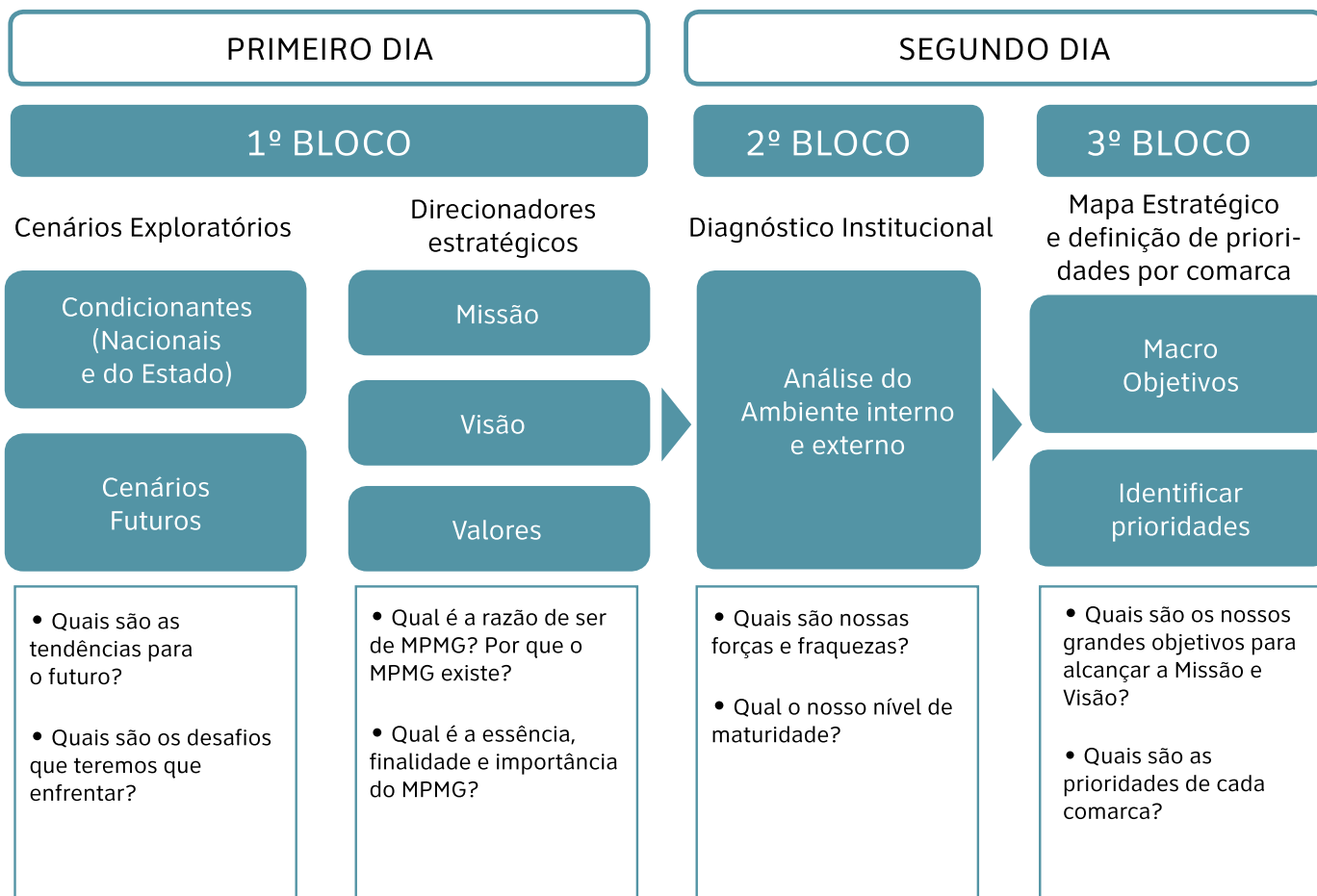
Nesses encontros, os trabalhos se iniciaram com abertura formal pela Administração Superior e dos Coordenadores de Planejamento do MPMG. A empresa consultora (PwC) auxiliou no trabalho técnico de discussões, exposições e votações dos membros em relação ao material inicial e às propostas apresentadas pelos diversos grupos participantes.

Conforme o plano de trabalho, as oficinas com os membros do MPMG tiveram os seguintes objetivos:

- Discutir cenários futuros, suas ameaças e oportunidades para o Ministério Público de Minas Gerais;
- Discutir, elaborar e validar o Diagnóstico Institucional;
- Discutir, elaborar e validar o Mapa Estratégico Institucional preliminar;
- Identificar os problemas e as prioridades sociais.

Cada reunião foi subdividida em blocos de forma a permitir a sequencial e correta compreensão pelos membros de todas as etapas do planejamento estratégico, bem como possibilitar a discussão e a construção participativa.

## RACIONAL DA REUNIÃO



Cada bloco contou com uma parte expositiva introdutória, seguida de atividades de análise, discussão em grupo, apresentação oral do relator de cada grupo e votação dos enunciados. Assim, foram compostos os enunciados da missão institucional, da visão de futuro e dos valores que devem nortear a ação dos integrantes do Ministério Público.

A análise conjunta da missão, da visão e dos valores constitui um direcionador estratégico para a gestão da Instituição, tanto no momento de construção do planejamento estratégico quanto da necessária reavaliação periódica. A metodologia participativa do Planejamento Estratégico, adotada no MPMG, garantiu a

construção dessa identidade com o envolvimento de 80% dos membros e mais de 50 servidores ocupantes de cargos de coordenação.

Seguindo a mesma dinâmica colaborativa, a análise do diagnóstico preliminar levou à concepção dos dezessete macro-objetivos correspondentes.

O último bloco de atividades das reuniões teve dinâmica diferente, ensejando trabalho individual de cada um dos participantes. O conhecimento dos cenários futuros e tendências permitiu aos membros do MPMG estabelecerem correlações com as demandas sociais enfrentadas em suas áreas de atribuições.

Em formulário próprio, foram registrados os principais problemas sociais que ensejam ação prioritária do MPMG, nas respectivas Promotorias ou áreas especializadas, vinculando-os à área e/ou áreas de atribuição ministerial, considerando-se que a solução poderia ensejar atuação multidisciplinar. No mesmo formulário, foi também pedido para se consignar, entre os problemas sociais listados, qual seria a principal prioridade a ser tratada no Plano Geral de Atuação a vigorar no ano seguinte, viabilizando-se, assim, a elaboração participativa prevista no artigo 19 da Lei Complementar nº 34/1994.

Depois de preenchidos os formulários, os membros, reunidos em grupos de 08 a 10 participantes, discutiram, também, as principais prioridades de atuação, identificando aquelas que eram comuns aos componentes do grupo. O relator de cada grupo apresentou as conclusões a todos os demais participantes do encontro. A priorização dos temas comuns levantados, ensaiando definição institucional de prioridades, apontou cinco relevantes áreas sociais.

Ao final dos doze encontros, as listas dos problemas sociais identificados foram compiladas em planilhas e classificadas por região, por comarca e por atribuição, sendo a maioria com múltipla vinculação às áreas de atribuição. Foram obtidas quase duas mil indicações de demandas sociais cuja classificação e cujo tratamento estatístico confirmaram o ensaio, ao apontarem as mesmas cinco áreas com maior incidência estadual, em termos absolutos, e também no recorte regional.

O exercício foi determinante para a definição dos cinco temas componentes da dimensão Resultados para a Sociedade, inseridos no Mapa Estratégico 2010-2023: Defesa da infância e juventude e da educação; Defesa da saúde; Combate à corrupção e defesa do patrimônio público; Combate à criminalidade; Defesa do meio ambiente.

# CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

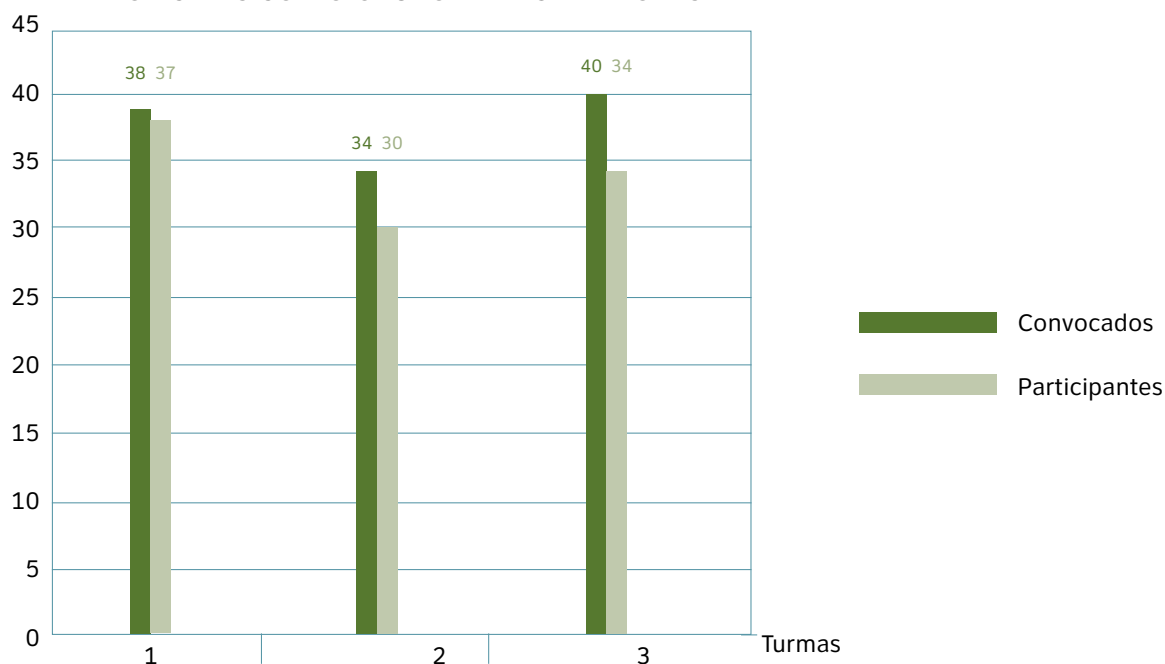
A quarta fase do processo de Planejamento Estratégico ocorreu concomitantemente à terceira, nos eventos com a participação dos membros do MPMG e nas oficinas com o Grupo de Facilitadores.

Conforme previsão metodológica, o Grupo de Facilitadores construiu uma versão preliminar de todo o conteúdo do Mapa Estratégico que foi levado a discussão e aprofundamento pelos procuradores e promotores de Justiça. O Grupo de Facilitadores teve também a missão de disseminar a importância do planejamento estratégico para a Instituição e mobilizar a todos para envolverem-se na construção coparticipativa das diretrizes estratégicas de atuação do Ministério Público.

O plano de trabalho das reuniões com o Grupo de Facilitadores visou à sua capacitação nos conceitos e práticas de planejamento estratégico e do *balanced scorecard*; a apresentação, discussão e complementação do diagnóstico da Instituição (visão externa e interna); à análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades; à apresentação dos cenários prospectivos 2010-2023 e seus impactos no MPMG.

Dos 112 colaboradores convocados, foi possível a presença efetiva e participativa de 101 facilitadores (mais de 90%).

OFICINAS COM O GRUPO DE FACILITADORES



No mês de fevereiro de 2011, foram realizadas três oficinas com duração de dois dias (02 e 03; 07 e 08; 10 e 11), no auditório do Memorial do MPMG, com cerca de 35 pessoas em cada encontro e organizada com telões, projetores, *flipcharts*, murais, mesas-redondas com um *notebook* e uma tela grande em cada uma.

A dinâmica aplicada a todo o processo – com discussões em grupo, novas proposições, apresentação e sustentação oral pelos relatores dos grupos, revisão de conceitos e votação lúdica e democrática – garantiu lisura e qualidade ao trabalho.

O objetivo principal dessa sistemática foi a construção conjunta, com olhar técnico, de uma versão preliminar do Mapa Estratégico do Ministério Público, de modo a subsidiar as discussões pelos demais membros da Instituição.

O Mapa Estratégico, construído segundo a metodologia do *balanced scorecard*, é um diagrama que sintetiza toda a estratégia da Instituição, possibilitando a comunicação visual e a permanente observação de seus direcionadores estratégicos. Assim, a coesão e a coerência entre seus elementos são fundamentais.

Nas oficinas preliminares com o Grupo de Facilitadores e nas subsequentes, com os membros da Instituição, foi conduzida a reflexão sobre cada item do Mapa, conforme se vê no próximo quadro.



A 16ª (última) oficina desta etapa foi realizada com o Grupo de Facilitadores, reunidos em um único evento no Auditório Vermelho da PGJMG, com o objetivo de consolidar o material que foi construído por todos os membros do MPMG na definição dos norteadores missão, visão e valores, bem como dos macro-objetivos estruturantes.

O Mapa Estratégico do Ministério Público de Minas Gerais 2010-2023 foi lançado em agosto/2011.



## ELABORAÇÃO DOS PLANOS OPERACIONAIS

O escopo da Fase 5 foi desdobrar o Mapa Estratégico em objetivos e iniciativas estratégicos. Para tanto, foram realizadas oficinas de trabalho com envolvimento de membros e servidores das áreas temáticas e afins, objetivando colher visões complementares na definição de alvos e planos de ação.

### OFICINAS DE DESDOBRAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	08/8/2011	Defesa do meio ambiente
	09/8/2011	Defesa da saúde
	12/8/2011	Combate à corrupção e defesa do patrimônio público
	17/8/2011	Defesa da infância e juventude e da educação
	16/8/2011	Combate à criminalidade
MACRO-OBETIVOS	18/8/2011	Relacionamento com a sociedade
	19/8/2011	Relacionamento interinstitucional
	22/8/2011	Processos de trabalho
	23/8/2011	Segunda instância
	25/8/2011	Gestão da força de trabalho
	26/8/2011	Capacitação e desenvolvimento
	29/8/2011	Conhecimento, inteligência e segurança
	30/8/2011	Tecnologia da informação
	31/8/2011	Planejamento e orçamento

Inicialmente, foram realizadas cinco oficinas para os componentes da dimensão de Resultados para a Sociedade, conforme priorização do Mapa Estratégico. Para o desdobramento dos 17 macro-objetivos, foram realizadas nove oficinas de trabalho com agrupamento de temas correlacionados.

A dinâmica das oficinas consistiu na apresentação, pela equipe da PwC, da contextualização do projeto e da metodologia utilizada e da apresentação, em plenária ou em grupos, do gráfico de frequência e mapeamento das principais demandas dos promotores e das prioridades de cada região do Estado, conforme os *workshops*.

Para viabilizar a participação dos demais membros e servidores no desdobramento do Mapa Estratégico e na construção dos planos operacionais, foi disponibilizado no portal institucional formulário eletrônico por meio do qual é possível a proposição de iniciativas estratégicas. Cada proposta recebeu a descrição de seus objetivos, a possibilidade de participação de outros órgãos e instituições, o nome do proponente e do responsável pelas correspondentes atividades.

Durante os meses de setembro e outubro, foi realizada a segunda rodada de oficinas de trabalho, conforme quadro na página seguinte, para o refinamento dos objetivos e iniciativas estratégicos de Resultados para a Sociedade.

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	12/09/2011	Defesa do meio ambiente
	13/09/2011	Defesa da infância e juventude
	16/09/2011	Combate à criminalidade
	22/09/2011	Combate à corrupção e defesa do patrimônio público
	27/10/2011	Defesa da saúde
	16 e 25/11/2011	Defesa da educação

A metodologia das oficinas consistiu na apresentação dos gráficos de frequência de demandas para cada prioridade institucional e das propostas de iniciativas inaugurais para cada um dos temas prioritários, sendo formatada a Matriz Estratégica que contempla os Projetos Estruturantes Administrativos, os Projetos de Eficácia – Resultados para a Sociedade, os Roteiros de Atuação e Posicionamentos Institucionais, bem como os temas para o Plano Geral de Atuação.

## CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

O planejamento estratégico buscou criar caminhos para que a Instituição obtenha maior eficácia em suas ações com a melhor utilização de suas forças e o aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo ambiente em que atua. Assim, quanto mais preciso for o sistema de monitoramento do ambiente externo (político-legal, econômico, tecnológico e social) e de acompanhamento e conhecimento do desempenho interno, maior será a probabilidade de sucesso.

Nesse sentido, por ser essencial à concreção do plano estratégico, a sexta e última fase do projeto de planejamento teve como objetivo principal a definição de um modelo de gestão estratégica para o MPMG, com a sugestão de um plano de implementação da estratégia e da estrutura funcional adequada à gestão.

O trabalho desenvolvido teve como subsídios o conhecimento absorvido durante todo o trabalho de elaboração do planejamento estratégico e o diagnóstico realizado, em especial a análise conjuntural do MPMG e as questões levantadas nas entrevistas com os coordenadores administrativos e de órgãos de apoio à atividade-fim.

Uma das premissas (e exigência contratual) da metodologia aplicada ao trabalho de consultoria determinou que, a cada fase, fosse realizado o ciclo PDCA<sup>23</sup> (planejar, desenvolver, checar, agir corretivamente) de modo a garantir que todas as sistemáticas de elaboração e também todos os produtos a serem entregues passassem por análise e adequação ao regimento interno e à cultura organizacional e por validação pelos representantes das áreas envolvidas.

Com esse fundamento, a partir do mês de setembro/2011 foram realizadas diversas reuniões técnicas para discussão da proposta de modelo de gestão, a qual foi inspirada no modelo de governança corporativa divulgado no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa<sup>24</sup>, com adaptação à administração pública e à realidade da Instituição.

O Plano de Implementação da estratégia institucional, elaborado com o objetivo de apoiar a Procuradoria-Geral de Justiça nas providências iniciais necessárias à execução do Plano Estratégico, categorizou ações de curto e médio prazos e ações essenciais de curtíssimo prazo. Estas, relativas à estruturação e

<sup>23</sup> PDCA é um conceito de administração utilizado mundialmente, desde o século passado, adequado à abordagem de atuação por projetos.

<sup>24</sup> Publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

ao desenvolvimento de metodologia de governança, do escritório de projetos e do modelo de gestão, foram reunidas e executadas por meio do programa “MP e Gestão com Resultados”.

Também nessa fase, foram escolhidas a sistemática e as ferramentas de acompanhamento das ações e dos projetos decorrentes do Plano Estratégico, bem como de monitoramento de indicadores e de cenários.

Para os cenários, a sistemática envolve a coleta de informações, a análise das probabilidades de ocorrência das tendências (consolidadas ou simples) e a análise dos impactos dos novos cenários na atuação do MPMG.

Já o sistema de medição do desempenho institucional adotado é baseado no *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>25</sup> – metodologia que propõe a medição dos valores intangíveis da organização em complemento às métricas financeiras (custo e orçamento). O conjunto de indicadores proposto para o MPMG permite a análise do desempenho (resultado) das ações e dos projetos de cada macro-objetivo comparativamente aos demais correlacionados, balizando decisões de priorização ou revisão de ações.

Encerrando o projeto, foi feita a capacitação de pessoas em metodologia de gerenciamento de projetos baseada no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK)<sup>26</sup>.

O primeiro curso foi ministrado por consultor especializado, com duração de dois dias, e capacitou 55 integrantes do MPMG, priorizando os ocupantes de cargo de coordenação administrativa e servidores da área de planejamento por serem responsáveis pela disseminação do conhecimento e pela implementação do modelo de atuação por projetos.

Encerradas as atividades de consultoria, a Coordenadoria de Planejamento Institucional desenvolveu, em conjunto com o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do MPMG, o curso “Gerenciamento de Projetos”, que já teve duas edições e capacitou cerca de 100 pessoas, entre membros e servidores. O curso é disponibilizado pela Escola Virtual, como forma de possibilitar a participação e o desenvolvimento funcional de integrantes do MPMG atuantes em todas as regiões do Estado.

<sup>25</sup> BSC – metodologia criada pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

<sup>26</sup> *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) – em tradução livre, é um guia de referência em gerenciamento de projetos.





## MENSAGEM FINAL



O processo de planejamento estratégico do Ministério Público do Estado de Minas Gerais ensejou um intenso trabalho de pesquisa e organização de informações, com mobilização e participação integrada dos membros da Instituição, de seus servidores, de representantes dos órgãos públicos e da sociedade civil e, também, de especialistas com atuação profissional em áreas de atribuição do Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

O autoconhecimento institucional assim produzido e o levantamento das oportunidades de melhoria da ação do MPMG aliados ao conhecimento das alterações a que está sujeito o seu ambiente de atuação foi tarefa determinante para permitir à Instituição o estabelecimento de macro-objetivos estratégicos e eleição de prioridades sociais.

Ao final de quase dois anos de profícua produção, ficou a certeza de que a escolha da metodologia de planejamento estratégico participativo proporcionou a realização de um trabalho de excelência.

Em complemento a essa metodologia, também foram adotados princípios do Balanced Scorecard (BSC) para propiciar a gestão do Plano Estratégico construído. O principal objetivo, ao se elegerem as metodologias aplicadas, foi garantir a tradução da visão do futuro desejado para o MPMG em objetivos e projetos estratégicos mensuráveis por indicadores de desempenho que vão conferir o progresso institucional em relação às suas metas de longo prazo.

O planejamento estratégico é, assim, um processo contínuo de determinação e avaliação de alternativas para que a Instituição avance sustentavelmente, atuando em um contexto ambiental interdependente e mutável. São pressupostos do sucesso o aperfeiçoamento e a adoção de um processo decisório que irá ocorrer antes, durante e depois da elaboração do planejamento, consubstanciado no modelo de gestão participativa, produto do pensamento colaborador de membros e servidores.

A reflexão sobre a missão que o Ministério Público do Estado de Minas Gerais tem perante o cidadão e a sociedade, a sustentação e o anúncio dos princípios e valores que esta Instituição preza e que norteiam o cumprimento de seu dever e, ainda, o debate e a percepção sobre como a Instituição postula estar em um futuro próximo constituíram-se como direcionadores estratégicos de todo o trabalho.

O Plano organiza todo o conhecimento produzido nos encontros e reuniões de planejamento estratégico e deixa claros os grandes e prioritários desafios a serem superados para desenvolvimento da Missão e alcance da Visão institucional. Também revela um conjunto de ações e projetos para que isso aconteça, bem como a estrutura de gestão necessária. O trabalho traz como benefício a visão sistêmica e integrada das áreas-meio (recursos humanos, orçamento, tecnologia, compras, patrimônio etc.) com desenvolvimento de projetos de modo a atender às necessidades de atuação estratégica das áreas finalísticas.

A construção conjunta com engajamento individual durante todo o processo incentiva o comprometimento de cada integrante da Casa com os resultados institucionais e com o direcionamento de esforços para se conseguir eficiência com a melhor utilização dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos; eficácia com alcance dos objetivos propostos no exercício das diversas funções administrativas e finalísticas; efetividade das medidas implementadas, gerando efeito positivo e permanente.

O produto do planejamento estratégico é então apenas o começo de um trabalho estruturado para atendimento dos interesses sociais. É uma conquista de todos, uma ferramenta para o incremento de nossas potencialidades.





Impresso na Gráfica e Editora Mafali  
Tiragem 500 exemplares  
Setembro de 2012