

**EXPERIÊNCIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO NO
MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

Cássia Ricardina Pereira
Jean Marcel Cunto Lima
Júlio César de Queiroz Costa

EXPERIÊNCIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Cássia Ricardina Pereira
Jean Marcel Cunto Lima
Júlio César de Queiroz Costa

RESUMO

A complexidade em se gerir uma organização pública no atual cenário de transformações rápidas e constantes, exige um importante papel do Estado frente às crescentes demandas sociais, tornando imperiosa a necessidade de que a Administração Pública utilize ferramentas apropriadas para dar cumprimento à sua missão com eficiência, eficácia e efetividade. Sob esta perspectiva, considera-se o planejamento como um processo que dá suporte à estrutura decisória da instituição, composta de decisões relacionadas aos diferentes níveis da organização: estratégico, gerencial e operacional. O ato de planejar deve ser, portanto, um processo participativo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos de uma organização. O Ministério Público Estadual atento à necessidade de dar mais efetividade às suas ações, aderiu ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) em Junho/2007. A partir daí iniciou o primeiro ciclo de avaliação, o qual apontou sérias deficiências no que diz respeito ao planejamento e estratégias da instituição. Após consulta a diversos especialistas, o MP/RN optou pela metodologia concebida pelo economista chileno Carlos Matus, o Planejamento Estratégico Situacional (PES), método específico para elaboração de planejamento da gestão pública. O PES é um método que leva em consideração as dimensões técnica, política, econômica e social no campo de atuação da organização. Dentro desse contexto, o MP/RN passa por um momento de construção do seu primeiro Planejamento Estratégico, fundamentado nas metodologias do PES – Planejamento Estratégico Situacional e BSC – Balanced Scorecard. O caráter participativo e análise por problemas tem permitido debates e reflexões profundas no que diz respeito ao futuro da instituição. O BCS será utilizado na fase seguinte de quantificação e monitoramento dos resultados. Este trabalho apresenta os resultados preliminares obtidos durante a 1ª etapa do Projeto, qual seja, Momento Explicativo, durante os dez Fóruns de Discussão com os atores internos da instituição, como também visa apresentar o processo de construção do pensamento estratégico entre seus componentes da Instituição.

Palavras-chave: Gestão Pública. Processo Estratégico. PES – Planejamento Estratégico Situacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 CONSTRUÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES).....	7
2.1 Momento explicativo – PES.....	12
2.2 Construção do fluxograma situacional.....	14
3 ANÁLISE E DISCUSSÕES DO CASO.....	16
3.1 Discussões dos fóruns.....	21
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
5 REFERÊNCIAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

A Reforma Administrativa do Estado Brasileiro trouxe consigo a exigência de o Estado agir com foco em resultados (uma nova gestão pública), em substituição à administração pública caracterizada pelo clientelismo e práticas patrimonialistas.

Os principais pontos tratados na Reforma Administrativa proposta por *Bresser* foram:

- a) a descentralização dos serviços sociais para os Estados e Municípios;
- b) delimitação mais precisa da área de atuação do Estado;
- c) diferenciação de atividades que devem ser realizadas pela Administração Pública e outras que podem ser efetuadas mediante contratação externa;
- d) separação entre formulação das políticas e sua execução;
- e) criação da “Agência Executiva” para dar maior autonomia as atividades exclusivas do Estado;
- f) criação das Organizações Sociais;
- g) assegurar a responsabilização “*accountability*”, através da Administração de Objetivos, do controle social das ações governamentais.

Dentro desse contexto, surge o Planejamento Estratégico como um recurso que permite aos gestores agir estrategicamente, através da definição de metas, objetivos e ações a longo prazo, com base em técnicas que possibilitem ações pró-ativas por parte do Estado.

O desenvolvimento de um planejamento participativo garante maior eficiência ao processo decisório, estimula o envolvimento do nível gerencial, facilita a integração de informações, possibilita a formação de um espírito de equipe, permite coordenação de esforços e estimula a produção de idéias. Além disso, o processo de planejar age como um catalisador de mudanças na organização.

Assim, atento à necessidade de otimizar sua atuação e dar respostas efetivas às demandas sociais, a partir do ano de 2007, o Ministério Público Estadual passou a priorizar ações voltadas para o desenvolvimento organizacional, iniciadas a partir da sua pré-adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) – foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos

prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais.

O primeiro ciclo avaliativo foi realizado com o instrumento de avaliação de 250 pontos, com base nos seguintes critérios: literatura, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados

A avaliação geral da instituição, tanto em relação à sua atividade finalística quanto à esfera administrativa, foi fruto de várias reuniões, debates e pesquisas realizados pelo Comitê Gestor. Diante das dificuldades naturais que surgiram quanto à “pontuação” de alguns critérios, principalmente pela falta de um registro sistêmico das informações sobre a atuação ministerial e gerenciamento do Órgão, contou-se com a colaboração de membros e servidores que exercem suas funções diretamente com as áreas avaliadas. Em relação à parte de sensibilização sobre o programa GESPÚBLICA e no tocante ao conteúdo dos critérios de avaliação, contou-se com a colaboração de voluntários com larga experiência no Programa Gespública.

Abaixo segue um quadro sinóptico da avaliação realizada pelo Comitê Gestor:



Gráfico 1 – Resultado da auto-avaliação do MP/RN – 250 pontos

Fonte: Relatório de auto-avaliação – MP/RN – 2007/2008

De acordo com a avaliação do Comitê Gestor, o Ministério Público Estadual encontra-se no nível 02 de gestão:

- Práticas nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação;
- Há lacunas significativas na maioria dessas práticas;
- Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.

Abaixo, segue o quadro sinóptico apresentando o resultado do critério Estratégias e Planos:

Requisitos	Práticas inadequadas ou inexistentes	Práticas parcialmente adequadas, uso esporádico	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, início de implementação	Práticas adequadas, disseminadas a algumas áreas. Uso continuado
Percentual	0%	5%	10%	15%	19%
1- A organização possui um processo de formulação de estratégias que considera as necessidades de todas as partes interessadas.			X		
2- As estratégias consideram informações sobre as demandas da sociedade para o setor de atuação da organização, as demandas do governo e as informações internas da organização.		X			
3- As estratégias e planos de ação para as diversas áreas / unidades e estão previstos os recursos necessários para a realização desses planos.			X		
4- As estratégias e planos de ação são monitorados quanto a sua implementação, sendo tomadas ações de correção ou melhoria, quando necessário.		X			
5- Os indicadores e outras formas de monitoramento, utilizados na análise crítica do desempenho global são definidos em função dos processos, das necessidades das partes interessadas e das estratégias/planos.	X				
Percentual	0%				5%
6- Existe pelo menos um exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a um dos requisitos deste critério.					X
Total (soma)					
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 2					8,75

Quadro 1 – Resultado da avaliação Comitê Gestor – Gespública MP/RN – critério: Estratégias e Planos
 Fonte: Relatório de auto-avaliação – MP/RN – 2007/2008

Como se pode inferir, de acordo com a auto-avaliação o Ministério Público Estadual possui suas estratégias e planos de ação, uma vez que os esforços giram em torno de concretizar as metas do Plano de Gestão do Procurador-Geral. Contudo, inexistem um planejamento estratégico unificado, com padronização e mecanismos de controle que possibilitem representar e acompanhar o desempenho da Instituição de forma sistêmica, ou seja, age-se de forma empírica, sem métodos científicos.

O critério sob análise obteve a pior avaliação entre todos os itens, evidenciando uma ausência de cultura de planejamento no âmbito do MP/RN.

Nota-se, ainda, que fica evidente a inexistência ou funcionamento deficiente dos mecanismos de intercâmbio de informações com atores sociais e demandas internas, ou seja, falta nortear as ações do MP/RN com base nos atores envolvidos no jogo social em que a Instituição está inserida.

O Plano de Melhorias proposto pelo Comitê Gestor foi pautado na concepção de uma gestão estratégica no âmbito do Ministério Público Estadual. Para tanto o Ministério Público buscou a contratação de consultoria (Pessoa física ou jurídica) especializada no serviço de elaboração, execução e acompanhamento de seu Planejamento Estratégico.

O Plano de Melhorias se propôs a apresentar um instrumento (Planejamento Estratégico) que seja capaz de interferir positivamente em todas as variáveis objeto do GESPÚBLICA.

Almeja-se, portanto, que o Planejamento Estratégico seja um indutor das transformações necessárias ao bom funcionamento do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

2 CONSTRUÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES)

No mês de novembro de 2008, o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN) passou a vivenciar um momento importante na sua história com o desenvolvimento de seu Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico é um vetor relevante para a gestão de qualquer organização, sendo uma oportunidade para a auto-avaliação e melhor identificação dos seus processos, tanto do ponto de vista de sua estrutura quanto de suas dimensões técnico-administrativas e relacionais. Configura-se também numa ocasião ímpar para que a Instituição aprecie mais detalhadamente seu ambiente de atuação e o papel dos seus colaboradores na dinâmica organizacional.

Para coordenar o processo de desenvolvimento do PES, contratou-se uma equipe de professores do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com experiência na referida metodologia, a qual, juntamente com o Departamento de Planejamento do MPRN, ficou responsável pela elaboração e implantação do PES na Instituição.

O PES tem como premissa básica as relações políticas entre os atores sociais que compõem a organização, desde a explicação dos conflitos até a análise de viabilidade e vulnerabilidade do plano de ação. Sendo assim, o PES requer o envolvimento e a participação de todos que fazem o MP/RN.

Por não possuir caráter determinístico ou preditivo, o PES procura conceber o plano como um conjunto de apostas estabelecidas pelos componentes da organização. O plano deve considerar os problemas dentro das diversas situações em que se encontra inserido o MP/RN, tanto numa dimensão interna como externa. Para tanto é necessária a criação de mecanismos que garantam a contínua interação entre o plano e a ação, o que implica dizer que as pessoas envolvidas devem ter as suas responsabilidades estabelecidas e devem prestar contas de seu desempenho.

O modelo do PES, consolidado nos anos 70, foi criado por Matus, após anos de pesquisa experiência realizadas no governo de Chile, do qual foi Ministro do Planejamento e presidente do Banco Central. O principal objetivo de Matus (apud BELCHIOR, 1999) era fazer uma ruptura com o modelo tradicional de planejamento, respondendo-se a seguinte pergunta: “É possível um planejamento onde as técnicas econômicas e de investigação política se estruturar em uma nova síntese metodológica que, ao mesmo tempo amplia seu universo de ação e a faça mais eficaz como método de governo?”.

Itiro Lida afirma que:

Enquanto o planejamento tradicional tem um caráter normativo, concebendo planos tecnicamente perfeitos, mas que podem ser politicamente inviáveis, o planejamento situacional, como o próprio nome sugere, parte de uma apreciação situacional para mudá-la, transformando crises em oportunidades.

O mesmo autor diz ainda que a proposta do planejamento situacional é conceber um plano de ação para cada problema, e atuar sobre a realidade cambiante, na mesma velocidade desta transformação. Difere do planejamento tradicional, que se dá em curto, médio e longo prazos, mas que pode distanciar-se da realidade logo no início da sua execução.

O Planejamento Estratégico e Situacional, sistematizado originalmente pelo Economista chileno Carlos Matus, diz respeito à gestão de governo,

Governo é a arte e a ciência que um ator político concreto utiliza para mobilizar organizações e cidadãos no jogo social, processando problemas e conflitos que cruzam todos os compartimentos das ciências, a partir de variáveis imprecisas, incertas e mutantes, com o propósito de construir possibilidades no seu projeto de jogo.

O PES é uma metodologia recente e exclusiva ao setor público, e não uma adaptação. Segundo Huertas (1996, p.22-3) é:

Um método e uma teoria de Planejamento Estratégico Público. Foi concebido para servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição. Seus temas são os problemas públicos e é também aplicável a qualquer órgão cujo centro do jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social.

A seguir apresentam-se as principais diferenças entre o Planejamento Estratégico tradicional e o PES:

Planejamento tradicional	PES
Determinismo (previsões certas)	Indeterminista (previsões incertas)
Objetivo (diagnóstico)	Subjetivismo (apreciação situacional)
Predições únicas	Várias apostas em cenários
Plano por setores	Plano por problemas
Certeza	Incertezas e surpresas
Cálculo técnico	Cálculo tecnopolítico
Os sujeitos são agentes	Os sujeitos são os atores
Sistema fechado (metas únicas)	Sistema aberto (várias possibilidades)
Teoria do controle de um sistema	Teoria da participação em um jogo.

Quadro 2 – Características que diferenciam o planejamento tradicional do PES
 Fonte: O Método PES – Roteiro de Análise Teórica (FUNDAP – Fundação Altdadir).

O Planejamento Estratégico Situacional baseia-se em cinco princípios que fundamentam a sua ação:

1º Princípio – Planeja quem governa e governa quem realmente planeja. Isso significa que o PES elimina a dicotomia entre os dirigentes e a sua equipe de planejamento. As diretrizes e a linha de ação são definidas pelo próprio dirigente segundo as prioridades e técnicas e políticas. No PES pode haver especialistas em planejamento, mas estes devem trabalhar bem próximo do dirigente, assessorando em cada momento da ação.

2º Princípio – A execução dos planos se caracteriza como um conjunto de apostas. O PES não tem um caráter determinístico, com metas rígidas a serem atingidas. Ele trabalha com um conjunto de apostadores, que participam de um jogo social, realizando apostas. Este jogo baseia-se em regras que, muitas vezes, não são claramente conhecidas por todos os jogadores. As apostas são feitas em função dos benefícios futuros, presumidos ou difusos, devido à incerteza do jogo, e em paralelo e que influem no jogo em que participamos. Na sociedade, cada ator escolhe os jogos em que pretende participar.

3º Princípio – O plano deverá integrar os demais atores que interagem na sua execução. O plano deverá considerar sempre a existência do outro e as reações que este apresentará em cada jogada, segundo os seus valores, crenças e interesses. Ao realizar uma jogada, o jogador pode basear-se em comportamentos previsíveis ou esperados do outro, mas também podem ocorrer reações inesperadas, ou fatores externos, fora de controle, que tendem a mudar o resultado do jogo.

4º Princípio – O Plano só se completa na ação. É necessário haver mecanismos que garantam a contínua interação entre o plano e a ação. Isso pode ser feito por um sistema de acompanhamento permanente da execução do plano. Esse plano só será terminado quando todos os objetivos propostos forem alcançados.

5º Princípio – O plano só funcionará se existir um efetivo sistema de cobrança e prestação de contas. Isso significa que as pessoas envolvidas devem ter suas responsabilidades claramente estabelecidas e devem prestar contas de seus desempenhos. As cobranças por esse desempenho devem ocorrer em todos os níveis, a partir do dirigente superior. Sem essas cobranças, as responsabilidades ficarão diluídas e começarão a ocorrer atrasos e desvios, sendo possível que o plano não se complete.

O Processo de Governo está alicerçado em três variáveis fortemente relacionadas e altamente diferenciadas, quais sejam:

Projeto de Governo – Conteúdo da proposta de governo. Começa pela seleção de problemas e como serão enfrentados, e de oportunidades a serem aproveitadas.

Limites de efetividade: a) nenhum governo pode ser melhor que sua seleção de problemas e oportunidades; b) nenhum governo pode ser melhor que a qualidade do processamento dos problemas e de oportunidades.

Governabilidade – Relação entre o peso das variáveis que o ator controla e as que não controla.

Limites de efetividade: nenhum governo pode fazer mais do que permite a governabilidade que limita seu projeto.

Capacidade de Governo – Capital intelectual, experiência, capacidades pessoal e institucional de governo.

Limites de efetividade: nenhum governo pode ser melhor que a capacidade pessoal e institucional de governo, o que lhe permite elaborar um projeto de governo inteligente, administrar a governabilidade e criar ferramentas de governo.

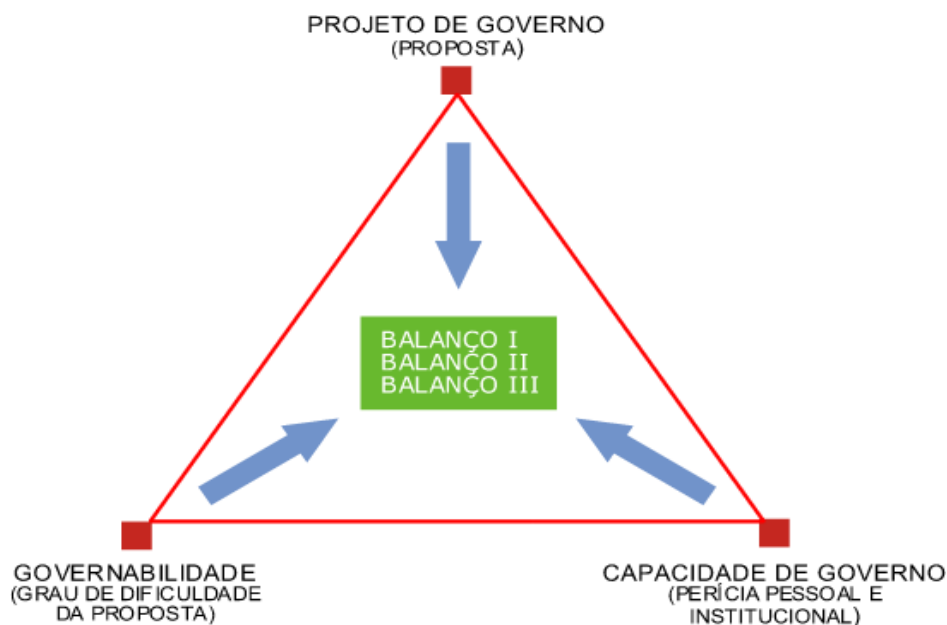


Figura 1 – Triângulo do Governo do PES

Fonte: MATUS, C. **O Método PES**: roteiro de análise teórica. São Paulo: FUNDAP, 1997b.

O PES é um método consubstanciado na adaptação a situação de incerteza e é delineado em quatro momentos:

- **Explicativo:** Nessa fase o PES trabalha com a noção do problema, onde ocorre a identificação, seleção e priorização dos problemas, bem assim se parte para a descoberta de suas causas, de seus sintomas e de seus efeitos.
- **Normativo:** Este momento refere-se aos chamados nós críticos. É a hora de definir o conteúdo do plano, relacionando os resultados desejados com os recursos necessários e antevendo o que se produzirá em cada ação a ser desencadeada.
- **Estratégico:** Nessa fase ocorre o estudo de cenários e análise dos demais atores do processo. Este aspecto permite simular condições futuras e antecipar possíveis pontos fracos do plano, bem assim projetar contingências para minimizar os possíveis impactos negativos. O resultado final dessa etapa consiste em projetar melhor as estratégias para retirar do empreendimento a máxima eficácia e eficiência possíveis.
- **Tático Operacional:** Trata-se do momento chave do PES, onde se explicita o como fazer ou como colocar em prática o plano. É a parte operacional do planejamento por meio de definição criteriosa de cada operação e ação, da responsabilização individual e coletiva, dos cronogramas e métodos de execução do plano. Aqui se define as regras de prestação de contas, os momentos de avaliação e de replanejamento. Além disso, a definição do funcionamento do sistema de gerenciamento do plano gestado, nesta etapa, é de vital importância para o êxito do procedimento em questão.

Os quatro momentos do PES podem se sintetizados da seguinte forma:

- Momento Explicativo: Foi, é, tende a ser;
- Momento Normativo Prescritivo: deve ser;
- Momento Estratégico: pode ser;
- Momento Tático Operacional: fazer.

2.1 Momento explicativo – PES

Considere-se que este trabalho está delimitado à análise do momento explicativo do método PES aplicado durante os Fóruns de Discussão do Planejamento Estratégico do MP/RN.

Itiro Lida descreve e detalha o Momento Explicativo da seguinte forma:

O Momento Explicativo procura compreender o que está acontecendo no presente. Sem uma compreensão clara desse momento fica muito difícil planejar ações para o futuro. Para isso constrói-se um diagrama chamado fluxograma situacional.

Fluxograma Situacional:

A utilização do Fluxograma Situacional traz as seguintes vantagens:

- Visualiza rapidamente a explicação e facilita a compreensão global do problema;
- Torna inevitável a precisão de cada variável;
- Obriga a um rigor metodológico;
- Obriga a uma síntese relevante.

Para construção do Fluxograma Situacional são utilizados os seguintes elementos:

- a) **Nó explicativo:** argumento que é causa ou consequência relacionada à descrição do problema, colocada no gráfico com frases breves e precisas;
- b) **Espaço do jogo:** conjunto de todos os nós explicativos de um problema (jogo) específico;
- c) **Espaço de Governabilidade:** conjunto de nós explicativos sob o controle do ator principal, ou seja, onde ele exerce controle sobre os recursos necessários para atuar nesses nós;
- d) **Espaço fora da Governabilidade:** conjunto de nós explicativos não controlados diretamente pelo ator principal, mas ele pode fazer demandas ou denúncias para que outros atores atuem;
- e) **Espaço fora do jogo:** conjunto de nós explicativos de outros jogos que, no entanto, influem sobre o jogo considerado;
- f) **Conseqüências:** nós explicativos dos efeitos causados pelo problema;
- g) **Causas:** conjunto de nós explicativos das razões que geram o problema, que podem ser classificados em regras, acumulações e fluxos;

- h) **Regras:** são nós explicativos determinados, geralmente, pelos jogos anteriores e que estabelecem as condições ou aquilo que se pode fazer no jogo. São leis, normas e outros condicionantes que presidem o jogo, devendo ter uma vigência longa ou, pelo menos, durante a duração do jogo;
- i) **Acumulações:** representam as potencialidades ou capacidades para produção das jogadas. Podem ter conotação positiva ou negativa e podem aumentar, quando se acerta a jogada, ou diminuir, em caso de erro;
- j) **Fluxos:** são as causas mais imediatas do problema, representadas pelas ações, jogadas ou movimentos que irão influir nas acumulações ou até mesmo nas regras. O fluxo supõe necessariamente a existência de uma acumulação e esta por sua vez é sustentada por uma regra. O fluxo é, portanto, a causa mais superficial e imediata. Um problema geralmente não fica resolvido atacando-se apenas o fluxo, mas é necessário chegar as acumulações e as regras. Estas últimas são as causas mais fortes da existência do problema e, se elas forem solucionadas, provavelmente o problema será resolvido. Contudo, a solução dos problemas não se pode concentrar apenas nas regras, pois as suas ligações com as acumulações e fluxos não são tão determinísticas e, assim, torna-se necessário atacar também, simultaneamente, algumas acumulações e fluxos considerados importantes.
- k) **Vetor de Descrição do Problema:** para efeito do PES, um problema deve ser descrito por um vetor de descrição do problema (VDP) que é um conjunto de descritores. Os descritores devem ser necessários e suficientes para precisar o conteúdo do problema, e têm os seguintes requisitos:
- Cada descritor deve ser necessário à descrição;
 - O conjunto de descritores devem ser suficientes para descrição;
 - Nenhum descritor deve repetir manifestações já incluídas em outros descritores;
 - Nenhum descritor deve referir-se a causas ou conseqüências.

Um VDP é considerado adequado quando:

- todas as ambigüidades sobre o conteúdo do problema são eliminadas; e,
- fazendo-se a pergunta: caso sejam eliminadas as cargas negativas contidas nos descritores, o problema será resolvido? Se a resposta for negativa, é sinal que falta algum descritor ou os descritores não são relevantes para o problema.

O VDP tem a função semelhante ao placar de um jogo. Se a jogada for efetiva, deve atingir o VDP. Portanto, o VDP serve para monitorar ou acompanhar a solução do problema.

2.2 Construção do fluxograma situacional

O fluxograma situacional é uma representação gráfica do modelo explicativo do problema e é construído a partir do VDP, obedecendo à seguinte estruturação:

Fluxograma Situacional.

Âmbito temático:			
Problema:			
Ator:			
Regras	Acumulações	Fluxos	VDP
Regra sobre controle 3	Acumulação sobre controle 2	Fluxo sobre controle 1	PLACAR
Regra fora de controle 6	Acumulação fora de controle 5	Fluxo fora de controle 4	
Regra fora do jogo 9	Acumulação fora do jogo 8	Fluxo fora do jogo 7	

Identificação dos nós explicativos

Tendo em vista que é difícil e inconveniente trabalhar com um grande número de nós explicativos, deve-se fazer uma seleção dos mesmos, para estabelecer prioridades de atuação, ou seja, escolher alguns nós críticos, que devem satisfazer, simultaneamente, as seguintes condições;

- a) apresentar um alto impacto sobre o VDP;
- b) representar um centro prático de ação;
- c) ser politicamente oportuno atuar sobre o nó.

Árvore do problema

A árvore do problema é uma versão simplificada do fluxograma situacional, onde figuram apenas os nós críticos e o VDP. Todos os demais nós explicativos são eliminados para facilitar a análise.

Pré-desenho de operações

Operação é o ato de transformar recursos (poder, dinheiro, conhecimento, organizações) em produtos ou resultados (políticos, econômicos, sociais, cognitivos, organizacionais), podendo ser composto de um conjunto de ações necessárias à solução do problema.

Uma operação afeta não apenas um determinado nó crítico, mas pode influenciar também qualquer nó crítico do mesmo problema ou de outros problemas. Essa influência pode ser tanto positiva como negativa. Assim, uma operação é caracterizada por:

- a) utilizar um ou mais recursos sob controle do ator; e,
- b) gerar resultados que provoquem impacto sobre o VDP de um ou mais problemas.

Matriz de operações

Serve para avaliar o impacto das operações sobre os nós críticos, classificando-se os efeitos das operações em três níveis (A – alto, M – médio, B – baixo), que podem ter, ainda, sentido positivo ou negativo.

3 ANÁLISE E DISCUSSÕES DO CASO

A seguir serão apresentadas as principais atividades desenvolvidas durante o desenvolvimento do processo estratégico no MP/RN.

Criação da Comissão Técnica Especializada

Com a decisão superior de implantação do Planejamento Estratégico no MP/RN, o Procurador-Geral de Justiça, através da Portaria nº 2150/2008 – PGJ, de 18.08.2008 – DOE de 19.08.2008, instituiu a Comissão responsável pela implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

As principais deliberações da Comissão sobre a implantação do Planejamento Estratégico no MP/RN foram as seguintes:

- Seleção da metodologia PES – Planejamento Estratégico Situacional, por se tratar de um método participativo e apropriado para o Setor Público;
- Aprovação da equipe de consultores da UFRN e FUNPEC para aplicação da metodologia e condução das atividades do PES;
- Definição dos Fóruns de Discussão por todo Estado, objetivando a construção do Fluxograma Situacional coletivamente;
- Sensibilização dos membros e servidores do Ministério Público quanto à importância do Planejamento Estratégico e um canal permanente de comunicação com os membros e servidores;
- Definição da identidade do Planejamento Estratégico do MP/RN, através da criação de um símbolo (logomarca);
- Seleção dos atores externos para participação da análise situacional;
- Inserção de dinâmicas de grupo visando maior integração durante as atividades do Planejamento Estratégico;
- Necessidade de apresentação dos resultados preliminares para a o Colégio de Procuradores de Justiça para fins de validação.

Fóruns de Discussão do Planejamento Estratégico do MP/RN

Com o objetivo de melhor instruir as atividades para Momento Explicativo do PES, decidiu-se organizar eventos, em formato de fóruns, com a participação de atores internos e externos à organização, de forma que fosse possível que cada ator do jogo social em que o MP/RN está inserido pudesse avaliar a Instituição de acordo com sua interpretação.

Para tanto, idealizou-se a realização de doze fóruns, sendo cinco na capital, cinco no interior do estado e dois com atores externos à organização.

O primeiro evento do Planejamento Estratégico contou com a participação dos membros da Comissão de Planejamento, além de Procuradores e Promotores de Justiça e servidores diretamente envolvidos com a aplicação da metodologia (PES – Planejamento Estratégico Situacional), totalizando 67 (sessenta e sete) participantes. A seleção dos participantes foi feita de forma que todos os seguimentos do quadro de pessoal do MP/RN estivessem devidamente representados.

O evento teve como principal propósito um momento de interação e conhecimento da equipe de professores sobre a realidade do MP/RN, como também um minicurso sobre o PES para os membros e servidores que utilizarão diretamente o método. O Fórum permitiu a realização de reflexões sobre o pensamento estratégico no MP/RN.

Neste encontro, realizou-se, ainda, um mini-diagnóstico organizacional, onde foi possível identificar os principais problemas que afligem a instituição, tanto individualmente quanto coletivamente, os quais versaram, basicamente, sobre questões administrativas. Para isso utilizou-se a matriz SWOT como ferramenta.

Pode-se inferir que este Fórum atingiu o objetivo desejado. Houve um despertar do quadro de pessoal para a importância de a organização pensar e agir estrategicamente, como também uma troca de experiências entre a equipe de consultores e os atores internos.

Já no II Fórum de Discussão, foi possível apresentar uma perspectiva de visão de futuro para o Ministério Público Estadual, qual seja:

“Ser reconhecida como instituição independente, catalisadora, dinâmica, eficiente e eficaz, responsável e referente na defesa dos interesses da sociedade e na valorização efetiva de seus integrantes, com capacidade de contribuir na

construção da justiça social e da cidadania e atuação equânime em todo o Estado do Rio Grande do Norte”.

Durante as discussões ficou evidente a preocupação dos membros do Ministério Público em enfatizar a necessidade de independência funcional e o papel do Ministério Público na formação da justiça social. Já os servidores buscaram incluir na visão uma perspectiva de integração institucional, reforçando que o Ministério Público é composto por membros e servidores.

Após essa etapa de sensibilização e conhecimento mútuo, deu-se início as atividades de análise situacional, com a construção dos fluxogramas situacionais a partir dos problemas mais significativos constatados em cada um dos fóruns de discussão, divididos por Membros e Servidores.

Tendo em vista que a metodologia proposta parte da análise situacional dos problemas, a abordagem utilizada partiu da apresentação dos principais problemas dentro de cinco dimensões, as quais foram identificadas como as mais representativas:

- Dimensão 1 – Atuação Judicial x Extra Judicial.
- Dimensão 2 – Esfera Administrativa.
- Dimensão 3 – Relação do MP com os atores externos (sociedade e parceiros institucionais).
- Dimensão 4 – Atuação do Membro do MP na Comarca.
- Dimensão 5 – Unidade Ministerial x Autonomia Funcional.

A identificação dos problemas foi realizada em grupos de 5 ou 6 integrantes, os quais eram estimulados a identificar pelo menos 7 problemas para cada uma das dimensões apresentadas e estabelecer o peso de cada variáveis de acordo com os seguintes critérios:

- Amplitude do problema;
- Custo para solução do problema;
- Governabilidade;
- Valor político do problema;
- Motivação da solução do problema.

Após a consolidação dos relatórios de cada um dos grupos, foi possível identificar os problemas mais recorrentes e representativos de acordo com a ótica dos participantes.

Adiante, seguem os problemas identificados como mais representativos durante os Fóruns de Discussão, divididos por Membros e Servidores:

Fórum	Grupo	Problema
II Fórum de Discussão	Membros do MP	A falta de integração institucional (sinalização para falta de diálogo entre integrantes).
	Servidores	Ausência de política de gestão de pessoas.
III Fórum de Discussão	Servidores (Turma 1)	- Deficiência/ausência de políticas de gestão de pessoas; - Procedimentos e normas deficientes e burocratização de rotinas.
	Servidores (Turma 2)	- Deficiência do plano de cargos e salários; - Deficiência na capacitação dos servidores.
IV Fórum de Discussão	Membros do MP (Turma 1)	Problema de uniformização, comunicação e priorização das ações
	Membros do MP (Turma 2)	Relação ministério público e a sociedade.
V Fórum de Discussão	Membros do MP	Não priorização e sistematização institucional da atuação extrajudicial.
	Servidores	Falta de treinamento inicial dos servidores.
VI Fórum de Discussão	Membros do MP	Deficiências na atuação do MP/RN para garantir o bom funcionamento dos atores externos (conselhos, polícias, e demais órgãos).
	Servidores	Deficiências/dificuldades encontradas pelos servidores para exercícios de suas funções nas Promotorias de Justiça.
VII Fórum de Discussão	Membros do MP	Falta de direcionamento no trabalho para questões de interesse difuso.
	Servidores	Valorização profissional: treinamento, capacitação, avaliação dos servidores.
VIII Fórum de Discussão	Membros do MP	Falta de priorização da atividade extrajudicial.
	Servidores	Reestruturação da carreira e valorização do servidor (capacitação, melhoria salarial e outros).
IX Fórum de Discussão	Membros do MP	Racionalização das atividades dos promotores do Ministério Público.
	Servidores	Capacitação dos servidores sobre atribuições do MP e rotinas dos procedimentos extra-judiciais.
X Fórum de Discussão	Membros do MP	Ausência de racionalização da atuação e das atribuições e melhor distribuição dos membros pelas regiões do estado (oeste).
	Servidores	Falta de política de valorização dos servidores (ausência de capacitação inicial e permanente).

Após a descrição dos problemas mais representativos, apresenta-se a consolidação geral de todos os Fóruns de Discussão do Planejamento Estratégico, divididos entre Membros e Servidores do Ministério Público Estadual:

MEMBROS DO MP/RN (CAPITAL E INTERIOR DO ESTADO)	
1	Falta de integração institucional. Falta de diálogo na instituição (integrantes). Falta de diálogo com a PGJ. Falta de integração entre os integrantes do MP. Posições divergentes entre Promotorias de Justiça em áreas limítrofes, gerando atuação discrepante. Tratamento pontual, caso a caso, sem conferir ao problema uma abordagem coletiva. Falta de mecanismo de uniformização. Ausência de fóruns de discussão administrativa e institucional.
2	Ausência de racionalização da atuação ministerial. Ausência de racionalização na escolha de matérias para a atuação ministerial como fiscal da lei e burocratização da forma como a atuação é realizada.
3	Deficiência no Sistema de informação. Insuficiência no aparato tecnológico de informação. Falta de um sistema virtual de comunicação entre os órgãos da instituição. ausência de uma rede interna de comunicação. Informatização deficiente. Ausência de comunicação via internet com segurança. Melhor divulgação interna dos telefones e acesso aos Promotores de Justiça. Ausência de banco de dados de atos ministeriais. Ausência de livros e pastas virtuais.
4	Má distribuição das atribuições entre Promotorias de Justiça. Falta de clareza e superposição de atribuições. Excesso de atribuições. Necessidade de estabelecimento de critérios técnicos e debates na criação de reestruturação das Promotorias de Justiça.
5	Estrutura de pessoal insuficiente. Falta de Promotores de Justiça no quadro. Deficiência na quantidade de servidores. Não realização de concurso público. Alta rotatividade de Promotores de Justiça, em substituição, o que compromete a continuidade e a uniformidade da atuação ministerial.

SERVIDORES DO MP/RN	
1	Plano de cargos, salários e benefícios para os servidores inadequado. Falta de definição das atribuições do servidor. Falta de atenção para a política salarial dos servidores. Não estabelecimento de data-base para correção de vencimentos. Elevada diferença remuneratória entre membros e servidores. Defasagem salarial. Ausência de benefícios indiretos. Não aprovação dos auxílios saúde e alimentação. Ausência de auxílio transporte. Ausência de critérios objetivos para gratificação. Distribuição desigual da gratificação. Má distribuição das gratificações. Falta de gratificação para os servidores cedidos. Mudança de nível dos agentes administrativos. Concentração das gratificações na capital do Estado. Necessidade de distribuição das atribuições de forma legal, gratificando por função. Ausência de critérios para nomeação dos cargos comissionados. Diminuição de percentual de ocupação de comissionados por efetivo. Não re-enquadramento funcional. Necessidade de reestruturação da carreira. Ineficácia da avaliação de desempenho. Falta de reconhecimento por meritocracia.
2	Estrutura de pessoal insuficiente: <i>Deficit</i> de servidores. Escassez de membros. Alta transitividade dos membros na comarca. Inexistência do número de dois servidores na Promotoria de Justiça para melhor otimização dos serviços. Contínuas substituições dos Membros. Necessidade de redimensionamento na estrutura de cargos de nível superior.
3	Falta de política de valorização do servidor. Não valorização da atuação dos servidores no processo institucional. Falta de isonomia no tratamento entre servidores e membros. Não participação dos servidores nas decisões. Não participação dos servidores na eleição do Procurador-Geral de Justiça. Subaproveitamento da qualificação profissional dos servidores. Não aproveitamento das competências dos servidores.

SERVIDORES DO MP/RN	
4	Problemas na atuação do Promotor de Justiça. Falta de aproximação entre sociedade e Promotor. Falta interação social com a comunidade, ex: visita à hospitais, escolas; falta de respostas do promotor à sociedade. Omissão do membro em recomendar à administração pública municipal em questões polêmicas e corriqueiras (área da saúde). Poucas audiências públicas de iniciativa do MP/RN. Desinteresse de alguns membros em atender ao público. Necessidade de residência do Promotor de Justiça na comarca, a fim de conhecer os problemas reais de sua região; visitas às cidades – termo para realização de audiências públicas, palestras e visualização da atuação administrativa dos órgãos públicos. Atuar em visitas permanentes a delegacias da comarca e seus termos, bem como aos demais estabelecimentos coletivos (hospitais, abrigos de idosos, entidades que atendem crianças e adolescentes).
5	Falta de política de capacitação inicial e aperfeiçoamento contínuo dos servidores. Desconhecimento da política interna. Falta de política de capacitação e aperfeiçoamento contínuo. Capacitações não atingem todos os servidores. Falta de condições de aperfeiçoamento de servidores. Flexibilização de horários para que o servidor tenha tempo para se capacitar; centralização das capacitações na capital.

Na visão da força de trabalho (membros e servidores) o MP/RN é necessita de ajustes significativos em todas as dimensões, conforme se observa nos pontos acima descritos.

3.1 Discussões dos fóruns

Para um melhor entendimento dos resultados obtidos durante os Fóruns de Discussão, serão apresentadas separadamente as reflexões apresentadas pelos Membros e servidores do MP/RN, divididos de acordo com as dimensões: Atuação Judicial Extra-Judicial. – Esfera Administrativa. – Relação do MP com os atores externos (sociedade e parceiros institucionais) – Atuação do Membro do MP na Comarca e Unidade Ministerial x autonomia funcional.

Para tanto, serão apresentados os problemas mais representativos, de acordo com cada uma das cinco dimensões divididos por interior e capital do Estado.

Membros do Ministério Público – Capital

Unidade ministerial x Autonomia funcional

Item	Problema
1	Racionalização: Falta de clareza e superposição de atribuições; faltam mecanismos de padronização de atividades; definir a priorização da atividades; melhor definição das funções dos CAOPS.
2	Integração institucional mais intensa.
3	Ausência de cobrança de resultados: ausência de metas específicas das Promotorias e da Instituição.
4	Difícil acesso ao Ministério Público.
5	Falta de conhecimento do papel do Ministério Público pela sociedade

Relação do MP/RN com a sociedade

Item	Problema
1	Dificuldade de acesso ao Ministério Público quando não há servidor ou a Promotoria não está aberta. Melhor divulgação interna dos telefones e acesso aos Promotores de Justiça.
2	Falta interação com a sociedade para identificação das principais demandas. Dificuldade de eleger prioridades ouvindo a sociedade.
3	Capacitação dos servidores no atendimento ao público.
4	Ausência de sedes próprias para as Promotorias da Capital.
5	Falta de uma abordagem sistêmica às ações ministeriais, atuação pontual, caso a caso.

Questões administrativas

Item	Problema
1	Deficiência na quantidade de servidores de nível médio e superior. Ausência de assistentes ministeriais para subsidiar a atuação do Promotor de Justiça.
2	Ausência de comunicação via internet com segurança.
3	Limitação orçamentária para ampliação dos recursos humanos.
4	Inexistência de Banco de dados de atos ministeriais.
5	Recursos de Tecnologia de Informação insuficientes / inapropriados.

Relação com os atores externos

Item	Problema
1	Dependência financeira do Poder Executivo.
2	Necessidade de melhoria contínua da imagem do MP na sociedade.
3	Problema de cobranças no julgamento ações coletivas.
4	Judiciário: Focado nas ações individuais e não tem demonstrado, em sua maioria, compromisso com a agilidade e julgamento das ações coletivas.
5	Poder Executivo: dificuldade em Ministério Público acompanhar a execução orçamentária do Governo.

Servidores do Ministério Público – Capital:

Unidade ministerial x Autonomia funcional

Item	Problema
1	Centralização do poder/atividades.

Relação com a sociedade

Item	Problema
1	Desconhecimento do papel do Ministério Público.

Questões administrativas

Item	Problema
1	Estrutura de pessoal insuficiente.

Relação do MP/RN com os atores externos

Item	Problema
1	Dependência financeira.

A seguir, são apresentadas as tabelas consolidadas constando os problemas mais recorrentes apresentados durante os dez Fóruns de Discussão do Planejamento Estratégico do MP/RN

Membros do Ministério Público – Interior do Estado

Atuação judicial x Extra-judicial

Item	Problema
1	Necessidade de racionalização da atuação do MP. Implementação efetiva da racionalização da atuação. Ausência de racionalização de atribuições. Falta de racionalização das atividades do MP com ênfase na desnecessidade de atuação em alguns processos. Ausência de racionalização na escolha de matérias para a atuação ministerial como fiscal da lei e burocratização da forma como a atuação é realizada.
2	Má distribuição das atribuições nas comarcas. Excesso de atribuições. Não distribuição das atribuições judiciais e extrajudiciais das Promotorias de Justiça. Redistribuição de atribuições entre Promotorias de Justiça de uma mesma Comarca.
3	Falta de apoio técnico de outras áreas (contabilidade, biologia, engenharia, geologia, etc)
4	Descontinuidade das ações do MP na Comarca.
5	Padronização dos procedimentos extra-judiciais (informatização).

Questões Administrativas

Item	Problema
1	Ausência de sistema informático/informação. Falta de software de informatização na área extrajudicial. Insuficiência do aparato de tecnologia de informação. Falta de comunicação eficiente via internet (inclusive com os órgãos superiores).
2	Falta de sedes para as Promotorias de Justiça. Estrutura física – construção e manutenção (acrécimo – sala de repouso).
3	Capacitação de servidores sobre atribuição do MP e rotinas nas administrativas.
4	Transporte (oficial de diligências).
5	Reduzida pró-atividade dos CAOPs.

Relação do MP/RN com a sociedade

Item	Problema
1	Poder Executivo: Descaso de órgãos públicos aos Ofícios enviados pelo MP/RN – desorganização. Rejeição da Administração Pública às intervenções do MP/RN nas políticas públicas. Corrupção dos políticos (Administração Pública em geral)
2	Poder Judiciário: Inexistência de priorização de ações coletivas principalmente na defesa do Patrimônio Público. Falta de definição de uma programação de audiências.
3	Inexistência de racionalização da atuação do MP, tanto no judicial como no extra (com independência funcional)
4	Falta de atuação mais ativa da assessoria de imprensa nas relações MP x comunidade.
5	Subutilização da ouvidoria.

Atuação do Promotor de Justiça na Comarca

Item	Problema
1	Falta de apoio técnico. Inexistência de assessorias ministeriais com formação jurídica. Falta de capacitação técnica. Necessidade de auxílio técnico em áreas especializadas
2	Ausência de racionalização da atuação e atribuição do MP/RN.
3	Deficiência dos órgãos de segurança pública da comarca. Ausência completa da Polícia Civil estadual.
4	Falta de comunicação / articulação com outros colegas.
5	Falta de Promotores de Justiça suficientes no quadro.

Servidores do Ministério Público – Interior do Estado

Atuação judicial x Extra-judicial

Item	Problema
1	Falta de interesse, dedicação e empenho na esfera extra-judicial: A atuação extra-judicial é prejudicada pelo enfoque dado quase exclusivamente aos processos judiciais.
2	A inexistência de sistema informatizado para protocolar processos e registrar inquéritos civis e procedimento preparatório; Atraso no tempo gasto com livro de entrada e saída de processos; Ausência de sistema informatizado para envio e recebimento de documentos desonerando a PGJ. Ex: Hermes no TJ.
3	Falta de atenção por parte de alguns membros em relação aos trabalhos extra-judiciais
4	Escassez de membros: Insuficiência do número de promotores gerando acúmulo de trabalho e conseqüente não atendimento da demanda judicial e extra judicial
5	Alta transitividade dos membros na comarca; tendo em vista que esta acarreta o desconhecimento do procedimento

Questões administrativas

Item	Problema
1	Falta de política de valorização dos servidores: Reestruturação da carreira; ausência de auxílio alimentação, transporte); Melhoria da qualidade de vida dos servidores (proposta: redução da carga horária – 6 horas corridas)
2	Falta de capacitação e treinamento de servidores
3	Falta de definição das atribuições dos servidores
4	Necessidade de servidor possuir a senha do administrador para a resolução técnica de informática.
5	Alto custo de energia, telefone, equipamentos, baixa qualidade de vida no trabalho com baixa produtividade, jornada de 8 horas diárias

Relação do MP/RN com a sociedade

Item	Problema
1	Desinteresse de alguns membros em atender ao público
2	Falta de conhecimento por parte da população do real papel do Ministério Público (comunidade, judiciário e policiais)
3	Falta de atenção/compromisso do membro com relação ao atendimento ao público
4	Omissão do membro em recomendar à administração pública municipal em questões polêmicas e corriqueiras (área da saúde)
5	A administração pública, a sociedade civil e a comunidade não entendem a real função do Ministério Público.

Atuação do Promotor de Justiça na Comarca

Item	Problema
1	Ausência de Promotores de Justiça titulares: grande rotatividade nas substituições dos membros, causando falta de padronização administrativa.
2	Ausência do Promotores de Justiça nas comarcas do interior do Estado. Promotor de justiça não residir na comarca. Visitas às cidades – tempo para realização de audiências públicas, palestras e visualização da atuação administrativa dos órgãos públicos.
3	Falta de defensor público.
4	Atuar em visitas permanentes a delegacias da comarca e seus termos, bem como aos demais estabelecimentos coletivos (hospitais, abrigos de idosos, entidades de menores).
5	Solicitação, por parte de alguns Promotores de Justiça, de atividades não administrativas aos servidores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando-se os problemas levantados, percebe-se que é evidente, entre os Membros do Ministério Público Estadual, a necessidade de racionalização das atividades e intervenção do *parquet*, para que este possa concentrar suas forças em atividades e ações que realmente são de competência da instituição; vê-se ações esparsas, sem foco e com pouca efetividade.

As atividades inicialmente desenvolvidas permitiram chegar aos seguintes pontos:

- Início da construção e disseminação do pensamento estratégico entre os componentes da Instituição;
- Participação maciça de 350 atores internos, representando cerca de 70% (setenta por cento) da força de trabalho;
- Eleição dos problemas mais representativos e construção do fluxograma situacional, estabelecendo as relações de causalidade e conseqüência;
- Despertar, entre os componentes da Instituição, para importância do Planejamento Estratégico enquanto instrumento de gestão;
- Além disso, as discussões permitiram identificar os seguintes pontos:
- A maior parte dos problemas estão situados dentro do ambiente de intervenção do Ministério Público Estadual, ou seja dentro da governabilidade;
- Foi possível identificar que os problemas repetiam-se nos Fóruns de Discussão, ou seja, torna-se-á mais fácil a identificação e ataque aos nós-críticos;
- Construção da visão de futuro do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

Ainda na esfera de atuação do Membro do Ministério Público, nota-se uma incompatibilidade e incongruência no que diz respeito à atuação judicial e extra-judicial, apesar de ser esta a que mais repercute positivamente diante da função do Ministério Público na defesa dos interesses difusos e coletivos, acaba tendo pouca dedicação do Promotor de Justiça, que muitas vezes está assoberbado de audiências e atividades judiciais, que tomam grande parte de seu tempo.

Outro aspecto recorrente é a necessidade de integração ministerial, através da uniformização das ações, com vistas ao fortalecimento da atuação do Ministério Público. Experiências bem sucedidas poderiam ser replicadas caso houvesse uma maior integração institucional.

Outrossim, entre os Membros do Ministério Público do Interior do Estado ficou patente a insatisfação quanto aos critérios de promoção definidos para os Promotores de Justiça, que não diferencia as atividades judiciais e extrajudiciais em termos de avaliação, sendo esta última de grande relevância, repercussão na sociedade e demanda maior dedicação por parte dos Membros do Ministério Público.

Já no que diz respeito aos problemas apresentados pelos servidores, sobressai-se a carência de políticas voltadas para a gestão de pessoas (políticas de cargos e salários, gestão por competência, meritocracia, política de avaliação de pessoal, treinamento e capacitação dos servidores).

Um ponto comum, entre membros e servidores, é a necessidade de uma maior aproximação com a sociedade, que muitas vezes desconhecem qual o papel da instituição e em que momentos devem procurá-la. A instituição carece de meios de comunicação efetivos com a sociedade.

O fechamento da primeira etapa dar-se-á com a definição dos grupos força tarefa, constituído por representantes da Instituição, que coordenarão as ações objetivando a eliminação dos problemas mais representativos (nós críticos), além do monitoramento e avaliação dos resultados.

Finalmente, esperamos que após a conclusão de todas as etapas de elaboração do planejamento estratégico do Ministério Público do Estado do RN, tenhamos um instrumento que seja norteador das ações do Órgão, nas áreas meio e fim, com destaque para prestação de um serviço que realmente supra a demanda da sociedade com eficiência, eficácia e efetivamente.

5 REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. **Definição do negócio**. São Paulo: Atlas, 1990.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIDA, I. **Planejamento estratégico situacional**. Brasília: SEBRAE, 1997.

HUERTAS, F. **Entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MATUS, C. **Estratégias políticas**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

_____. **O Método PES: roteiro de análise teórica**. São Paulo: FUNDAP, 1997b.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

AUTORIA

Cássia Ricardina Pereira – graduada em ciências biológicas (UNP/RN) e ciências contábeis (FARN/RN). Especialista em auditoria governamental (UFRN/RN), exerceu as funções de chefe do departamento de finanças e secretária-geral no MP/RN, atualmente é gestora dos projetos estratégicos e coordena o comitê de implantação do Gespública no MP/RN. Filiação institucional: Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

Endereço eletrônico: cassia@rn.gov.br

Jean Marcel Cunto Lima – graduado em administração (UFRN), especialista em administração pública (UFRN), atualmente exerce a função de chefe do departamento de planejamento do MP/RN. Filiação institucional: Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

Endereço eletrônico: jeanmarcel@rn.gov.br

Júlio César de Queiroz Costa – graduado em direito (UNP/RN), exerceu o cargo de chefe do departamento de pessoal do MP/RN, e atualmente exerce o cargo de secretário-geral do MP/RN. Filiação institucional: Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

Endereço eletrônico: julicosta@rn.gov.br

www.mp.rn.gov.br/planejamentoestrategico