

Ano IV Nº 1
2012

REVISTA ACADÊMICA

ESCOLA SUPERIOR
DO MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DO CEARÁ



A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2008/2011 DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ PARA A REALIZAÇÃO DE SUA MISSÃO INSTITUCIONAL

Tatiana Maria Rodrigues Brito*

RESUMO

O presente estudo se propõe a avaliar a contribuição do Planejamento Estratégico 2008/2011 do Ministério Público do Estado do Ceará para a realização da missão dessa instituição, que é fiscalizar o cumprimento da Constituição Federal e das leis, procurando interagir com a sociedade, com o propósito de contribuir para a sua transformação, na busca de equilíbrio social e da promoção da justiça com responsabilidade. A metodologia utilizada foi a revisão de literatura, a qual forneceu os conhecimentos necessários à apresentação da função administrativa do planejamento – essencial para o funcionamento eficiente das organizações, uma vez que propicia a definição de objetivos e de meios para alcançá-los, prevenindo, deste modo, o surgimento de problemas no decorrer dos trabalhos – e, de modo específico, do planejamento estratégico – aquele que se dá no nível institucional, ou seja, voltado para o estabelecimento de metas, objetivos, políticas e missão da organização, definindo sua relação com seu ambiente. O resultado da análise efetuada mostra que o Planejamento Estratégico do MP-Ce vem proporcionando à instituição vários benefícios, tais como a maior agilidade na tomada de decisões, melhor fluxo de comunicação, maior motivação dos servidores e membros, melhor conhecimento desses sobre a instituição, melhor conhecimento da instituição sobre seu ambiente interno e externo, maior transparência sobre as ações institucionais, além do favorecimento da continuidade administrativa.

Palavras-chave: Administração pública. Planejamento estratégico. Ministério Público. Ministério Público do Estado do Ceará.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata-se de uma revisão de literatura, realizada através do estudo de livros e artigos, que tem como objetivo avaliar a contribuição

* Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal do Ceará. Pós-graduada em Administração Judiciária pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Ceará. Servidora do Ministério Público do Estado do Ceará.
tatianamrbrito@hotmail.com

do Planejamento Estratégico 2008/2011 do Ministério Público do Estado do Ceará para a realização da missão dessa Instituição.

O Ministério Público do Estado do Ceará tem a missão de fiscalizar o cumprimento da Constituição Federal e das leis, procurando interagir com a sociedade, com o propósito de contribuir para a sua transformação, na busca de equilíbrio social e da promoção da justiça com responsabilidade. O estudo se propõe a demonstrar a importância e a necessidade da utilização de uma ferramenta (plano estratégico) que por longos anos encontrou-se restrita às organizações privadas.

A escolha do objeto desta pesquisa deve-se a sua relevância para a concretização da missão e da visão institucional do *Parquet* estadual; ao ineditismo do estudo, uma vez que se observa a carência de estudos relacionados ao objeto em questão, tendo em vista ser este o primeiro planejamento estratégico consolidado (documentado) realizado por uma gestão do Ministério Público, o qual teve sua conclusão inicialmente prevista para o final de 2011; e, ainda, ao interesse da presente autora na temática ora enunciada, por se tratar de estudante das ciências administrativas, além de servidora do órgão em análise.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Maximiano (2007), Henry Fayol, integrante da Escola Clássica de Administração e um dos pioneiros no estudo dessa ciência, considerava a administração uma atividade presente em todos os empreendimentos humanos, exigindo, portanto, em maior ou menor grau, planejamento, organização, comando, coordenação e controle, sendo estes considerados pelo autor como funções administrativas. Posteriormente, com as contribuições da Teoria Neoclássica da Administração, agrupou-se as funções de comando e coordenação, passando a função a chamar-se direção. Neste estudo destaca-se a função planejamento.

Segundo Figueiredo e Fabri (2000, p. 56), “planejamento é uma das funções administrativas essenciais para o bom andamento da empresa. Planejar significa pensar antecipadamente as ações que se desenvolverão em tempo futuro”. O planejamento é a primeira função administrativa exatamente por servir de base para as demais funções. Planejar significa preparar o futuro, definindo objetivos e

meios para alcançá-los, prevenindo, deste modo, o surgimento de problemas no decorrer dos trabalhos. A organização que planeja pode medir seu desempenho, para atingir com eficiência seus objetivos ou conhecer os motivos que venham a impedi-la de alcançá-los.

Dentre os tipos de planejamento, podemos citar o planejamento estratégico, que é aquele que se dá no nível institucional, ou seja, está voltado para o estabelecimento de metas, objetivos, políticas e missão da organização, definindo sua relação com seu ambiente; o planejamento tático, que se dá em cada setor da empresa, ou seja, traduz o planejamento estratégico em planos concretos dentro desses setores (marketing, finanças, recursos humanos etc.); e o planejamento operacional, que define atividades e recursos que colocarão em prática o planejamento tático, sendo estruturado em torno de cada tarefa da organização.

É nítido, portanto, que o planejamento estratégico requer a existência de um planejamento tático e que este requer a de um planejamento operacional. Observemos o quadro abaixo:

Níveis da Empresa	Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente.

Tabela 1: Planejamento nos três níveis da empresa.

Fonte: br.geocities.com/gestao2etcom/planejamento/planejamento.doc

De acordo com Drucker, o planejamento estratégico é:

o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados, organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas (DRUCKER, 1984, p. 133).

Já para Maximiano:

O planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2007, p. 333)

A função planejamento é, assim, de fundamental importância para a permanência de uma organização no mercado, pois afeta todo o funcionamento dela e, além disso, no atual estágio em que se encontra o fenômeno da globalização, que acirra cada vez mais a concorrência pelas fatias de mercado, tomar decisões sem basear-se em informações concretas sobre o ambiente interno e externo e suas constantes mudanças, pode ser fatal para a existência da organização.

Segundo Jacobsen (2006, p. 28), “cabe ao gestor da organização estar atento ao processo dinâmico que caracteriza o ambiente e avaliar de que forma os planos elaborados necessitam ser adaptados. Caso contrário, a longevidade organizacional pode ser ameaçada”. O planejamento é, deste modo, um processo contínuo que não se esgota apenas com a elaboração de um plano de ação, necessitando de constante monitoramento e correção de rumos, evitando-se com isso prejuízos à consecução dos objetivos organizacionais. Deste modo, o monitoramento do planejamento estratégico visa acompanhar o desempenho de pessoas e unidades, devendo oferecer a estas o *feedback* necessário ao melhoramento/correção de problemas em busca do alcance de padrões previamente estabelecidos.

Apesar de não sofrerem diretamente os efeitos de um embate com a concorrência, as organizações que integram a estrutura do Estado também podem (e, de fato, devem) utilizar-se das técnicas e metodologias aplicadas à administração privada.

No Brasil, ao longo das décadas de 1980 e 1990, travou-se discussão sobre a forma como o Estado deveria se estruturar e sobre como deveria ser seu funcionamento. Iniciou-se o processo de transição da administração burocrática (baseada, na realidade, nas disfunções da burocracia e não nela própria) para a administração gerencial, que é pautada, segundo Lemos Filho, Russo e Moreira (1999), na gestão voltada para resultados, no foco no cidadão-usuário, na administração descentralizada, na competição entre os prestadores de serviços

públicos, na flexibilidade de gestão e na adoção dos princípios da qualidade total. O Controle da Qualidade Total é, de acordo com Campos:

Um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias americanas (método cartesiano de Taylor, controle estatístico de processo de Shewart, conceitos de comportamento humano de Maslow). Utiliza o método PDCA (planejar, executar, checar e atuar corretivamente), de Shewart e Deming, como base sistêmica de gerenciamento. (CAMPOS, 1992, p. 13).

Com esse processo de modernização administrativa do Estado, conceituada por Torres (1999 *apud* FADUL; SOUZA, 2005, p. 5) como a “implementação de um conjunto de políticas voltadas para a retomada da performance e da qualidade dos serviços públicos”, além da crescente limitação de recursos financeiros e seus usos, a qual impõe restrições para o custeio da ação governamental, a administração pública moderna tem exigido de seus gestores maior objetividade em suas ações e resultados efetivos através dos processos de tomada de decisões. Além disso, há a necessidade de se considerar cada vez mais o princípio da eficiência, inserido em nossa Carta Magna pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998. Para Meirelles:

A eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (MEIRELLES, 1998, p. 90)

Para outra autora renomada na área do Direito, Pietro (1999), o princípio apresenta duas vertentes, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, objetivando lograr os melhores resultados possíveis diante dos recursos disponíveis, como também em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, objetivando também alcançar eficientes resultados na prestação do serviço público.

3 MINISTÉRIO PÚBLICO

O Ministério Público é uma instituição oriunda do desenvolvimento do Estado brasileiro e da democracia. Nos vários textos constitucionais do Brasil, o Ministério Público ora aparece, ora não é citado. Esta inconstância decorre das oscilações entre regimes democráticos e regimes autoritários/ditatoriais.

A Constituição de 1988 coloca o Ministério Público dentre “AS FUNÇÕES ESSENCIAIS DA JUSTIÇA”. De acordo com seu artigo 127, *caput*, “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”(BRASIL, 1988).

Vê-se, portanto, que com a nova Constituição brasileira, promulgada em 1988, fortaleceu-se, por deliberação da Assembléia Nacional Constituinte, a Instituição do Ministério Público. Nossa atual Lei Maior não coloca o Ministério Público dentro do Poder Executivo, como fazia a Carta anterior, nem tampouco no âmbito do Poder Judiciário, remetendo-o para Capítulo próprio. O Ministério Público é, de acordo com o papel que lhe atribui a Constituição Federal, um dos mais importantes protagonistas do denominado Estado Social (aquele que além dos direitos individuais, assegura os direitos sociais), sendo obrigado a ações positivas para realizar o desenvolvimento e a justiça social. O direito social, para Santos (2006, p. 6), tem como objetivo “restabelecer o equilíbrio material entre as partes, superando a justiça corretiva e repressiva da lógica jurídica anterior, buscando a justiça distributiva e preventiva que equilibra as desigualdades, ou que pelo menos busca minimizá-las a um nível ideal dentro da convivência entre os indivíduos”.

Assim, o Ministério Público, ao agir, busca proteger os interesses sociais – defesa da criança e do adolescente, defesa da pessoa deficiente, dos idosos, das fundações, da educação pública, da saúde pública, do meio ambiente, do patrimônio artístico, paisagístico e cultural, dos sítios antropológicos e arqueológicos, do patrimônio público, dos serviços de relevância pública (água, energia, coleta de lixo etc.), do consumidor, da ordem econômica, dentre outros de ordem social – ou individuais indisponíveis.

Abrange, ainda segundo a CF88, o Ministério Público da União, que compreende o Ministério Público Federal, o Ministério Público do Trabalho, o Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios; e os Ministérios Públicos dos Estados, nos quais se inclui o MP-Ce.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2008/2011 DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ

Em busca da realização de sua missão constitucional, através da elaboração, implementação e acompanhamento de um planejamento estratégico, o MP-Ce realizou o Curso de Capacitação em Metodologias e Instrumentos de Planejamento e Gestão Estratégica Organizacional. A construção do Plano Estratégico contou com a participação de aproximadamente 80 de seus colaboradores (Procuradores de Justiça, Promotores de Justiça, Gestores e Servidores), através de reuniões preparatórias, realizadas em Fortaleza. Na metodologia utilizada, o planejamento deveria ser realizado em três etapas:

- a) Inicialmente, foi construída a identidade organizacional (Missão, Visão e Valores) da Instituição;
- b) No segundo momento, foi trabalhada a análise dos cenários: externos, com identificação das ameaças e oportunidades, e internos, apontando-se os pontos fortes e fracos da Instituição. Essas duas etapas viabilizaram a formatação das estratégias, tendo sido priorizadas 25 delas a partir das quais foram construídos 19 objetivos estratégicos;
- c) Na terceira e última etapa foi construído o Plano Estratégico com o respectivo plano de trabalho detalhando ações e projetos, 31 ao todo, a serem desenvolvidos a curto (13 meses), médio (26 meses) e longo (40 meses) prazo. O acompanhamento desses projetos aconteceria através de indicadores igualmente especificados no plano.

O desenvolvimento do Plano Estratégico 2008-2011 foi feita através da metodologia denominada “Planexstrategy”, que adota princípios e conceitos do Planejamento Estratégico tradicional, como também do *Balanced Scorecard* – BSC e da Qualidade Total.

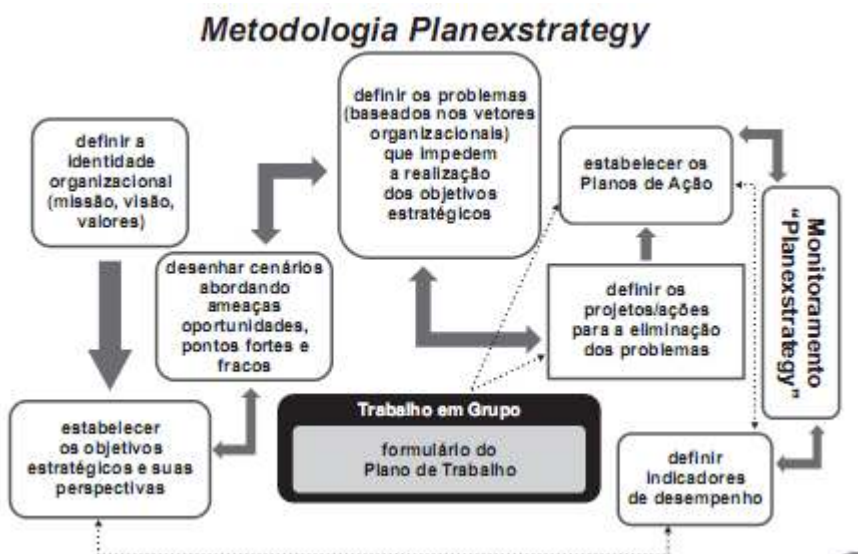


Figura 1: Metodologia Planexstrategy

Fonte: Plano Estratégico 2008-2011 do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 2), o “BSC traduz a missão e estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Sua estrutura é formada de 4 perspectivas organizacionais distintas e balanceadas entre si:

- a) Sociedade: Permite a identificação de necessidades das pessoas que buscam o Ministério Público, contribuindo para um atendimento eficiente;
- b) Procedimentos Internos: Permite a identificação de práticas e rotinas críticas em que o Ministério Público deve alcançar o máximo de eficiência. De acordo com o Planejamento Estratégico 2008/2011 do MP-Ce, a criatividade gerencial e a melhoria de fluxos e da comunicação interna também figuram como prioridade da perspectiva de procedimento interno;
- c) Aprendizado e Crescimento: Permite a identificação de qual infraestrutura é necessária para o Ministério Público crescer e melhorar ao longo do tempo. De acordo com o Planejamento Estratégico 2008/2011 do MP-Ce, a perspectiva trata da motivação e reciclagem de funcionários, do aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e do alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais;
- d) Orçamento: Refere-se à obtenção e à aplicação eficaz dos recursos financeiros que são necessários para o bom desempenho do Ministério Público.

Na metodologia adotada para a construção do Plano Estratégico do MP-Ce foi observada a associação dos objetivos estratégicos, ou seja, aquilo que a Instituição pretende conquistar com vista ao cumprimento de sua missão, com as perspectivas acima apresentadas e com indicadores de desempenho. No caso, as perspectivas refletem as dimensões que a Instituição deve perseguir, sendo essas monitoradas pelos indicadores de desempenho. Abaixo, apresentamos os 19 (dezenove) objetivos estratégicos a serem alcançados pelo MP-Ce:

a) Perspectiva Sociedade:

- Dialogar permanentemente com a sociedade;
- Promover a criação de órgãos extrajudiciais de resolução de conflitos;
- Adotar políticas institucionais que visem ao resguardo da dignidade da pessoa humana com vistas à reinserção do indivíduo na família, sociedade e Estado;
- Fortalecer políticas institucionais que visam ao resguardo dos direitos coletivos, difusos e individuais homogêneos;
- Fortalecer a atuação no controle da probidade administrativa e do crime organizado.

b) Perspectiva Procedimentos Internos:

- Monitorar, acompanhar e aperfeiçoar o desempenho do MP;
- Melhorar a informatização e a comunicação interna e externa do MP;
- Uniformizar os procedimentos dos órgãos de execução e administrativos;
- Estruturar os órgãos de execução e os administrativos.

c) Perspectiva Aprendizado e Crescimento:

- Melhorar a interação do MP com demais órgãos;
- Adotar um Programa constante e permanente de aperfeiçoamento e motivação de membros do MP/servidores dentro da missão institucional;
- Integralizar e ampliar o quadro ideal de membros e servidores;
- Identificar e prover as necessidades estruturais para o aperfeiçoamento funcional;
- Promover a cooperação técnica com diversas instituições para o aperfeiçoamento funcional;
- Gerir os recursos orçamentários no atendimento das demandas do MP.

d) Perspectiva Orçamento:

- Trabalhar a proposta para ampliar a participação do MP no orçamento geral do Estado;
- Efetivar a implantação do sistema de repasse do duodécimo para o MP;
- Captar fontes externas de financiamento para os projetos do MP;
- Buscar alternativas para ampliar a captação de recursos para o FDID.

Após a definição dos objetivos estratégicos acima citados, foi necessário que a Instituição elaborasse e selecionasse alguns meios de atingi-los. Esses meios são as estratégias. A estratégia é um conceito extremamente utilizado na Administração e que comporta uma grande gama de significados. Refere-se aos métodos utilizados pela organização para adequar-se ao seu ambiente e assim alcançar seus objetivos. Para Maximiano (2007, p. 342), “as estratégias são cursos de ação que procuram viabilizar a realização de objetivos organizacionais que traduzem o aproveitamento de oportunidades e o enfrentamento de ameaças”.

Os projetos ou ações, por sua vez, referem-se ao desmembramento das estratégias em um conjunto de estudos específicos. Possuem uma previsão de realização, o que os leva a serem classificados como de curto, médio e longo prazo.

Abaixo, vemos tabela que detalha os aspectos até aqui apresentados, referentes ao Planejamento Estratégico 2008/2011 do MP-Ce:

Objetivos Estratégicos	Estratégias	Projetos / Ações	Horizonte de tempo
Dialogar Permanentemente com a sociedade	Relacionamento com a mídia e outros segmentos da sociedade	Implantar método dos fóruns sociais permanentes	Curto Prazo
	Atuação da Ouvidoria	Programar atendimento regional	Médio Prazo
Promover a criação de órgãos extrajudiciais de resolução de conflitos	Estimular a criação dos PROCONs municipais	Conveniar com entidades afins	Médio Prazo
	Estimular a criação de órgãos de mediação nas comunidades	Estruturar promotorias que efetuem atendimento ao público	Médio Prazo
		Criar núcleos comunitários em áreas específicas	Médio Prazo
Adotar políticas institucionais que visem ao resguardo da dignidade da pessoa humana com vistas à reinserção do indivíduo na família sociedade e Estado	Criar programas de trabalho por matéria	Criar Grupos especializados por matérias	Curto Prazo
Fortalecer políticas institucionais que visam ao resguardo dos direitos coletivos, difusos e individuais homogêneos	Ampliar a atuação do MP na tutela coletiva nas comarcas da capital e interior	Priorizar o enfrentamento de problemas coletivos no estado	Longo Prazo
Fortalecer a atuação no controle da probidade administrativa e do crime organizado	Ampliar a atuação dos órgãos de execução	Criar núcleo de inteligência ministerial	Longo Prazo
	Estabelecer diretrizes para procedimentos de atuação do MP	Melhorar as práticas do MP	Médio Prazo
		Elaborar Manual de procedimentos do MP/CE	Longo Prazo
Monitorar, acompanhar e aperfeiçoar o desempenho do MP	Definir e implantar sistemática de monitoramento do desempenho.	Implantar método de avaliação do desempenho institucional	Curto Prazo
	Melhorar o mecanismo de avaliação da atuação funcional, privilegiando a atuação extrajudicial e coletiva.	Aperfeiçoar a gestão da corregedoria	Curto Prazo
		Redimensionar a sistemática de resenhas e relatório anual	Curto Prazo
Melhorar a informatização e a comunicação interna e externa do MP	Informatizar as rotinas de trabalho, com melhoria da rede, dos equipamentos e integração de sistemas	Melhorar a Infraestrutura tecnológica do MP	Longo Prazo
		Implantar sistemas informatizados	Médio Prazo

		Promover a integração dos sistemas aos órgãos	Longo Prazo
	Criar plano de comunicação interna e externa	Promover a melhoria na comunicação do MP	Curto Prazo
Uniformizar os procedimentos dos órgãos de execução e administrativos	Instituir e fortalecer as unidades regionais	Implantar unidades regionais administrativas	Curto Prazo
	Instituir Mecanismos para orientar a atuação dos órgãos administrativos e de execução	Instituir banco de dados e orientação indicativas	Médio Prazo
		Elaborar e implantar manual de procedimentos administrativos	Médio Prazo
		Instituir planos de atuação institucional	Curto Prazo
Estruturar os órgãos de execução e os administrativos	Estruturar centros de apoio, inclusive, para fornecer suporte multidisciplinar aos órgãos de execução	Fortalecer os centros de apoio	Médio Prazo
Melhorar a interação do MP com demais órgãos	Ampliar o acesso do MP aos bancos de dados de outros órgãos e entidades afins	Viabilizar a integração tecnológica	Médio Prazo
Adotar um Programa constante e permanente de aperfeiçoamento e motivação de membros do MP/servidores dentro da missão institucional	Criar cursos permanentes para servidores e membros do Ministério Público para reciclagem/atualização nas diversas áreas administrativas e de atuação do MP	Criar Plano de capacitação do MP e servidores	Curto Prazo
Integralizar e ampliar o quadro ideal de membros e servidores	Elaborar plano para ampliar o quadro de membros e servidores do MP	Gerenciamento do quadro de membros e servidores do MP	Médio Prazo
Identificar e prover as necessidades estruturais para o aperfeiçoamento funcional	Integrar a ESMP ao sistema estadual de ensino	Efetivar autonomia financeira e administrativa da ESMP	Curto Prazo
Promover a cooperação técnica com diversas instituições para o aperfeiçoamento funcional	Transformar a ESMP em uma IES	Elaborar estatuto de criação da instituição de ensino superior	Médio Prazo
Gerir os recursos orçamentários no atendimento das demandas do MP	Criar mecanismos de monitoramento e acompanhamento da execução orçamentária	Criar e implantar uma sistemática de controle de custos	Médio Prazo
Trabalhar a proposta para ampliar a participação do MP no orçamento geral do Estado	Trabalhar a Gestão visando elevar/aumentar a participação no orçamento do estado	Ampliar a participação orçamentária	Curto Prazo
Efetivar a implantação do sistema de repasse do duodécimo para o MP	Gestão para a administração exclusiva da conta de re	Gestão visando à implantação do repasse do duodécimo	Curto Prazo
Captar fontes externas de financiamento para os projetos do MP	Elaborar projetos finalísticos de investimento	Criar comissão para identificar fontes de financiamento externas	Curto Prazo
		Fazer Gestão visando participação do MP no FERMOJU	Médio Prazo
Buscar alternativas para ampliar a captação de recursos para o FDID	Promover a divulgação do FDID junto aos membros do MP	Promover ações de sensibilização e divulgação do FDID	Médio Prazo

Tabela 2: Lista dos Projetos/Ações Estratégicas

Fonte: Planejamento Estratégico 2008-2011 do Ministério Público do Estado do Ceará

Para o registro dos projetos e ações, utiliza-se o Plano de Trabalho, que é um instrumento que permite o acompanhamento dos resultados através de indicadores de desempenho, ou seja, índices para verificar o nível de execução do resultado esperado. O acompanhamento se dará através de três níveis institucionais, que são o acompanhamento dos projetos (reuniões, verificação do

cumprimento de prazos etc.), o monitoramento e análise dos indicadores (acompanhamento das causas e providências) e a análise crítica (para solucionar as causas de desvios, criam-se providências, as quais devem ser executadas pelos envolvidos na análise crítica).

Importante, nesse momento, ressaltar a existência e a atuação do Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP, criado pela Emenda Constitucional nº 45, em 2004 e instalado em 2005. Tal Conselho é um órgão de controle externo do Ministério Público brasileiro e tem como missão fortalecê-lo e aprimorá-lo, assegurando sua autonomia e unidade, para uma atuação responsável e socialmente efetiva.

Demonstrando mais uma vez a importância da ferramenta do planejamento estratégico, o CNMP, que pretende ser o órgão de integração e de desenvolvimento do Ministério Público, através de seu Presidente, convidou gestores de todos os ramos do MP brasileiro a celebrarem um pacto de integração e convergência na elaboração do primeiro Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público. O projeto, ao contrário do que possa parecer inicialmente, não afastará os planejamentos estratégicos já existentes em vários MPs, mas sim identificará convergências na busca do estabelecimento de objetivos comuns (alinhamento estratégico) e fortalecimento da instituição em âmbito nacional.

Dentre os vários benefícios que o Planejamento Estratégico do MP-Ce vem proporcionando à Instituição temos: a maior agilidade na tomada de decisões, já que há uma melhora na obtenção e disponibilização tempestiva de informações estratégicas; melhor fluxo de comunicação; maior motivação dos servidores e membros; melhor conhecimento destes sobre a Instituição (principalmente sua missão); melhor conhecimento da Instituição sobre seu ambiente interno e externo, permitindo a identificação de riscos antecipadamente; maior transparência sobre as ações institucionais; e favorecimento da continuidade administrativa, que é um dos grandes problemas da Administração Pública. Estes benefícios serão melhor mensurados pelo MP-Ce quando da conclusão das reuniões de avaliação do Planejamento 2008/2011 e análise apurada dos seus resultados.

A construção do Planejamento Estratégico do Ministério Público do Ceará é, como se pode aduzir do acima exposto, um marco institucional de gestão que oferece condições para levar a instituição a cumprir bem e fielmente seu desiderato constitucional.

Tal importância decorre da possibilidade que o planejamento proporciona ao Ministério Público de avaliar se a sua atuação funcional está alinhada a sua missão acima delineada, ao seu perfil constitucional e às necessidades da coletividade, e, em não estando, de construir um plano de ação que envolva toda a Instituição e a leve a cumprir sua missão, alcançando também sua visão de futuro, que é ser reconhecido e reconhecer-se como instrumento de mudança social, sendo capaz de conhecer e identificar os anseios da sociedade e promover justiça transcendendo os limites da legalidade positiva que se revelar contrária aos fundamentos do Estado democrático de direito.

5 CONCLUSÃO

Como já citado na Introdução desta pesquisa, a pretensão aqui é demonstrar a importância e a necessidade da utilização de uma ferramenta que por longos anos encontrou-se restrita às organizações privadas, que é o planejamento estratégico. Com esse intuito, a reflexão partiu de uma pesquisa bibliográfica sobre a temática em estudo, para, por fim, realizar uma revisão de literatura.

Pelo fato de se ter elaborado um estudo introdutório sobre a importância do Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado do Ceará para a consecução de sua missão institucional, concebe-se esta pesquisa como uma base para o desenvolvimento de pesquisas que analisem mais profundamente a utilização dessa ferramenta nas organizações, principalmente nas organizações públicas.

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

É inevitável que a gestão do Ministério Público, em todos os seus ramos, assim como a das demais organizações públicas, agregue ferramentas que sejam capazes de levá-lo ao alcance de objetivos cada vez mais arrojados e a atender os

anseios populares e, em especial, dos hipossuficientes, promovendo a Justiça que, muitas vezes, parece a estes algo tão distante.

O Planejamento Estratégico, quando bem elaborado, implantado e acompanhado, é capaz de renovar a cultura de uma organização, de introduzir soluções inovadoras e de convocar seus membros à responsabilidade pela construção de uma organização sólida e, no caso do Ministério Público brasileiro, de um país mais justo. Permite uma atuação clara dos membros e servidores do *Parquet* em busca da concretização de sua missão, reduzindo riscos e permitindo correções de rumo, uma vez que os objetivos são plenamente conhecidos e planejados.

O Planejamento 2008/2011 do MP-Ce, que ainda se encontra em fase de execução, mas já tendo sido iniciada sua avaliação, decerto mostrará à Gestão os benefícios que trouxe, servindo de base para a construção do planejamento 2012/2015, e possibilitando correções, através da análise dos erros e desvios que apresentou. Assim, configura-se como importante instrumento de aprendizagem organizacional, sendo um processo em constante construção. Sua formulação de caráter democrático, também merece aqui atenção.

É notável, entretanto, que há ainda vários aspectos a serem melhorados, como a maior divulgação e atenção ao cronograma de execução dos trabalhos, incentivo ao maior envolvimento dos colaboradores da instituição, bem como maior atenção ao sistema de acompanhamento do plano. Entretanto, tais correções devem ser realizadas nos próximos planejamentos, e, de modo algum, diminuem a relevância dessa ferramenta para a realização da missão do Ministério Público cearense, qual seja, fiscalizar o cumprimento da Constituição Federal e das leis, procurando interagir com a sociedade, com o propósito de contribuir para a sua transformação, na busca de equilíbrio social e da promoção da justiça com responsabilidade.

Maiores benefícios obterá ainda o *Parquet* cearense se o Planejamento Estratégico ora em estudo for continuamente atualizado, refletindo, assim, a adoção de uma gestão estratégica na Instituição, a qual certamente terá como objetivo a eficiente execução das ações planejadas, bem como a realização das correções necessárias e o acompanhamento de resultados, de maneira a se assegurar a efetividade da atuação ministerial.

THE CONTRIBUTION OF THE STRATEGIC PLANNING OF THE PUBLIC PROSECUTOR OF THE STATE OF CEARÁ FOR CARRYING OUT ITS INSTITUTIONAL MISSION

ABSTRACT

The present study aims to evaluate the contribution of the Strategic Planning 2008/2011 of the Public Prosecutor of Ceará to carry out the mission of this institution, which is monitoring compliance with the Constitution and laws, seeking to interact with society, with purpose of contributing to its transformation in the pursuit of social stability and the promotion of justice responsibly. The methodology was a literature review, which provided the information required for submission of the administrative role of planning - essential for the efficient functioning of organizations, as it enables the definition of goals and means to achieve them by preventing thus the emergence of problems during the work - and, specifically, the strategic plan - one that takes place at the institutional level, in other words, toward the establishment of goals, objectives, policies and mission of the organization, defining its relationship with their environment. The result of analysis performed shows that the Strategic Planning of MP-Ce has been providing various benefits to the institution, such as greater flexibility in decision-making, better communication flow, greater motivation and members of servers, better knowledge about the institution of these, better understanding of the institution on its internal and external environment, greater transparency about institutional actions, in addition to facilitating the administrative continuity.

Keywords: Public administration. Strategic planning. Public Prosecutor. Public Prosecutor of Ceará.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (estilo japonês)**. Belo Horizonte: UFMG, 1992.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FADUL, E.; SOUZA, A. R. de. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. *In: Anais do ENANPAD*. Brasília: 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, P. E. **Gestão de Empresa Contábeis**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JACOBSEN, Alessandra Linhares. **Administração (Introdução e teorias)**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LEMOS, Murilo de Souza Filho; RUSSO, Fátima Ferreira; MOREIRA, Normando dos Santos. Modelo de Administração Pública Gerencial para as Agências Executivas. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*. Foz do Iguaçu: 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1998.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA. **Plano Estratégico 2011-2023**. Salvador: 2011. Disponível em: <http://www.mp.ba.gov.br/eventos/2011/maio/planoestrategico/Plano_Estrategico_2011_2023_MP_BA.pdf> Acesso em: 22 nov. 2011.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ. **Planejamento Estratégico 2008-2011**. Fortaleza: 2008. Disponível em: <http://intranet.mp.ce.gov.br/planejamento/planejamento_estrategico.pdf> Acesso em: 13 set. 2011.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Marcelo Henrique dos. A importância da Gestão Estratégica e da Tecnologia da Informação para a atuação do Ministério Público em Goiás. **Revista Jurídica On-line do Curso de Direito da UniEvangélica**, Anápolis, nº 13, 2006.

Disponível em:

<<http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/juridica/article/view/59/58>> Acesso em: 22 nov. 2011.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ESTADO DO CEARÁ. **Plano Estratégico 2008-2011**. Salvador: 2008. Disponível em: <<http://www.tre-ce.gov.br/tre/institucional/PlanoEstrategico2008.pdf>> Acesso em: 22 nov. 2011.