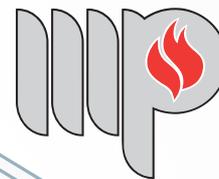


PLANO ESTRATÉGICO 2011-2023

ATUALIZADO



**MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA**

PLANO ESTRATÉGICO 2011-2023

Atualizado

Salvador
2020



PLANO ESTRATÉGICO

2011-2023

Atualizado

©2020, Ministério Público do Estado da Bahia

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Bahia. Ministério Público. Coordenadoria de Gestão Estratégica.
Plano Estratégico 2011–20233 – Atualizado / Ministério Público do Estado da Bahia.
Coordenadoria de Gestão Estratégica. – Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia,
2020.

148 p.: il.color.

Edição Atualizada do Plano Estratégico do Ministério Público do Estado da Bahia
2011–2023.

1. Plano Estratégico. I. Ministério Público do Estado da Bahia. Coordenadoria
de Gestão Estratégica. II. Título.

CDU: 341.31

Ministério Público do Estado da Bahia
5ª Avenida, nº 750, do CAB – Salvador – Bahia
CEP 41.745–004, Brasil. Fone: 55 71 3103–0100/6400
www.mpba.mp.br

EDIÇÃO INAUGURAL

ORGANIZAÇÃO E PRODUÇÃO EXECUTIVA DA PUBLICAÇÃO
Assessoria de Gestão Estratégica – AGE

COORDENAÇÃO
Waldemir Leão da Silva
Promotor de Justiça e Assessor de Gestão Estratégica

Rogério Luis Gomes de Queiroz
Promotor de Justiça

SECRETÁRIO-EXECUTIVO
Roger Luis Souza e Silva
Assessor Jurídico

CONSULTORIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática LTDA.

CONSULTORES
Raul José dos Santos Grumbach
Joe Weider da Silva
Fernando Leme Franco
Maurício Keller Tamioso

PROJETO GRÁFICO
Kátiaflaviadesign

NORMALIZAÇÃO
Fabiola Barbosa da Silva Souza

COMITÊ EXECUTIVO
Roger Luis Souza e Silva
Geraldo Costa Cardoso
Alan Fabricio de Almeida Santos
Cristina Duques S. R. Franco Lima
Elaene Pereira Costa
Kaliandra da Silva Flôres de Assis

COLABORADORES
Márcio José Cordeiro Fahel
José Vicente Santos Lima
Alexandre Soares Cruz
Marcus Vinicius Caetano Pinto
Maria Clara Ribeiro Britto de Queiroz
Manoel Pereira Ramos Neto
Leandra Maria Leal de Santana
Andréia Mercês Guimarães
Fabiola Fernandes da Cunha Puentes
Ana Carla Sales Passos Martins
Marcos Paulo Silva Costa
Maiama Cardoso dos Santos
Maria Alcina Correia Pipolo
Cristiano Alves Borges
Daniela Cairo Santos de Freitas

PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA
Wellington César Lima e Silva

PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA ADJUNTO
José Gomes Brito

**PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA ADJUNTO
PARA ASSUNTOS JURÍDICOS**
Rômulo de Andrade Moreira

CORREGEDOR-GERAL
Aivaldo Guimarães Cidade

OUVIDOR DO MP/BA
Adalberto da Costa Dórea

SECRETÁRIO-GERAL
José Vicente Santos Lima

**CHEFE DE GABINETE DO PROCURADOR-GERAL
DE JUSTIÇA**
Antonio Ferreira Villas Boas Neto

ASSESSOR DE GESTÃO ESTRATÉGICA
Waldemir Leão da Silva

**COORDENADOR DO CENTRO DE ESTUDOS
E APERFEIÇOAMENTO FUNCIONAL – CEAF**
Márcio José Cordeiro Fahel

DIRETOR DA FUNDAÇÃO ESCOLA SUPERIOR DO MP/BA – FESMIP
Cristiano Chaves de Farias

SUPERINTENDENTE DE GESTÃO ADMINISTRATIVA
Maria Lúcia Dultra Cintra

**Composição no momento da construção do Plano Estratégico 2011 – 2023.*



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

CENTROS DE APOIO OPERACIONAL

CIDADANIA

Rita Maria Silva Rodrigues
Procuradora de Justiça

CONSUMIDOR

Roberto de Almeida Borges Gomes
Promotor de Justiça

CRIMINAL

Julio César Lemos Travessa
Promotor de Justiça

MEIO AMBIENTE

Marcelo Henrique Guimarães Guedes
Promotor de Justiça

INFÂNCIA E JUVENTUDE

Márcia Luzia Guedes de Lima
Promotora de Justiça

CÍVEIS, FUNDAÇÕES E ELEITORAIS

Antônio Ferreira Leal Filho
Promotor de Justiça

ASSESSORES ESPECIAIS DO PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA

Adalvo Nunes Dourado Júnior
Promotor de Justiça

Cristiano Chaves de Farias
Promotor de Justiça

Gildásio Galvão de Oliveira Neto
Promotor de Justiça

Paulo Eduardo Garrido Modesto
Promotor de Justiça

Ricardo Regis Dourado
Promotor de Justiça

Valmiro Santos Macedo
Promotor de Justiça

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

SUPERINTENDENTE DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Maria Lúcia Dultra Cintra

DIRETORA DE PROGRAMAÇÃO E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Alice Maria Barbosa Oliveira

DIRETORA DE FINANÇAS

Eliane Meira César

DIRETORA DE MODERNIZAÇÃO

Tânia Mara de Oliveira Andrade

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Everaldo de Souza Alves

DIRETOR DE ENGENHARIA E ARQUITETURA

Marcus Alves Pires dos Santos

DIRETORA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Patrícia Pereira Magalhães

DIRETORA DE ADMINISTRAÇÃO

Veralucia Oliveira Lima



Convento da Lapa, 20 de fevereiro de 1822: a Abadessa Soror Joana Angélica martirizada a golpes de baioneta por soldados portugueses, ao tentar impedir que fosse devassada a clausura.

PROCURADORES DE JUSTIÇA

Achiles de Jesus Siquara Filho
Adalberto da Costa Dórea
Ademário Silva Rodrigues
Adivaldo Guimarães Cidade
Antônio Carlos Oliveira Carvalho
Áurea Lúcia Souza Sampaio Loepp
Carlos Frederico Brito dos Santos
Cleonice de Souza Lima
Cleusa Boyda de Andrade
Elna Leite Ávila Rosa
Elza Maria de Souza
Eny Magalhães Silva
Franklin Ourives Dias da Silva
Ilona Márcia Reis
Itanhy Maceió Batista
João Paulo Cardoso de Oliveira
José Cupertino Aguiar Cunha
José Edivaldo Rocha Rotondano
José Gomes Brito
Leonor Salgado Atanázio
Lícia Maria de Oliveira
Lidivaldo Reaiche Raimundo Britto
Lúcia Bastos Farias Rocha
Maria Augusta Almeida Cidreira Reis

Maria das Graças Souza e Silva
Maria de Fátima Campos da Cunha
Maria Ivone Souza Rocha
Marília de Campos Souza
Maryjane Auxiliadora Alves C. Coutinho
Míria Valença Góis
Moisés Ramos Marins
Natalina Maria Santana Bahia
Paulo Marcelo de Santana Costa
Regina Helena Ramos Reis
Regina Maria da Silva Carrilho
Rita Maria Silva Rodrigues
Rômulo de Andrade Moreira
Sara Mandra Moraes Rusciolelli Souza
Sheilla Maria da Graça C. das Neves
Simone Isaura Rocha C. do Nascimento
Sônia Maria da Silva Brito
Terezinha Maria Lôbo Santos
Vera Lúcia de Azerêdo Coutinho
Wanda Valbiraci Caldas Figueiredo
Washington Araújo Carigé
Zuval Gonçalves Ferreira



PROMOTORES DE JUSTIÇA

Adalto Araujo Silva Júnior

Adalvo Nunes Dourado Júnior

Adelina de Cássia B. Oliveira Carvalho

Aderbal Simões Barreto

Adilson de Oliveira

Adriana Imbassahy G. Moreira Lagrota

Adriana Teixeira Braga

Adriani Vasconcelos Pazelli

Adriano Marcus Brito de Assis

Advany Figuerêdo Silva

Ailton Antônio Guimarães

Airton Juarez Chastinet M. Júnior

Airton Oliveira Souza

Alba Helena Pimentel do Lago

Alex Moura Santos

Alex Oliveira Santos

Alex Santana Neves

Alexandre Carvalho Feitosa Cavalcanti

Alexandre Lamas da Costa

Alexandre Magno Oliveira Lins

Alexandre Soares Cruz

Alice Alessandra Ataíde Jácome

Aline Cotrim Lima

Aline Danielle B.M. Ramos de Araújo

Aline Valéria Archangelo Salvador

Allan Santos Góis

Almiro de Sena Soares Filho

Ana Bernadete Melo de Andrade

Ana Cândida Silveira Barbosa

Ana Carla Fonseca Lago Neves

Ana Cláudia Martins Barros Spínola

Ana Cristina Veloso de Carvalho

Ana Emanuela Cordeiro Rossi Meira

Ana Friederiecka Torres S. F. Oliveira

Ana Isabela Ribeiro Souza

Ana Letícia Moraes Sardenha

Ana Luiza Menezes Alves Matui

Ana Luzia dos Santos Santana

Ana Paula Bacellar Bittencourt

Ana Paula Canna Brasil Motta

Ana Paula Coité de Oliveira

Ana Paula Limoeiro Carvalho Macêdo

Ana Rita Cerqueira Nascimento

Ana Rita Pinheiro Rodrigues

Ana Vitória Conceição Gouveia

Analízia Freitas César Júnior

Anderson Freitas de Cerqueira

André Garcia de Jesus

André Luís Lavigne Mota

André Luis Silva Fetal

Andréa Ariadna Santos Correia

Andrea Borges Miranda Amaral

Andréa Lemos Fontoura

Andréa Mendonça da Costa

Andréa Scaff de Paula Mota

Anna Kristina Santos Lehubach Prates

Anselmo Lima Pereira

Antônio Carlos Dias de Souza

Antonio Eduardo Cunha Setubal

Antônio Faustino de Almeida

Antônio Ferreira Leal Filho

Antonio Ferreira Villas Boas Neto

Antônio José Gomes Francisco Júnior

Antônio Luciano Silva Assis

Antônio Maurício Soares Magnavita

Antônio Sérgio dos Anjos Mendes

Aracy Dias da Silva

Ariomar José Figueiredo da Silva

Armênia Cristina Santos

Aroldo Almeida Pereira

Arx Thadeu Aragão Cruz

Audo da Silva Rodrigues

Augusto César Carvalho de Matos

Aúreo Teixeira de Castro

Aurimar Silva

Aurisvaldo Melo Sampaio

Aurivana Curvelo de Jesus Braga

Avani Bulhões Carvalho

Beneval Santos Mutim

Bianca Geisa Santos Silva

Bruno de Azevedo Sanfront

Bruno Gontijo Araújo Teixeira

Caio Graco Neves de Sá

Carla Andrade Barreto Valle

Carla Medeiros dos S. Santoro Nunes

Carlos Alberto Abreu Gomes

Carlos Alberto Ramacciotti Gusmão

Carlos Artur dos Santos Pires

Carlos Augusto Serra de Faria

Carlos Eduardo Lima Passos da Silva

Carlos Martheo Crosué Guanaes Gomes

Carlos Robson Oliveira Leão

Carolina Bezerra Alves

Carolina Cunha da Hora Santana

Cássio Marcelo de Melo Santos

Cecília Carvalho Marins Dourado

Cecília Pondé Luz do Nascimento
Célia Oliveira Boaventura
César Luiz Paiva Correia
Christian Ribeiro de Menezes
Cícero Ornellas
Cinthia Portela Lopes
Cíntia Crusoé Guanaes Gomes Soares
Clara Akemi Nakai Kobayashi Koontz
Clarissa Diniz Guerra de Andrade Sena
Cláudia Carvalho Cunha dos Santos
Cláudia Didier de Moraes Pereira
Cláudia Luíza Ribeiro Elpídio
Cláudia Lula Xavier Garcia
Claudia Maria S. P. Borges de Freitas
Cláudia Virgínia Santos Barreto
Cláudio Jenner de Moura Bezerra
Cleide Ramos Reis
Clodoaldo Silva da Anunciação
Cristiano Chaves de Farias
Cristina Seixas Graça
Dahiane Bulcão Caldas Guedes Pereira
Daniel de Souza Oliveira Neto
Daniela Baqueiro Vargas Leal Alves
Danilo Monteiro de Araújo Oliveira
Danúbia Catarina Oliveira Bittencourt
Darluse Ribeiro Sousa
Darrielle Costa Fernandes Aleixo
Davi Gallo Barouh
Diana Sobral Bentes de Salles Brasil
Dila Mara Freire Neves
Dinalmari Mendonça Messias
Dioneles Leone Santana Filho
Dorival Joaquim da Silva
Edícira Chang Guimarães Carvalho
Ediene Santos Lousado

Edmundo Reis Silva Filho
Edna Márcia Souza Barreto de Oliveira
Edna Sara Moraes Dias de Cerqueira
Edvaldo Bispo Gomes Filho
Eduardo Antonio Bittencourt Filho
Eduvirges Ribeiro Tavares
Elane Maria Pinto da Rocha
Eliana Elena Portela Bloizi
Elmir Duclerc Ramalho Junior
Eunice Cardoso da Silva Lynch
Evandro Luis Santos de Jesus
Everardo José Yunes Pinheiro
Fabiane Lordêlo Rêgo Andrade
Fabio Fernandes Corrêa
Fabio Pretti
Fábio Ribeiro Velloso
Fabrício Rabelo Patury
Fernanda Presgrave da Silva
Fernando Antônio Madureira Lucena
Fernando Lucas C. Villar de Souza
Fernando Mário Lins Soares
Flávia Cerqueira Sampaio
Flávia Lúcia Gomes Pereira
Francisca Cilene de M. Mascarenhas
Francisco Sérgio D'Ándrea Espinheira
Frank Monteiro Ferrari
Gean Carlos Leão
Geder Luiz Rocha Gomes
Genísia Silva Oliveira
Geraldo Agreli Lôbo
Gervásio Lopes da Silva Júnior
Gilber Santos de Oliveira
Gilberto Costa de Amorim Júnior
Gilberto Ribeiro de Campos
Gildásio Galrão de Oliveira Neto

Gildásio Rizério de Amorim
Gilmara Espírito S. Carvalho Barreto
Giovana Souza Barbosa
Glória Brazilirdes Schitini de Souza
Grace de Menezes Campelo Apolonis
Grace Inaura da Anunciação Melo
Graziella Junqueira Pereira
Guacira Pires V. Gavazza de Carvalho
Guiomar Miranda de Oliveira Melo
Gustavo Emanuel O. L. e Souza Muniz
Gustavo Fonseca Vieira
Heliete Rodrigues Viana
Heline Esteves Alves
Heron José de Santana Gordilho
Hortênsia Gomes Pinho
Hugo Casciano de Sant'Anna
Iara Augusto da Silva
Idelzuith Freitas de Oliveira Nunes
Inocência de Carvalho Santana
Isabel Adelaide de Andrade Moura
Isaias Marcos Borges Carneiro
Ítala Suzana da Silva Carvalho Luz
Itana Santos Araújo Viana
Ivan Carlos Novaes Machado
Ivan Ito Messias de Oliveira Júnior
Ivan Queiroz Pereira
Ivana Silva Moreira
Izabel Cristina Vitória Santos
Jacqueline de Faria Baptista Magnavita
Jacqueline Menezes Holanda
Jader Santos Alves
Jailson Trindade Neves
Jair Gomes Ferreira
Janaína Pereira Fonseca Ricon
Jandira Lima de Góes

Janina Schuenck Brantes Sacramento
Jânio Peregrino Braga
Jaqueline Duarte
Jó Anne da Costa Sardeiro Silveira
Joana Pedreira Philigret Baptista
João Alves da Silva Neto
João Bernardino Sapucaia Costa
João Manoel Santana Rodrigues
João Paulo Gavazza de Mello Carvalho
João Paulo Santos Schoucair
José Alberto Leal Teles
José Carlos Rosa de Freitas
José Dutra de Lima Júnior
José Emmanuel Araújo Lemos
José Ferreira de Souza Filho
José Jorge Meireles Freitas
José Junseira Almeida de Oliveira
José Luiz da Fonseca
José Pereira de Oliveira
José Renato Oliva de Mattos
José Ubiratan Almeida Bezerra
José Vicente Santos Lima
Joseane Suzart Lopes da Silva
Joselene Machado Dias
Juçara Azevedo de Carvalho
Juliana Santos Rocha
Juliana Varela Rodrigues de Barros
Julimar Barreto Ferreira
Júlio César Lemos Travessa
Karina Gomes Cherubini
Karine Campos Espinheira
Karinny Virgínia Peixoto de O. Guedes
Kárita Conceição Cardim de Lima
Karyne Simara Macêdo Lima
Kristiany Travessa R. Lima de Abreu

Laís Teles Ferreira
Lara Ferrari Fonseca
Léa Liberato de Matos Pellegrini
Leandro Mansine Meira C. de Castro
Leandro Marques Meira
Leila Adriana V. Seijo de Figueiredo
Leonardo Cândido Costa
Leonardo de Almeida Bitencourt
Lilian Santos Veloso
Lívia de Carvalho da Silveira Matos
Lívia Luz Farias
Lívia Maria Santana e Sant'Anna Vaz
Lívia Muricy Torres
Lolita Macedo Lessa
Lourival Miranda de Almeida Júnior
Lúcia Helena Ribeiro da Cruz
Luciana André de Meirelles C. de Jesus
Luciana Espinheira da Costa Khoury
Luciana Isabella Moreira
Luciana Machado dos Santos Maia
Luciana Maria Batista C. N. Almeida
Luciano Medeiros Alves da Silva
Luciano Pitta Santos
Luciano Rocha Santana
Luciano Santana Borges
Luciano Tagues Ghignone
Luciano Valadares Garcia
Luciélia Silva Araújo Lopes
Lucimeire Carvalho Farias
Lúcio Meira Mendes
Lucy Mary Freitas Conceição Thomas
Luís Alberto Vasconcelos Pereira
Luís Cláudio Cunha Nogueira
Luiz Alberto Lima Figueiredo
Luiz Augusto de Santana

Luiz Estácio Lopes de Oliveira
Luiz Eugênio Fonseca Miranda
Luiza Gomes Amoedo
Luíza Pamponet Sampaio Ramos
Luscínia de Almeida e Queiroz
Manoel Cândido Magalhães de Oliveira
Manoel Cardoso da Silva
Manoel da Costa Filho
Marcelo Cerqueira Cesar
Marcelo Gois da Fonseca
Marcelo Henrique Guimarães Guedes
Marcelo Mascarenhas de Cerqueira
Marcelo Miranda Braga
Marcelo Moreira Miranda
Marcelo Pinto de Araújo
Marcelo Santos Aguiar
Márcia Cândio Santos Villasboas
Márcia Costa Bandeira Gomes
Márcia Luzia Guedes de Lima
Márcia Moraes dos Santos Vaz
Márcia Munique Andrade de Oliveira
Márcia Pimentel Farias
Márcia Rabelo Sandes
Márcia Regina dos Santos Virgens
Márcia Regina Ribeiro Teixeira
Márcia Varjão dos Santos Carreira
Márcio Clóvis Bosio Guimarães
Márcio de Oliveira Neves
Márcio do Carmo Guedes
Márcio Henrique Pereira de Oliveira
Márcio José Cordeiro Fabel
Marco Antônio Chaves da Silva
Marcos Almeida Coelho
Marcos José Passos Oliveira Santos
Marcos Pontes de Souza

Marcos Santos Alves Peixoto
Margareth Pinheiro de Souza
Maria Adélia Bonelli Borges Teixeira
Maria Alice Miranda da Silva
Maria Amélia Sampaio Goes
Maria Aparecida Lopes Nogueira
Maria Augusta Santos de Carvalho
Maria Auxiliadora C.Lobo Kraychete
Maria Auxiliadora Loureiro Mehmeri
Maria Conceição Silva de Carvalho
Maria da Conceição R. G. Longo
Maria das Graças Polli
Maria de Fátima Silveira P. de Macêdo
Maria Eugênia Passos da Silva Oliveira
Maria Eugênia Vasconcelos Abreu
Maria Helena Porto Fabel
Maria Helena Xavier Pereira Matos
Maria Imaculada Jued Moysés
Maria Isabel Rodrigues de O. Vilela
Maria Luisa Moreira da Silva
Maria Pilar Cerqueira M. Menezes
Maria Salete Jued Moysés
Mariana Meira Porto de Castro
Mariana Pacheco de Figueiredo
Mariana Tejo Marques de Oliveira
Mariângela Lordelo dos Reis Neri
Marilene Pereira Mota
Marília Peixoto Fernandes
Marisa Marinho Jansen M. de Oliveira
Marly Barreto de Andrade
Marta Regina Pinto Bomfim
Maurício Cerqueira Lima
Maurício Foltz Cavalcanti
Maurício José Falcão Fontes
Mauricio Pessoa Gondim de Matos

Mayumi Menezes Kawabe
Michelle Roberta Souto
Milane de Vasconcelos C.Tavares
Milena Soares Rocha
Millen Castro Medeiros de Moura
Mônia Lopes de Souza Ghignone
Mônica Barroso Costa
Mônica Teresa G. S. do Nascimento
Nadja Brito Bastos
Nayara Valtércia Gonçalves Barreto
Nazira de Albuquerque Quixadá
Neide Reimão Reis
Newton Carvalho de Almeida
Nidalva de Andrade Brito Oliveira
Nilson Souza
Nivaldo dos Santos Aquino
Nívea Cristina Pinheiro Leite Sampaio
Nívia Carvalho Andrade Rodrigues
Norma Angélica Reis C. Cavalcanti
Núbia Rolim dos Santos
Olímpio Coelho Campinho Júnior
Olivan Costa Leal
Oscar Araújo da Silva
Oto Almeida Oliveira Júnior
Paola Roberta de Souza Estefam
Patrícia Alves Martins
Patrícia dos Santos Ramos
Patrícia Kathy A. M. Alves Mendes
Patrícia Lima de Jesus Santos
Patrícia Peixoto de Mattos
Patrícia Silva Moreira
Patrick Pires da Costa
Paulo Cesar de Azevedo
Paulo Eduardo Garrido Modesto
Paulo Eduardo Sampaio Figueiredo

Paulo Gomes Júnior
Paulo Roberto Coelho Brandão
Pedro Araújo Castro
Pedro Costa Safira Andrade
Pedro Maia Souza Marques
Pedro Nogueira Coelho Pedrosa
Rafael Carvalho Andrade
Rafael de Castro Matias
Railda Rodrigues Suzart
Raimundo de Oliveira Martins
Raimundo Nonato Santana Moinhos
Ramires Tyrone de Almeida Carvalho
Renata Barros Dacach Assis
Renata Caldas Sousa Lazzarini
Renata Costa Bandeira Lopes
Renata Soares Tallarico
Ricardo de Assis Andrade
Ricardo José André Rabelo
Ricardo Menezes Souza
Ricardo Regis Dourado
Rildo Mendes de Carvalho
Rita Andréa Rehem Almeida Tourinho
Rita de Cascia Medeiros V. de Mello
Rita de Cássia Rodrigues C. de Souza
Rita Márcia Leite Santos
Rita Margareth Coelho da Silva
Roberta Masunari
Roberto de Almeida Borges Gomes
Rocío Garcia Matos
Rodrigo Pereira Anjo Coutinho
Rodrigo Ramos Cavalcanti Reis
Rogério Bara Marinho
Rogério Luis Gomes de Queiroz
Roque de Oliveira Brito
Rosa Patrícia Salgado Atanázio

Rosana de Moura Bianchi B. Ribeiro
Rosana Ribeiro Moreira
Samira Jorge Medeiros
Sandra Patrícia Oliveira
Sansulce de Oliveira Lopes Filardi
Sara de Oliveira Guanaes Aguiar e Sá
Sara Gama Sampaio
Sebastião Coelho Correia
Semiana Silva de Oliveira Cardoso
Sheila Cerqueira Suzart
Sheila Santos de Almeida Costa
Silvana Brito Suarez
Silvana Oliveira Almeida
Sílvia Corrêa de Almeida
Simone Lins Rocha Cohim
Simone Rosa Meira
Sinval Castro Vilasboas
Sivilene São Pedro F. L. Bicalho
Solange Anatólio do Espírito Santo
Solange de Lima Rios
Solon Dias da Rocha Filho
Sônia Regina Orlandini Suga
Soraya Meira Chaves
Stella Athanázio de Oliveira Santos
Sumaya Queiroz Gomes de Oliveira
Susi Giovani Giacomosi Cerqueira
Suzana Dantas Cerqueira Monteiro
Suzilene Maria Ribeiro Sousa
Tamar Oliveira Luz Dias
Tânia Regina de Oliveira Campos
Tarcísio Moreira Caldas Vianna Braga
Tatyane Miranda C. de Mansine Castro

Tereza Jozilda Freire de Carvalho
Thaianna Rusciolelli Souza
Thais Monte Santo Passos Polo
Thelma Leal de Oliveira
Theresa Cristina Pinto Rebouças
Thiago Lisboa Bahia
Thiara Rusciolelli Souza Bezerra
Thomás Luz Raimundo Brito
Tiago Alves Pacheco
Tiago de Almeida Quadros
Trícia Maria Nunes Lira
Ubirajara Oliveira Fadigas
Ulisses Campos de Araújo
Valdemar de Souza Ferraz Filho
Valéria Andrade Pedreira
Valéria Magalhães Pinheiro de Souza
Valmiro Santos Macedo
Valtércio Pedrosa
Vanezza de Oliveira Bastos Rossi
Verena Lima de Oliveira Leal
Vicente Ramos de Araújo
Vilma Cecília Batista
Vilmara Monteiro de Almeida Teixeira
Virgínia Ribeiro Manzini Libertador
Viviane Chiacchio Pereira Carneiro
Waldemar de Araújo Filho
Waldemir Leão da Silva
Wallace Carvalho Mesquita de Barros
Wellington César Lima e Silva
Wilson Henrique F. de Andrade
Yuri Lopes de Mello



Foto: André Fernandes

GRUPO DE CONTROLE (GC)

MEMBROS:

Alexandre Soares Cruz
Promotor de Justiça em S. Antônio de Jesus

Antônio Ferreira Leal Filho
Promotor de Justiça (Caocife)

José Vicente Santos Lima
Promotor de Justiça (SGMP)

Júlio César Lemos Travessa
Promotor de Justiça (Caocrim)

Luís Cláudio Cunha Nogueira
Promotor de Justiça (NIC)

Manoel Cândido M. de Oliveira
Promotor de Justiça (Corregedoria)

Marcelo Henrique G. Guedes
Promotor de Justiça (Ceama)

Márcia Luzia Guedes de Lima
Promotora de Justiça (Caopjij)

Márcia Regina Ribeiro Teixeira
Promotora de Justiça (Gedem)

Márcio José Cordeiro Fahel
Promotor de Justiça (Ceaf)

Rita Márcia Leite Santos
Promotora de Justiça (Corregedoria)

Rita Maria Silva Rodrigues
Procuradora de Justiça (Caoci)

Roberto de Almeida B.Gomes
Promotor de Justiça (Ceacon)

Rogério Luis Gomes de Queiroz
Promotor de Justiça (Gesau)

Waldemir Leão da Silva
Promotor de Justiça em Salvador

SERVIDORES:

Alan Fabricio de Almeida Santos
Gestão Estratégica

Ana Carla Sales Passos Martins
Diretoria de Tecnologia da Informação

Ana Paula Mota Cortes Lima
Apoio à 2ª instância

André Luis Santana Ribeiro
Gestão Orçamentária

Andréia Mercês Guimarães
Ceaf

Daniela Cairo Santos de Freitas
Asserc

Maria Lúcia Dultra Cintra
Superintendência de Gestão Administrativa

Fabíola Fernandes da Cunha Puentes
Planejamento de Recursos Humanos

Flávia Vasconcelos Costa da Silva
Diretoria de Recursos Humanos

Kaliandra da Silva Flôres de Assis
Gestão Estratégica

Geraldo Costa Cardoso
Gestão Estratégica

Heverton dos Santos Campos
Diretoria de Finanças

Maiama Cardoso dos Santos
Ascom

Marcos Paulo Silva Costa
Diretoria de Tecnologia da Informação

Marcus Vinicius Caetano pinto
Núcleo de Inteligência Criminal

Maria Clara Ribeiro Britto de Queiroz
Superintendência de Gestão Administrativa

Roger Luis Souza e Silva
Gestão Estratégica

Sandra Maria Brito Silva
Caoci

Tânia Maria Lima Caffé
Diretoria de Modernização

COMITÊ DE PLANEJAMENTO

MEMBROS:

Adalberto da Costa Dórea

Adalvo Dourado Júnior

Adriana Imbassahy Guimarães Moreira Lagrota

Adriani Vasconcelos Pazelli

Alba Helena Pimentel do Lago

Alexandre Soares Cruz

Aline Cotrim Lima

Aline Valéria Archangelo Salvador

Almiro de Sena Soares Filho

Ana Emanuela Cordeiro Rossi Meira

Ana Vitória Conceição Gouveia

Anderson Freitas de Cerqueira

André Garcia de Jesus

André Luís Lavigne Mota

André Luis Silva Fetal

Andréa Ariadna Santos Correia

Andrea Borges Miranda Amaral

Andréa Mendonça da Costa

Andréa Scaff de Paula Mota

Antônio Ferreira Leal Filho

Antônio Eduardo Cunha Setubal

Antonio Ferreira Villas Boas Neto

Antônio Faustino de Almeida

Arx Thadeu Aragão Cruz

Aurivana Curvelo de Jesus Braga

Carolina Bezerra Alves

Cláudia Luiza Ribeiro Elpídio

Cleonice de Souza Lima

Cristina Seixas Graça

Dila Mara Freire Neves

Ediene Santos Lousado

Edmundo Reis Silva Filho

Eduardo Antônio Bittencourt Filho

Eduvirges Ribeiro Tavares

Edvaldo Bispo Gomes Filho

Eliana Elena Portela Bloizi

Elna Leite Ávila Rosa

Everardo José Yunes Pinheiro

Fábio Ribeiro Velloso

Fabrcio Rabelo Patury

Fernanda Presgrave da Silva

Fernando Lucas Carvalho Villar de Souza

Flávia Cerqueira Sampaio

Francisca Cilene de Moraes

Franklin Ourives Dias da Silva

Geder Luiz Rocha Gomes

Gilberto Costa de Amorim Júnior

Gilmara Espírito Santo Carvalho Barreto

Grace de Menezes Campelo Apolonis

Grace Inaura da Anunciação Melo

Graziella Junqueira Pereira

Guacira Pires Vasconcelos G. de Carvalho

Guiomar Miranda de Oliveira Melo

Heliete Rodrigues Viana

Hermenegildo Virgílio de Queiroz

Hortênsia Gomes Pinho

Hugo Casciano de Sant'Anna

Itana Santos Araújo Viana

Ivan Carlos Novaes Machado

Jader Santos Alves

Janaína Pereira Fonseca Ricon

Jandira Lima de Góes

Janina Schuenck Brantes Sacramento

João Bernardino Sapucaia Costa

João Paulo Gavazza de Mello Carvalho

João Paulo Santos Schoucair

Joana Pedreira Philigret Baptista

José Gomes Brito

José Junseira Almeida de Oliveira

José Vicente Santos Lima

Juliana Varela Rodrigues de Barros

Júlio César Lemos Travessa

Karina Gomes Cherubini

Karinny Virgínia Peixoto de O. Guedes

Kárita Conceição Cardim de Lima

Karyne Simara Macêdo Lima

Leandro Marques Meira

Leonor Salgado Atanázio

Lívia de Carvalho da Silveira Matos

Lívia Muricy Torres

Lilian Santos Veloso

Lívia Luz Farias

Lúcia Helena Ribeiro da Cruz

Luciana Espinheira da Costa Khoury

Luciana Maria Batista Cardoso Neves Almeida

Luciano Taques Ghignone

Luís Alberto Vasconcelos Pereira

Luís Cláudio Cunha Nogueira

Luiz Eugênio Fonseca Miranda

Marcelo Henrique Guimarães Guedes

Marcelo Moreira Miranda

Marcelo Pinto de Araújo

Márcia Luzia Guedes de Lima

Márcia Morais dos Santos Vaz
Márcia Regina Ribeiro Teixeira
Márcio José Cordeiro Fahel
Marco Antônio Chaves da Silva
Marcos Santos Alves Peixoto
Maria Amélia Sampaio Góes
Maria de Fátima Campos da Cunha
Maria Eugênia Passos da Silva Oliveira
Maria Ivone Souza Rocha
Maria Pilar Cerqueira Maqueira Menezes
Marília de Campos Souza
Mariana Tejo Marques de Oliveira
Marta Regina Pinto Bomfim
Mayumi Menezes Kawabe
Michelle Roberta Souto
Millen Castro Medeiros de Moura
Mônia Lopes de Souza Ghignone
Mônica Barroso Costa
Olímpio Coelho Campinho Júnior
Olivian Costa Leal
Patrícia Kathy Azevedo Medrado Alves Mendes
Patrícia Lima de Jesus Santos
Pedro Araújo Castro
Pedro Maia Souza Marques
Regina Helena Ramos Reis
Renata Barros Dacach Assis
Ricardo Regis Dourado
Rita Andréa Rehem Almeida Tourinho
Rita Márcia Leite Santos
Rita Maria Silva Rodrigues
Roberto de Almeida Borges Gomes
Rogério Luis Gomes de Queiroz
Rosa Patrícia Salgado Atanázio
Rosana Ribeiro Moreira
Sansulce de Oliveira Lopes Filardi

Sivilene São Pedro Figueiredo Lucena Bicalho
Solange de Lima Rios
Sônia Maria da Silva Brito
Tânia Regina de Oliveira Campos
Terezinha Maria Lôbo Santos
Theresa Cristina Pinto Rebouças
Thomás Luz Raimundo Brito
Tiago de Almeida Quadros
Ulisses Campos de Araújo
Valdir Caíres Mendes
Valéria Magalhães Pinheiro de Souza
Valmiro Santos Macedo
Waldemir Leão da Silva
Wellington César Lima e Silva

SERVIDORES:

Abetcal Lopes Nonato
Adelson Gonzaga de Souza
Alan Fabricio de Almeida Santos
Alice Maria Barbosa Oliveira
Aloísio Oliveira Ramos
Ana Carla Sales Passos Martins
Ana Patrícia Jardim Moura de Almeida
Ana Paula Mota Cortes Lima
Anderson Melo da Silva Bastos
Anderson Santos Silva
André Luis Santana Ribeiro
Andréia Mercês Guimarães
Angela Ribeiro Almeida
Arabella Lino Rosa dos Santos
Aufa Abigail Boery de Carvalho Ferreira
Bruna Mattos de Araújo
Carina dos Santos Pereira
Carolina Teixeira Santos

Cíntia Gonçalves Santos
Cristiano Alves Borges
Cristiana Carvalho Vivas
Cristine Coelho Marques
Cynthia Ramos do Amaral
Daiana Silva Marques Porto
Daniel de Oliveira Sampaio
Daniela Cairo Santos de Freitas
Daniela Sampaio Casal
Danielle Miranda Almeida das Neves
Danilo Ribeiro Campos
Danilo Silva dos Anjos
Dany Júlia Ribeiro Vieira
Denize de Carvalho Moreira Brito
Diego Pugliesi Eça dos Santos
Edinacy dos Santos Araújo
Edla Bomfim dos Santos
Edmilson Jesus das Neves
Edney Santos Conceição
Elaene Pereira Costa
Eliane Meira Cezar
Elias Barouh Abdon
Eloisa Angelopes Pereira
Esbela Machado Magalhães Neves
Everaldo de Souza Alves
Fabiana Kássia Viana Santos Freitas
Fábio Fernandes Santana
Fábio Silva Souza
Fabiola Barbosa da Silva Souza
Fabiola Fernandes da Cunha Puentes
Fernanda da Silva Leôncio
Fernanda de Araújo Quadros
Fernando Gomes dos Santos
Filipe Melo de Santana
Flávia Vasconcelos Costa da Silva

Francisco José Azevedo Oliveira
George Alex Borges Dantas
George Lima Meira
Geraldo Costa Cardoso
Gerson Silva de Almeida Souza
Gildásio de Castro Vilas Boas
Gleudson Roberto Marques Barbosa
Heverton dos Santos Campos
Iaçanã Lima de Jesus Carneiro
Isabela Silva Santos
Jairo da Cruz Gomes
Jandinalva Maria Conceição
Jeanderson Santana dos Santos Costa
João Martins de Queiroz Neto
João Paulo de Freitas Souza
Joilson Lima Ribeiro
Juliana Fernandes Prado
Kaliandra da Silva Flôres de Assis
Kelta Chrisangela Araújo Couto
Kylly Daiane de Alencar Dean Passos
Leandra Maria Leal de Sant'anna
Leila Moraes Silva
Leonardo Mariz de Lyra Caravello
Lidyane Jesus da Silva
Luciana Muniz Santos Bispo
Luiz André da Silva Santos
Luíz Cláudio da Rocha Santana
Luíz Lima Queiroz Júnior
Maiama Cardoso dos Santos
Manoel Pereira Ramos Neto
Manuel Santiago de Oliveira Filho
Marcelo José Santana de Sousa
Marcos Josman Cerqueira Oliveira
Marcos Paulo Silva Costa
Marcus Alves Pires dos Santos

Marcus Vinícius Caetano Pinto
Maria Alcina Correia Pipolo
Maria Clara Ribeiro Britto de Queiroz
Maria Cláudia dos Santos Pinto
Maria de Fátima Cardoso Andrade
Maria Lúcia Dultra Cintra
Marina de Cerqueira Sant Anna
Milena Pimenta da Silva
Milena Santana Lima
Misael Cerqueira Santos
Necival Souza Cerqueira
Otacilio Farias Cirino
Patrícia Pereira Magalhães
Patrícia Souza Gomes Alves de Oliveira
Pedro Aldair da Silva Menezes
Rafael Pimenta Tuvo
Rafael Torres Cerqueira
Regina Aparecida Soares de França
Reinaldo Queiroz Marques Júnior
Rita de Cássia Lima Requião
Roberta Maia Dantas
Roger Luis Souza e Silva
Rosa Cândida Ataíde Gomes
Rosângela Maria Carneiro Oliveira
Ruan Pereira dos Santos
Ruano Fernando da Silva Leite
Samantha Nogueira Moreira
Sandra Maria Brito Silva
Sílvia Lúcia Batista Nogueira
Sinduala Oliveira Saraiva Leão
Sued Almeida de Cerqueira
Susi Delgado Cardoso
Suzana Sodrê de Aragão Vasconcellos
Sylvana Cidreira Marques da Silva Assis
Tania Mara de Oliveira Andrade

Tânia Maria Lima Caffè
Vanessa Mascarenhas Lima
Vanusa Santos de Santana
Veralucia Oliveira Lima
Weder Rodrigues da Silva
Welde Clay Junqueira Camacho
Wellington Bruno Santos Guimarães
Wenceslau Rizério de Carvalho Neto
Yumara Mota de Souza Cunha Silva

EDIÇÃO ATUALIZADA

ORGANIZAÇÃO E PRODUÇÃO EXECUTIVA DA PUBLICAÇÃO
Coordenadoria de Gestão Estratégica – CGE

COORDENAÇÃO

Fábio Ribeiro Velloso

Promotor de Justiça e Coordenador de Gestão Estratégica

SECRETARIA–EXECUTIVA

Ana Carla Sales Passos Martins

Secretária–Executiva

EQUIPE DA COORDENADORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

UNIDADE DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Alan Fabrício de Almeida Santos

Geraldo Costa Cardoso

Karina Carvalho Rêgo

Manoel Pereira Ramos Neto

UNIDADE DE GERENCIAMENTO E SUPORTE A PROJETOS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Alessandra da Silva Cruz Urbano

Elaene Pereira Costa

Elvira de Oliveira Costa Neta

Janary Sérgio Ferreira da Silva

Livia Moreira Velame

Rita de Cássia Leal Santos Andrade

Suane Santos da Silva

UNIDADE DE GERENCIAMENTO E SUPORTE A PROCESSOS

Érico Silva do Nascimento

Karolina Freitas Andrade

Mônica Leal Brasil Ribeiro Queiroz

Thiago Sampaio Dantas

NORMALIZAÇÃO

Fabiola Barbosa da Silva Souza

EDITORAÇÃO

Francisco França de Sousa Junior

PROCURADORA-GERAL DE JUSTIÇA

Ediene Santos Lousado

PROCURADORA-GERAL DE JUSTIÇA ADJUNTO

Sara Mandra Moraes Rusciolelli Souza

**PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA ADJUNTO
PARA ASSUNTOS JURÍDICOS**

Wellington César Lima e Silva

CORREGEDOR-GERAL

Zuval Gonçalves Ferreira

**CHEFE DE GABINETE DA PROCURADORIA-GERAL
DE JUSTIÇA**

Marcelo Henrique Guimarães Guedes

SECRETÁRIO-GERAL

Paulo Gomes Júnior

SECRETÁRIA-GERAL ADJUNTA

Marilene Pereira Mota

OUVIDORA

Cleusa Boyda de Andrade

COORDENADOR DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Fábio Ribeiro Velloso

**COORDENADOR DO CENTRO DE ESTUDOS E APERFEIÇOAMENTO
FUNCIONAL - CEAF**

José Renato Oliva de Mattos

SUPERINTENDENTE DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Frederico Wellington Silveira Soares

**Composição no momento da atualização do Plano Estratégico 2011 – 2023.*

CENTROS DE APOIO OPERACIONAL

CÍVEIS, FUNDAÇÕES E ELEITORAIS

Maria de Fátima Silveira Passos de Macêdo
Promotora de Justiça

CONSUMIDOR

Márcia Câncio Santos Villasboas
Promotora de Justiça

CRIANÇA E ADOLESCENTE

Marly Barreto de Andrade
Procuradora de Justiça

CRIMINAL

Marcos Pontes de Souza
Promotor de Justiça

DIREITOS HUMANOS

Márcia Regina Ribeiro Teixeira
Promotora de Justiça

EDUCAÇÃO

Valmiro Santos Macedo
Promotor de Justiça

MEIO AMBIENTE

Cristina Seixas Graça
Promotora de Justiça

MORALIDADE ADMINISTRATIVA

Luciano Taques Ghignone
Promotor de Justiça

SAÚDE

Rogério Luís Gomes de Queiroz
Promotor de Justiça

SEGURANÇA PÚBLICA

Geder Luiz Rocha Gomes
Procurador de Justiça

ASSESSORES ESPECIAIS DA PROCURADORA—GERAL DE JUSTIÇA

Adriana Imbassahy Guimarães Moreira Lagrota
Promotora de Justiça

Aracy Dias da Silva
Promotora de Justiça

Cristiano Chaves de Farias
Promotor de Justiça

Luís Cláudio Cunha Nogueira
Promotor de Justiça

Manoel Cândido Magalhães de Oliveira
Promotor de Justiça

Paulo Eduardo Garrido Modesto
Promotor de Justiça

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

SUPERINTENDENTE DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Frederico Wellington Silveira Soares

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO

Josias Marques de Lima Neto

DIRETOR DE GESTÃO DE PESSOAS

Everaldo de Souza Alves

DIRETOR DE ENGENHARIA E ARQUITETURA

Paulo Vinícius Castro Sampaio

DIRETOR DE CONTABILIDADE E FINANÇAS

André Luis Sant'Ana Ribeiro

DIRETORA DE PROGRAMAÇÃO E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Angela Meira César

DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Yuri Gonzalez Araujo

DIRETOR DE CONTRATOS, CONVÊNIOS E LICITAÇÕES

Carlos Bastos Stucki



PROCURADORES DE JUSTIÇA

Achiles de Jesus Siquara Filho

Aderbal Simões Barreto

Adivaldo Guimarães Cidade

Adriani Vasconcelos Pazelli

Antônio Carlos Oliveira Carvalho

Áurea Lúcia Souza Sampaio Loepp

Aurivaldo Melo Sampaio

Cláudia Carvalho Cunha dos Santos

Cleonice de Souza Lima

Cleusa Boyda de Andrade

Daniel de Souza Oliveira Neto

Elna Leite Ávila Rosa

Elza Maria de Souza

Eny Magalhães Silva

Franklin Ourives Dias da Silva

Geder Luiz Rocha Gomes

Itanhy Maceió Batista

João Paulo Cardoso de Oliveira

José Cupertino Aguiar Cunha

Licia Maria de Oliveira

Lucy Mary Freitas Conceição Thomas

Luíza Pamponet Sampaio Ramos

Márcia Luzia Guedes de Lima

Márcia Regina dos Santos Virgens

Marco Antônio Chaves da Silva

Margareth Pinheiro de Souza

Maria Adélia Bonelli Borges Teixeira

Maria Alice Miranda da Silva

Maria Augusta Almeida Cidreira Reis

Maria das Graças Souza e Silva

Maria de Fátima Campos da Cunha

Marilene Pereira Mota

Marília de Campos Souza

Marly Barreto de Andrade

Maryjane Auxiliadora Alves Caldas
Coutinho

Miria Valença Gois

Moisés Ramos Marins

Natalina Maria Santana Bahia

Nivaldo dos Santos Aquino

Nivea Cristina Pinheiro Leite

Paulo Gomes Júnior

Paulo Marcelo de Santana Costa

Regina Maria da Silva Carrilho

Ricardo Regis Dourado

Rita Maria Silva Rodrigues

Rômulo de Andrade Moreira

Sara Mandra Moraes Rusciolelli Souza

Sheila Cerqueira Suzart

Sheilla Maria da Graça Coitinho das Neves

Silvana Oliveira Almeida

Sônia Maria da Silva Brito

Tânia Regina Oliveira Campos

Terezinha Maria Lôbo Santos

Wanda Valbiraci Caldas Figueiredo

Washington Araújo Carigé

Wellington César Lima e Silva

Zuval Gonçalves Ferreira



PROMOTORES DE JUSTIÇA

Adalvo Nunes Dourado Júnior

Adalto Araujo Silva Júnior

Adelina de Cássia Bastos Oliveira Carvalho

Adilson de Oliveira

Adriana Imbassahy Guimarães Moreira Lagrota

Adriana Teixeira Braga

Adriano Freire de Carvalho Marques

Adriano Marcus Brito de Assis

Adriano Nunes de Souza

Advany Figuerêdo Silva

Ailson de Almeida Marques

Airton Juarez Chastinet Mascarenhas Junior

Airton Oliveira Souza

Alan Cedraz Carneiro Santiago

Alba Helena Pimentel do Lago

Alex Bezerra Bacelar

Alex Moura Santos

Alex Oliveira Santos

Alex Santana Neves

Alexandre Carvalho Feitosa Cavalcanti

Alexandre Lamas da Costa

Alexandre Soares Cruz

Alice Alessandra Ataide Jacome

Alice Koerich Inacio

Alicia Violeta Botelho Sgadari Passeggi

Aline Cotrim Chamadoira

Aline Curvêlo Tavares de Sá

Aline Valéria Archangelo Salvador

Allan Santos Góis

Almiro de Sena Soares Filho

Ana Bernadete Melo de Andrade

Ana Carla Fonseca Lago

Ana Carolina Campos Tavares Gomes Freitas

Ana Claudia Fonseca Costa

Ana Cláudia Martins Barros Spínola

Ana Emanuela Cordeiro Rossi Meira

Ana Friederiecka Torres da Silva Freitas de Oliveira

Ana Isabela Ribeiro Souza

Ana Letícia Moraes Sardinha

Ana Luiza Menezes Alves

Ana Luzia dos Santos Santana

Ana Patrícia Vieira Chaves Melo

Ana Paula Bacellar Bittencourt

Ana Paula Canna Brasil Motta

Ana Paula Coité de Oliveira

Ana Paula Limoeiro Carvalho Macêdo

Ana Rita Cerqueira Nascimento

Ana Rita Pinheiro Rodrigues

Ana Vitória Conceição Gouveia

Análizia Freitas César Júnior

Anderson Freitas de Cerqueira

André Bandeira de Melo Queiroz

André Garcia de Jesus

André Luís Lavigne Mota

André Luis Silva Fetal

Andréa Ariadna Santos Correia

Andrea Borges Miranda Amaral

Andréa Lemos Fontoura

Andréa Mendonça da Costa

Andréa Scaff de Paula Mota

Anna Karina Omena Vasconcellos Senna

Anna Kristina Santos Lehubach Prates

Anselmo Lima Pereira

Antonio Eduardo Cunha Setubal

Antônio Ferreira Leal Filho

Antonio Ferreira Villas Boas Neto

Antônio José Gomes Francisco Junior

Antônio Luciano Silva Assis

Antônio Maurício Soares Magnavita

Aracy Dias da Silva

Ariel José Guimarães Nascimento

Ariomar José Figueiredo da Silva

Armênia Cristina Santos

Aroldo Almeida Pereira

Artur Ferrari de Almeida

Artur José Santos Rios

Arx Thadeu Aragão Cruz

Audo da Silva Rodrigues

Augusto César Carvalho de Matos

Augusto Joaquim de Azevedo Júnior

Aureo Teixeira de Castro

Aurivana Curvelo de Jesus Braga

Avani Bulhões Carvalho

Áviner Rocha Santos

Beneval Santos Mutim

Bianca Geisa Santos Silva

Bruna Gelis Fittipaldi

Bruno de Azevedo Sanfront

Bruno Gontijo Araújo Teixeira

Bruno Pinto e Silva

Caio Graco Neves de Sá

Carla Andrade Barreto Valle

Carla Medeiros dos Santos Santoro Nunes

Carlos Alberto Ramacciotti Gusmão

Carlos André Milton Pereira

Carlos Artur dos Santos Pires
Carlos Augusto Machado de Brito
Carlos Augusto Serra de Faria
Carlos Martheo Crosu  Guanaes Gomes
Carlos Robson Oliveira Leão
Carolina Bezerra Alves Gomes Silva
Carolina Cunha da Hora Santana
Cássio Marcelo de Melo Santos
Catharine Rodrigues de Oliveira Matos
Cecília Carvalho Marins Dourado
Cecilia Pondé Luz do Nascimento
Célia Oliveira Boaventura
Christian Ribeiro de Menezes
Cinthia Portela Lopes
Cintia Campos da Silva
Cintia Crusoé Guanaes Gomes Soares
Clarissa Diniz Guerra de Andrade Sena
Cláudia Didier de Moraes Pereira Santos
Claudia Luiza Ribeiro Elpídio
Claudia Lula Xavier Garcia
Claudia Maria Santos Paranhos Borges de Freitas
Cláudia Virgínia Santos Barreto
Cláudio Jenner de Moura Bezerra
Cleide Ramos Reis
Clodoaldo Silva da Anuncia o
Cristiano Chaves de Farias
Cristina Seixas Graça
Dahiane Bulcão Caldas
Daniela Baqueiro Vargas Leal Alves
Daniele Chagas Rodrigues Bruno
Daniele Cochrane Santiago Dantas Cordeiro
Danilo Monteiro de Araújo Oliveira
Danúbia Catarina Oliveira Bittencourt
Dario José Kist

Darluse Ribeiro Sousa Magalhães
Darrielle Costa Fernandes Aleixo
Davi Gallo Barouh
Diana Sobral Bentes de Salles Brasil
Dila Mara Freire Neves
Dinalmari Mendonça Messias
Dioneles Leone Santana Filho
Dorival Joaquim da Silva
Edicira Chang Guimarães Carvalho
Ediene Santos Lousado
Edmundo Reis Silva Filho
Edna Márcia Souza Barreto de Oliveira
Edna Sara Moraes Dias de Cerqueira
Eduardo Antônio Bittencourt Filho
Eduvirges Ribeiro Tavares
Edvaldo Gomes Vivas
Elane Maria Pinto da Rocha
Eliana Elena Portela Bloizi
Elias Silva Rodrigues
Elmir Duclerc Ramalho Junior
Ernesto Cabral de Medeiros
Eunice Cardoso da Silva Lynch
Evandro Luis Santos de Jesus
Everardo José Yunes Pinheiro
Fabiane Lordêlo Rêgo Andrade
Fabio Fernandes Corrêa
Fábio Nunes Bastos Leal Guimarães
Fábio Ribeiro Velloso
Fabrício Guida de Menezes
Fabrício Rabelo Patury
Felipe Otaviano Ranauro
Fernanda Carolina Gomes Pataro de Queiroz Cunha
Fernanda Presgrave Bruzdzensky
Fernando Antônio Madureira Lucena

Fernando Lucas Carvalho Villar de Souza
Fernando Mário Lins Soares
Fernando Rodrigues de Assis
Flávia Cerqueira Sampaio
Francisco de Freitas Junior
Francisco Melo Mascarenhas
Francisco Sérgio D'Andréa Espinheira
Frank Monteiro Ferrari
Gean Carlos Leão
George Elias Gonçalves Pereira
Geraldo Agrelli Lôbo
Gervásio Lopes da Silva Júnior
Gilber Santos de Oliveira
Gilberto Costa de Amorim Júnior
Gilberto Ribeiro de Campos
Gildásio Galrão de Oliveira Neto
Gildásio Rizério de Amorim
Gilmara Espírito Santo Carvalho Barretto
Giovana Souza Barbosa
Glória Brazilirdes Schitini de Souza
Grace de Menezes Campelo Apolonis
Grace Inaura da Anuncia o Melo
Graziella Junqueira Pereira
Guacira Pires Vasconcelos Gavazza de Carvalho
Guiomar Miranda de Oliveira Melo
Gustavo Emanuel de Oliveira Lima e Souza Muniz
Gustavo Fonseca Vieira
Helber Luiz Batista
Heliete Rodrigues Viana
Heline Esteves Alves
Heron José de Santana Gordilho
Hortênsia Gomes Pinho
Hugo Casciano de Sant'Anna
Hugo Cesar Fidelis Teixeira de Araújo

| | | |
|--|--|---|
| Iara Augusto da Silva | José Emmanuel Araújo Lemos | Leonardo Candido Costa |
| Idelzuith Freitas de Oliveira Nunes | José Jorge Meireles Freitas | Leonardo de Almeida Bitencourt |
| Igor Clovis Silva Miranda | José Junseira Almeida de Oliveira | Letícia Campos Baird |
| Inocência de Carvalho Santana | José Luiz da Fonseca | Letícia Queiroz de Castro |
| Isabel Adelaide de Andrade Moura | José Pereira de Oliveira | Lilian Santos Veloso |
| Isaias Marcos Borges Carneiro | José Reis Neto | Lívia de Carvalho da Silveira Matos |
| Ítala Maria de Nazaré Braga Barreira | José Renato Oliva de Mattos | Lívia Luz Farias |
| Ítala Suzana da Silva Carvalho Luz | José Ubiratan Almeida Bezerra | Lívia Maria Santana e Sant'Anna Vaz |
| Ivan Carlos Novaes Machado | José Vicente Santos Lima | Livia Muricy Torres |
| Ivan Ito Messias de Oliveira Júnior | Joseane Mendes Nunes | Lívia Sampaio Pereira |
| Ivana Silva Moreira | Joseane Suzart Lopes da Silva | Lolita Lessa Mota Barbosa |
| Ivelinne Noemi Silva Porto Staut | Joselene Machado Dias | Lourival Miranda de Almeida Junior |
| Izabel Cristina Vitória Santos | Juçara Azevedo de Carvalho | Lucas da Silva Santana |
| Jacqueline de Faria Baptista Magnavita | Juliana Lopes Ribeiro Ferreira | Lucas Ramos de Vasconcelos |
| Jader Santos Alves | Juliana Rocha Sampaio | Luciana André de Meirelles |
| Jailson Trindade Neves | Juliana Varela Rodrigues de Barros | Luciana Espinheira da Costa Khoury |
| Jair Antonio Silva de Lima | Julimar Barreto Ferreira | Luciana Isabella Moreira |
| Jair Gomes Ferreira | Karina da Silva Santos | Luciana Machado dos Santos Maia |
| Janaína Pereira Fonseca Ricon | Karina Gomes Cherubini | Luciana Maria Batista Cardoso Neves Almeida |
| Janina Schuenck Brantes Sacramento | Karine Campos Espinheira | Luciano Medeiros Alves da Silva |
| Jaqueline Duarte | Karinny Virgínia Peixoto de Oliveira | Luciano Pitta Santos |
| Jó Anne da Costa Sardeiro Silveira | Kárita Conceição Cardim de Lima | Luciano Rocha Santana |
| Joana Pedreira Philigret Baptista | Karyne Simara Macêdo Lima | Luciano Santana Borges |
| João Alves da Silva Neto | Kerginaldo Reis de Melo | Luciano Taques Ghignone |
| João Batista Madeiro Neto | Kristiany Travessa Rocha Lima de Abreu | Luciano Valadares Garcia |
| João Bernardino Sapucaia Costa | Lair Faria de Azevedo | Luciélia Silva Araújo Lopes |
| João Manoel Santana Rodrigues | Lais Teles Ferreira | Lúcio Meira Mendes |
| João Paulo de Carvalho da Costa | Laise de Araújo Carneiro | Luís Alberto Vasconcelos Pereira |
| João Paulo Gavazza de Mello Carvalho | Lara Ferrari Fonseca | Luís Cláudio Cunha Nogueira |
| João Paulo Santos Schoucair | Lara Vasconcelos Palmeira Cruz Leone | Luis Eduardo Souza e Silva |
| João Ricardo Soares da Costa | Larissa Avelar e Santos | Luiz Alberto Lima Figueiredo |
| José Alberto Leal Teles | Leandro Mansine Meira Cardoso de Castro | Luiz Estácio Lopes de Oliveira |
| José Botelho Almeida Neto | Leandro Marques Meira | Luiz Eugênio Fonseca Miranda |
| José Carlos Rosa de Freitas | Leandro Ribeiro de Mattos Oliveira | Luiz Ferreira de Freitas Neto |
| José Dutra de Lima Júnior | Leila Adriana Vieira Seijo de Figueiredo | Luiza Gomes Amoedo |

| | | |
|--|---|---|
| Luscínia de Almeida e Queiroz | Maria de Fátima Silveira Passos de Macêdo | Nadja Brito Bastos |
| Manoel Cândido Magalhães de Oliveira | Maria Eugênia de Vasconcelos | Nataly Santos de Araújo |
| Marcel Bittencourt Silva | Maria Eugênia Passos da Silva Oliveira | Nayara Valtércia Gonçalves Barreto |
| Marcelo Cerqueira Cesar | Maria Helena Porto Fahel | Neide Reimão Reis |
| Marcelo Gois da Fonseca | Maria Helena Xavier Pereira Matos | Nidalva de Andrade Brito |
| Marcelo Henrique Guimarães Guedes | Maria Imaculada Jued Moysés Paloschi | Nívia Carvalho Andrade Rodrigues |
| Marcelo Miranda Braga | Maria Isabel Rodrigues de Oliveira Vilela | Norma Angélica Reis Cardoso Cavalcanti |
| Marcelo Moreira Miranda | Maria Pilar Cerqueira Maquieira Menezes | Núbia Rolim dos Santos |
| Marcelo Pinto de Araújo | Maria Salete Jued Moysés | Olimpio Coelho Campinho Junior |
| Marcelo Santos Aguiar | Mariana Araújo Libório | Oscar Araújo da Silva |
| Márcia Cândia Santos Villasboas | Mariana Meira Porto de Castro | Oto Almeida Oliveira Júnior |
| Márcia Costa Bandeira Gomes | Mariana Pacheco de Figueiredo | Pablo Antonio Cordeiro de Almeida |
| Márcia Moraes dos Santos Vaz | Mariana Tejo Marques de Oliveira | Paola Roberta de Souza Estefam |
| Márcia Munique Andrade de Oliveira | Mariângela Lordelo dos Reis | Patrícia Alves Martins |
| Márcia Rabelo Sandes | Marília Peixoto Fernandes | Patrícia dos Santos Ramos |
| Márcia Regina Ribeiro Teixeira | Marisa Marinho Jansen Melo de Oliveira | Patricia Kathy Azevedo Medrado Alves Mendes |
| Márcia Varjão dos Santos Carreira | Marta Regina Pinto Bomfim | Patricia Lima de Jesus Santos |
| Márcio Bellazzi de Oliveira | Matheus Polli Azevedo | Patrícia Peixoto de Mattos |
| Marcio de Oliveira Neves | Mauricio Cerqueira Lima | Patricia Silva Moreira Barreto |
| Márcio do Carmo Guedes | Maurício Foltz Cavalcanti | Patrick Pires da Costa |
| Márcio Henrique Pereira de Oliveira | Maurício José Falcão Fontes | Paulo Cesar de Azevedo |
| Márcio José Cordeiro Fahel | Mauricio Pessoa Gondim de Matos | Paulo Eduardo Garrido Modesto |
| Marco Aurélio Nascimento Amado | Mayanna Ferreira Ribeiro Floriano | Paulo Eduardo Sampaio Figueiredo |
| Marcos Almeida Coelho | Mayumi Menezes Kawabe | Pedro Araujo Castro |
| Marcos David Gaspar Bezerra | Michele Aguiar Silva Resgala | Pedro Costa Safira Andrade |
| Marcos José Passos Oliveira Santos | Michelle Roberta Souto | Pedro Maia Souza Marques |
| Marcos Pontes de Souza | Milane de Vasconcelos Caldeira Tavares | Pedro Nogueira Coelho |
| Marcos Santos Alves Peixoto | Milena Moreschi de Almeida | Pedro Paulo de Paula Vilela Andrade |
| Maria Amélia Sampaio Goes | Milena Soares Rocha | Pollyanna Quintela Falconery |
| Maria Anita Araruna Correa | Millen Castro Medeiros de Moura | Rafael Carvalho Andrade |
| Maria Aparecida Lopes Nogueira | Mirella Barros Conceição Brito | Rafael de Castro Matias |
| Maria Augusta Santos de Carvalho | Moacir Silva do Nascimento Júnior | Rafael Henrique Tarcia Andreazzi |
| Maria Auxiliadora Campos Lobo Kraychete | Moises Guarnieri dos Santos | Rafael Lima Pithon |
| Maria da Conceição Rotondano Gomes Longo | Monia Lopes de Souza Ghignone | Railda Rodrigues Suzart |
| Maria das Graças Polli | Mônica Barroso Costa | Raimundo de Oliveira Martins |

Raimundo Nonato Santana Moinhos
Ramires Tyrone de Almeida Carvalho
Renata Barros Dacach Assis
Renata Caldas Sousa Lazzarini
Renata Costa Bandeira Lopes
Renata Mamede Carneiro Aguiar
Renata Soares Tallarico
Ricardo de Assis Andrade
Ricardo José André Rabelo
Ricardo Menezes Souza
Rildo Mendes de Carvalho
Rita Andréa Rehem Almeida Tourinho
Rita de Cássia Pires Bezerra Cavalcanti
Rita de Cássia Rodrigues Caxias de Souza
Rita Márcia Leite Santos
Rita Margareth Coelho da Silva
Roberta Masunari
Roberto de Almeida Borges Gomes
Rocío Garcia Matos
Rodolfo Ribeiro de La Fuente
Rodrigo Pereira Anjo Coutinho
Rodrigo Ramos Cavalcanti Reis
Rodrigo Rubiale
Rogério Bara Marinho
Rogério Luis Gomes de Queiroz
Romeu Gonsalves Coelho Filho
Roque de Oliveira Brito
Rosa Patrícia Salgado Atanázio
Rosana Ribeiro Moreira
Ruano Fernando da Silva Leite
Rui Gomes Sanches Júnior
Samira Jorge
Sammuel de Oliveira Luna
Sandra Patrícia Oliveira
Sansulce de Oliveira Lopes Filardi

Sara de Oliveira Guanaes Aguiar e Sá
Sara Gama Sampaio
Saulo Murilo de Oliveira Mattos
Saulo Rezende Moreira
Sávio Henrique Damasceno Moreira
Sebastião Coelho Correia
Semiana Silva de Oliveira Cardoso
Severina Patricia Fernandes
Sheila Santos de Almeida Costa
Silvana Brito Suarez
Sílvia Corrêa de Almeida
Simone Ferreira Lins Rocha
Sinval Castro Vilasboas
Solange Anatólio do Espírito Santo
Solange de Lima Rios
Solon Dias da Rocha Filho
Sônia Regina Orlandini Suga
Soraya Meira Chaves
Stella Athanázio de Oliveira Santos
Sumaya Queiroz Gomes de Oliveira
Susí Giovanni Giacomosi Cerqueira
Susila Ribeiro Machado
Suzana Dantas Cerqueira Monteiro
Suzilene Maria Ribeiro Sousa Marques
Tarcísio Moreira Caldas Vianna Braga
Tarcísio Robslei França
Tarsila Honorata Macedo da Silva
Tatyane Miranda Caires de Mansine Castro
Tereza Jozilda Freire de Carvalho
Thaianna Rusciolelli Souza
Thais Monte Santo Passos Polo
Thelma Leal de Oliveira
Theresa Cristina Pinto Rebouças
Thiago Cerqueira Fonseca
Thiago Lisboa Bahia

Thiago Pretti Pedreira
Thiara Rusciolelli Souza Bezerra
Thomás Luz Raimundo Brito
Thyego de Oliveira Matos
Tiago Alves Pacheco
Tiago Ávila de Souza
Tiago de Almeida Quadros
Trícia Maria Nunes Lira
Ubirajara Oliveira Fadigas
Ulisses Campos de Araújo
Valéria Andrade Pedreira
Valéria Magalhães Pinheiro de Souza
Valmiro Santos Macedo
Valtércio Pedrosa
Vanezza de Oliveira Bastos Rossi
Vera Leilane Mota Alves de Souza
Verena Aguiar Silveira
Verena Lima de Oliveira Leal
Vicente Ramos de Araújo
Victor Freitas Leite Barros
Vilma Cecília Batista
Virginia Ribeiro Manzini Libertador
Viviane Chiacchio Pereira Carneiro
Waldemar de Araújo Filho
Waldemir Leão da Silva
Wallace Carvalho Mesquita de Barros
Wilson Henrique Figueirêdo de Andrade
Yuri Lopes de Mello

SERVIDORES COLABORADORES

Acleido da Silva Santos

Adoniza do Nascimento Dias Gomes

Adriana da Conceição Trindade Beserra

Alan Fabrício de Almeida Santos

Aldo André Barros Góes

Alessandra da Silva Cruz Urbano

Alex Santana Lima

Aline Costa D'Eca

Almir Izidório Oliveira da Silva

Almiro Sacramento Cunha

Altamir Alves dos Santos

Álvaro Rodrigues de Almeida

Amarildo Barbosa dos Santos

Amarildo dos Santos Carneiro

Ana Carla Sales Passos Martins

Ana Paula Angeline Uzêda Lodi

André Luís Sant'Ana Ribeiro

Andreia Macedo Pamponet

Andréia Mercês Guimaraes

Bianca Sá Mattos dos Santos

Bruna Coutinho Macedo

Camila Vasconcelos Carvalho Ribeiro

Candice Moraes Lisboa

Carlos Antônio Capistrano

Carlos Bastos Stucki

Carlos Cristiano Lima Santos

Cinthia Sant'Ana Almeida

Clériston Carlos Sousa Oliveira

Creusa Andrade Cardoso

Cristiane Alexandre Dias Padre

Cristine Coelho Marques

Cynthia Ramos do Amaral Saad

Daniel Ranulfo dos Reis Alves

Daniela Cairo Santos de Freitas

Danielle Miranda Almeida das Neves

Danielle Santos Rosa Cordeiro Donato

Daniely Santos Ferreira

Danilo Oliveira Santos

Dantes Pedro Ferreira Costa Júnior

Denis Marques Rodrigues

Denize de Carvalho Moreira Brito

Diego Soledade Pereira Labre

Diego Tiago Magalhaes Dutra

Edison Ferreira Filho

Edison Vander Salvador

Edson Cabral de Souza Junior

Elaene Pereira Costa

Eliane de Caires Peixoto

Elias Amaro Sousa

Elias Coelho Madureira

Eliete Viterbo Sá

Elvira de Oliveira Costa Neta

Emerson Ferreira dos Santos

Eusébio Antônio da Cruz Neto

Everaldo de Souza Alves

Ezau Diego Rego de Alcântara

Fernanda de Pinho Almeida Machado

Fernando Gomes dos Santos

Fidel Peixoto Santana

Francisco Claudio Holanda Holmes

Frederico Wellington Silveira Soares

Gabriel Menezes Cardoso

Gabriela Carvalho Leitão

George Alex Borges Dantas

George Lima Meira

George Souza Brito

Geosmar Teixeira Leite

Geraldo Costa Cardoso

Gerson Adriano Yamashita

Gilmar de Santana Santos

Guidia Santiago Andrade

Gustavo Meirelles de Souza

Heide dos Santos Trindade

Heide Souza Silva

Iara Passos Fontes

Indira Oliveira Pereira

Ítala Maciel Figueiredo

Ítalo Barbalho Ferraz

Ítalo Gustavo Sena Santos

Jadson Bolivar de Oliveira Carneiro e Silva

Jamile dos Santos Barreto

Jane Taise Carvalho da Silva Grigorio

Jaques Sousa Dutra

Jean Gilberto de Sousa Santana

Jefferson Abel Ferreira Lima

Jimena Pereira Fonseca

João Martins de Queiroz Neto

João Pedro Botelho Rocha

Jocélia dos Santos Silva

Joelson Costa Silva

Josias Marques de Lima Neto

Juliana Del Rei Fraga Rappel

Juliana Fernandes Prado

Juliana Morena das Mercês

Karina Carvalho Rêgo

Karina Lima Soares Santos

Karina Oliveira Pinheiro Lima

Karina Simas de Salles Leão

Keiller Muniz Oliveira

Kênia Rodrigues Cruz

Laís Santos Pimentel

Landerson Santos Souza

Larissa Linhares Vilas Boas Santos

Larry Freitas Cordeiro

Laura Rodrigues Silva Oliveira

Leonardo Dias Vieira

Lidyane Jesus da Silva

Liliane de Andrade Santos

Liliane Formigli Noblat

Lívia Moreira Velame

Lucas Moitinho Dourado de Oliveira

Lucivane Lopes da Silva Marques

Luiz Cláudio Xavier de Freitas

Maiama Cardoso de Sousa

Manoel Pereira Ramos Neto

Marcelo Ribeiro Oliveira

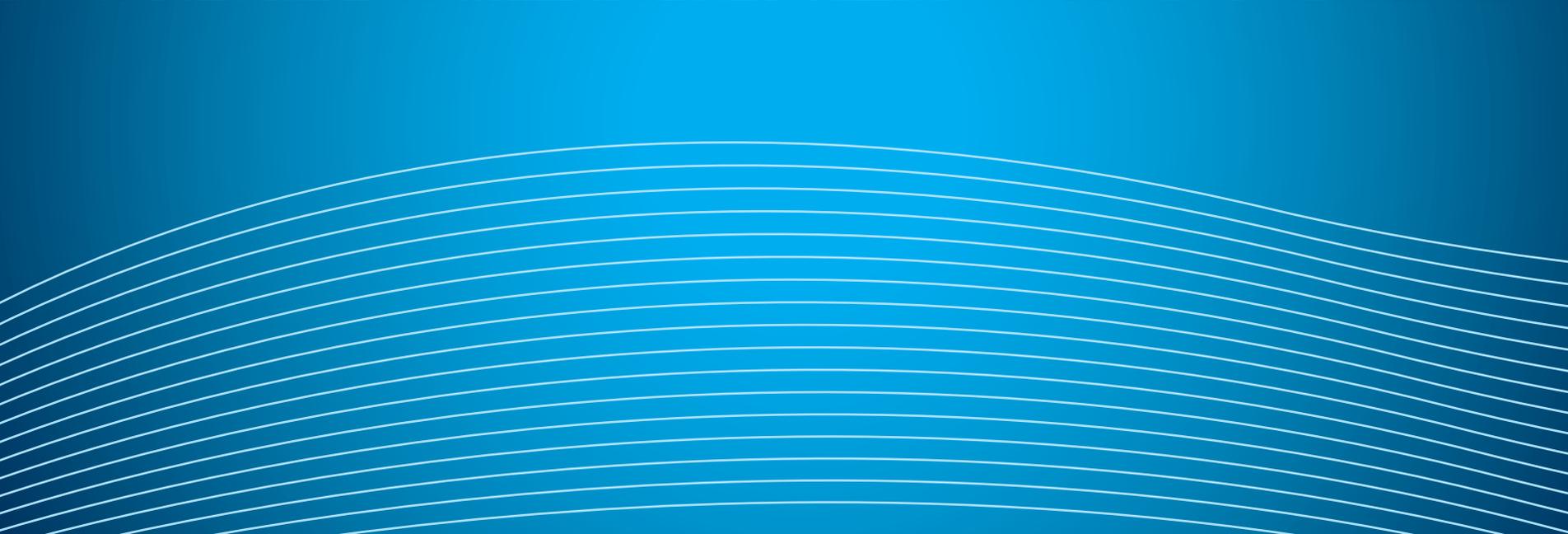
Márcio Leandro de Araújo Oliveira

Marcus Kelsen de Miranda Senna
Marcos César Silva Santos
Maria Auxiliadora Cunha Neves da Rocha
Maria Clara Ribeiro Britto de Queiroz
Maria da Conceição de Carvalho Senna
Maria Danielle Freire Vieira Lima Salton
Maria de Lourdes Lima
Mariana Palmeira Rodrigues
Marília de Araújo Ferreira
Marta Conceição da Paixão Santos Araújo
Ribeiro
Marta Silva Cabral
Matheus Pinto Souza
Maurício de Souza Carvalho
Maurílio Botani Nascimento Junior
Maxwell Rocha Vaz
Michele da Costa Bittencourt
Michelle Araújo da Conceição
Milena Santana Lima
Milton Pereira da Silva Júnior
Mônica Leal Brasil Ribeiro Queiroz
Nadia Ribeiro de Sousa
Natali Rabelo de Lima
Osvaldo Pereira dos Santos
Otávio Alvares de Almeida Filho
Patrícia Nepomuceno de Oliveira
Patrick Lima de Oliveira
Paulo Ferreira Santos Silva
Paulo Sérgio dos Santos Ferreira
Paulo Vinícius Castro Sampaio
Pedro Augusto Bernardo Lima Ferreira
Priscila Rodrigues Raposo
Rafael Gonçalves Costa
Rafael Pimenta Tuvo
Rafael Revlon Seabra
Rafaela Cunha Sacramento
Renata Bastos Fernandes
Renata Sueli Leite Araújo Barreto
Renato Mendes Costa Figueiredo
Ricardo Borges Castellar Sampaio
Ricardo Passos Lima
Rita de Cassia Leal Santos Andrade
Rivaldo José de Carvalho Junior

Robério Pereira da Silva Junior
Roberto Catai Ferreira Junior
Rodrigo Rocha Guedes
Sandra Maria Brito Silva
Santiago Pereira Santos
Selma Tavares de Melo
Shirlei Pereira Santos
Susi Delgado Cardoso
Thiago Sampaio Dantas
Tiago Barbosa Oliveira
Tiago Miranda de Magalhaes
Valnei da Cruz Santos
Vânia de Souza Alves Uzêda
Vânia Virgínia Marques Taquari
Victor Santos Barros
Vinícius Carvalhal dos Reis Novais
Vinícius Fiusa Moura
Weder Rodrigues da Silva
Wellington Bruno Santos Guimaraes
Yuri Gonzalez Araújo
Yvelyse Silva Moraes
Zélia Maria Araújo Rodrigues da Silva



Foto: Agecom



MENSAGEM DO PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA*

O Ministério Público, na atualidade, é detentor de singular regime jurídico, o que destaca a Instituição no cenário republicano brasileiro. Todavia, a sua estrutura organizacional não se encontra, ainda, nesse patamar. É preciso, indubitavelmente, aproximar a sua estrutura de funcionamento do seu prestigioso papel assegurado na Constituição Federal de 1988.

Desde o advento da atual Carta Magna, o Parquet robusteceu sua posição e incrementou seu ativo de confiabilidade perante à população brasileira, afirmando-se como um dos mais importantes protagonistas do fortalecimento da esfera pública, induzindo e fiscalizando práticas de relevante interesse coletivo.

Registre-se, por oportuno, que as limitações materiais existentes e aludidas não se constituíram em óbice capaz de impedir a realização de grandes feitos por parte do Ministério Público, tudo graças à abnegação e ao empenho de grande parte dos seus membros. Desse modo, a fim de otimizar tais realizações, é fundamental que tenhamos um consistente suporte no âmbito da gestão que seja capaz de viabilizar arrojados objetivos, constituindo ambiente propício ao atingimento de novas e impactantes metas.

Nesse diapasão, após manifestação dos coordenadores das Promotorias de Justiça Regionais e ciência do Órgão Especial do Colégio de Procuradores de Justiça, iniciamos um processo de consolidação do atual Planejamento, buscando aproveitar o aprendizado do passado e tentando agregar métodos e técnicas modernas que fossem consentâneas com o modelo de maior abrangência dos sujeitos participantes e de mais largo horizonte temporal.

* Edição Inaugural

Assim, pareceu-nos inevitável ou imperativo que incorporássemos na nossa vida cotidiana institucional uma nova cultura e uma nova percepção que fossem capazes de notar gradualmente o significado, a importância e a direta relação existente entre a atividade fim e a atividade meio, como antecedente lógico necessário e indispensável à consecução dos objetivos pretendidos.

Somente com a convergência da primeira e segunda instância dos membros da capital e do interior, e com a intensa participação dos servidores, é que seremos capazes de produzir essa síntese fecunda que viabilizará a obtenção de cenário capaz de permitir índices significativos e duradouros nos mais variados domínios de interferência institucional. O diagnóstico sólido extraído do ambiente interno e externo, combinado com a observância da nossa tarefa constitucional, acrescido, ainda, das ferramentas de monitoramento propiciadas pelo Planejamento Estratégico, assegurarão, sem dúvida alguma, a possibilidade de atuarmos com clarividência e até nos anteciparmos, com grande margem de segurança, perante os nossos enormes desafios institucionais.

O Planejamento Estratégico é uma inevitabilidade para aqueles que desejam uma instituição forte, e o seu êxito é certo se atendida a convocação e os chamados às responsabilidades que fazem do Ministério Público baiano uma Instituição grandiosa e cônica dos seus deveres frente à sociedade.

Salvador, abril de 2011.


Wellington César Lima e Silva
PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA

MENSAGEM DA PROCURADORA-GERAL DE JUSTIÇA*

O escritor Peter Drucker, uma das principais referências em estudos sobre administração moderna, afirmou que “os milagres acontecem às vezes, mas é preciso trabalhar tremendamente para que aconteçam. Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo” (ELAINA, 20—). Com esta mesma convicção e atentos aos novos cenários e desafios que despontaram no horizonte de atuação do Ministério Público, percebemos que o instrumento norteador das iniciativas estratégicas e do planejamento das ações institucionais instava uma revisita. Foi assim que lançamos um novo olhar sobre a edição inicial do Plano Estratégico 2011–2023, que inaugurou há oito anos um novo modelo de governança no Ministério Público do Estado da Bahia, após ter sido construído de forma democrática e participativa. O documento propiciou a profissionalização e modernização dos instrumentos de gestão da instituição e impulsionou a formulação e execução de diversos planos de ação, programas e projetos estratégicos de diversas áreas da atividade—meio e da atuação finalística.

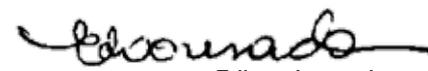
Entretanto, nos últimos anos, testemunhamos grandes mudanças nos contextos social e institucional, que também criaram novas exigências. Por conseguinte, vislumbramos a oportunidade de uma atualização do nosso Plano Estratégico que respeitasse a sua essência e, simultaneamente, promovesse um melhor alinhamento ao novo tempo. Capitaneado pela Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE), o trabalho de atualização iniciado em 2018 compreendeu várias fases e a realização de 52 reuniões, sendo 10 encontros regionais, para discussão e revisão das 404 iniciativas estratégicas e das 90 estratégias que compõem os 18 objetivos do Plano, nas perspectivas processos internos, aprendizado/conhecimento e orçamento. Abertos a membros e servidores da nossa instituição, os encontros reuniram 584 participantes, que

puderam elencar as suas contribuições, posteriormente ratificadas pelos órgãos da Administração Superior do Ministério Público.

A atuação ministerial nunca pode ser estática, precisa acompanhar a dinâmica da sociedade e de suas demandas, que rapidamente se ampliam. Posto isso, tivemos a oportunidade de avaliar o nosso presente e desenhar o nosso futuro, pensando e definindo, a muitas mãos, o que o Ministério Público baiano deve priorizar até 2023. Revisitamos, com as reuniões de atualização, a forma de atuação do Ministério Público através do planejamento das nossas atividades, ações e estratégias. Como resultado, foram mantidas 55 estratégias e 105 iniciativas estratégicas, alteradas 35 estratégias e 242 iniciativas, incluídas mais 120 iniciativas e excluídas 58. Após a consolidação do trabalho, apresentamos o Plano Estratégico 2011–2023 atualizado, com 467 iniciativas estratégicas, mas com seus 18 objetivos e 90 estratégias preservados.

O esforço empenhado por todos os membros e servidores do Ministério Público do Estado da Bahia, tanto na construção quanto na atualização deste Plano, reitera a nossa vocação institucional ao planejamento e nos permite maior resolutividade no cumprimento da missão de defender a sociedade e o regime democrático para garantia da cidadania plena.

Salvador, janeiro de 2020.



Ediene Lousado

PROCURADORA-GERAL DE JUSTIÇA

* Edição Atualizada



foto: Agrecom

APRESENTAÇÃO

DEVEMOS SER A MUDANÇA
QUE QUEREMOS VER NO MUNDO.

Mahatma Gandhi

A edição ora apresentada é uma versão atualizada do Plano Estratégico 2011 – 2023. A versão inaugural nunca objetivou constituir uma fase estanque e definitiva do processo de planejamento, iniciando, ao contrário, a implantação de um novo modelo de governança no Ministério Público do Estado da Bahia, enquanto fio condutor de uma moderna e arrojada proposta que tem orientado e continuará orientando as diversas administrações, ao longo dos seus 12 anos de vigência. A edição anteriormente apresentada constituiu apenas o primeiro momento do que, reiteradas vezes, foi e ainda será revisto sob olhar sistêmico e transversal, através da utilização de método vivo de prospecção e retroalimentação, de forma a possibilitar seu constante monitoramento (PDCA).

A edição inaugural foi resultado do esforço e colaboração de membros e servidores de todos os rincões do nosso estado e da própria sociedade, que pôde participar da sua feitura através de pesquisa ‘Delphi’ implementada para definição dos cenários futuros mais prováveis e dos posicionamentos estratégicos, esses, diga-se de passagem, contemplados na íntegra pela Instituição. Vê-se, portanto, que sua formulação foi amplamente participativa e democrática, permitiu e fomentou o livre pensamento e respeitou a diversidade de ideias, garantindo legitimidade ao conteúdo desde a edição inaugural. Nela foram congregados 25 objetivos estratégicos, 90 estratégias e 404 iniciativas estratégicas para, em seguida, converterem-se em projetos e programas abrangendo as diversas áreas da atividade-meio e da atuação finalística do Ministério Público.

Outrossim, ao longo da execução desses projetos e programas, confirmou-se a previsão da necessidade de visitar o Plano Estratégico para atualizá-lo à luz das mudanças de cenários interno e externo. Com tal escopo, entre novembro de 2018 e maio de 2019, foram realizados 10 encontros regionais, sendo oito no interior e dois na capital, com ampla participação de Procuradores de Justiça, Promotores e servidores, a par de consulta à sociedade, mediante pesquisa capitaneada pelo Conselho Nacional do Ministério Público, da qual foram extraídos dados específicos relativos ao Estado da Bahia.

Essa atualização reafirma a vocação do MPBA ao planejamento e permite uma acuidade ainda maior nos caminhos institucionais a serem trilhados. Nesse sentido, talvez não por mero acaso, o termo final deste plano, previsto para o ano 2023, coincida com as comemorações do Bicentenário de Independência da Bahia (1823) – marco histórico que consolidou o processo de Independência do Brasil. Pois a expectativa é continuar propiciando uma gestão eficiente dos recursos e a efetividade da atuação do Parquet baiano, que assim poderá, ao lado e em consonância com as demais instâncias e parceiros estratégicos, prosseguir induzindo e colaborando para o fortalecimento das instituições democráticas, a garantia plena dos direitos de cidadania do povo e o desenvolvimento sustentável da nossa querida Bahia.

SALVE O 2 DE JULHO!

Monumento aos heróis da independência, conhecido popularmente como monumento ao caboclo, localizado na Praça 2 de Julho (Campo Grande), em Salvador, inaugurado em 2 de julho de 1895.

Foto: Agecom/Roberto Viana

Hino da Bahia

Letra: Ladislau dos Santos Titara
Música: José dos Santos Barreto

Nasce o sol a 2 de julho
Brilha mais que no primeiro
É sinal que neste dia
Até o sol é brasileiro.

Nunca mais o despotismo
Regerá nossas ações
Com tiranos não combinam
Brasileiros corações.

Cresce, oh! Filho de minha alma
Para a pátria defender
O Brasil já tem jurado
Independência ou morrer.

Nunca mais o despotismo
Regerá nossas ações
Com tiranos não combinam
Brasileiros corações.

Salve, oh! Rei das Campinas
De Cabrito a Pirajá
Nossa pátria hoje livre
Dos tiranos não será.

SUMÁRIO

| | | | |
|--|-----------|---|------------|
| BAHIA: NASCEDOURO DO BRASIL, DA INDEPENDÊNCIA DA NAÇÃO E DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO | 35 | 4. PROMOVER A PROIBIDADE NA GESTÃO PÚBLICA | 98 |
| UM NOVO MODELO DE GESTÃO | 39 | 5. PROMOVER A PROTEÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE | 102 |
| FORMULAÇÃO DO PLANO E IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA | 43 | 6. PROMOVER A DEFESA DA CIDADANIA | 106 |
| PLANEJAMENTO E GESTÃO ORIENTADOS PARA RESULTADOS | 47 | 7. PROMOVER A DEFESA DO MEIO AMBIENTE | 110 |
| ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO | 51 | 8. PROMOVER A DEFESA DOS DIREITOS DO CONSUMIDOR | 113 |
| IDENTIDADE ESTRATÉGICA | 59 | 9. IMPLANTAR E IMPLEMENTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA | 115 |
| MISSÃO | 60 | 10. FORTALECER AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS | 119 |
| VISÃO | 61 | 11. APERFEIÇOAR O INSTRUMENTAL NORMATIVO DO MINISTÉRIO PÚBLICO | 121 |
| VALORES | 62 | 12. APERFEIÇOAR A ATUAÇÃO FUNCIONAL | 122 |
| FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO | 63 | 13. FOMENTAR A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL | 125 |
| POLÍTICAS INSTITUCIONAIS | 64 | 14. MELHORAR A GESTÃO ADMINISTRATIVA | 126 |
| MAPA ESTRATÉGICO | 65 | 15. INCREMENTAR RECURSOS E FORTALECER A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA | 130 |
| PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: GERAÇÃO DE CENÁRIOS | 67 | 16. APERFEIÇOAR A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS | 132 |
| REVISITA NECESSÁRIA | 75 | 17. AMPLIAR E MELHORAR A INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA E IMPLANTAR NOVO MODELO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | 136 |
| ETAPAS DA ATUALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2011–2023 | 79 | 18. FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL | 139 |
| OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS | 87 | REFERÊNCIAS | 141 |
| 1. PROMOVER O APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE DEFESA SOCIAL | 88 | ANEXOS | 143 |
| 2. PROMOVER SAÚDE PÚBLICA DE QUALIDADE | 94 | ANEXO 1 NOÇÕES DO MÉTODO GRUMBACH | 143 |
| 3. PROMOVER EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE | 96 | ANEXO 2 DEFINIÇÕES DE TERMOS | 145 |
| | | ANEXO 3 PRINCIPAIS ÍCONES DA LUTA PELA INDEPENDÊNCIA NA BAHIA | 147 |



COETUM
OHL

SIC
ILLA AD ARCAM REVERSA
EST

Foto: Vinicius Xavier



BAHIA: NASCEDOURO DO
BRASIL, DA INDEPENDÊNCIA
DA NAÇÃO E DO MINISTÉRIO
PÚBLICO BRASILEIRO

A história traz-nos a convicção de que a Bahia, local onde aportaram os povos de além-mar, possui um pioneirismo notável em diversos ramos da atividade social, política e cultural do Brasil. Aqui ocorreu, pela primeira vez, o encontro dos conhecimentos, crenças, costumes, etnias, línguas e ordenamentos sócio-políticos dos povos do velho mundo com os do povo indígena – nativos destas terras – e, pouco depois, com os filhos da África, enriquecendo ainda mais o referencial brasileiro.

Por isso, não se tem dúvida de que o nascimento do Brasil é inerente ao da Bahia. E ainda é curioso notar que, até no desenho de sua geografia, tal qual semente germinada, a Bahia “reproduz” o Brasil.

Em consonância, pois, com os conhecidos antecedentes históricos, originariamente indissociáveis entre a Bahia e o Brasil, e, considerando por outro lado o processo natural de evolução das civilizações, percebe-se que o desenvolvimento da sociedade brasileira, de forma geral, e das suas ciências jurídicas, de forma específica, acabou por englobar o surgimento do Ministério Público no Brasil. Afinal, não sem razão já se disse que:

“Os primórdios desta Instituição, essencial ao regime democrático, à ordem jurídica e aos interesses sociais e individuais indisponíveis, estão enraizados, inexoravelmente, na boa-terra: a sua primeira estruturação normativa, o primeiro Promotor de Justiça, a designação de atribuições. Repousam, destarte, em solo baiano, as origens da Instituição Ministerial no Brasil.” (FARIAS, p. 12–13)

“(...) o Parquet brasileiro teve na Bahia a sua primeira manifestação organizacional, assumindo, desde o primeiro instante, atribuições de defesa de uma população com diferenciada composição étnica (...). É fácil, perceber, pois, o seu compromisso inicial com múltiplos interesses sociais.” (FARIAS, p.22)

Portanto, ao passo que a nação se desenvolvia e o ideário do Parquet se fortalecia em terras baianas, a história da Instituição fundia-se à própria história da Bahia, afirmando-se como respostas às necessidades da sociedade no seu âmbito jurídico.

Sabemos, ainda, que o Brasil herdou o seu conjunto de pensamento político-filosófico de Portugal, por sua vez, oriundo do pensamento francês, como um corolário da Revolução Francesa. Na França,

inicialmente, a função dos precursores da instituição ministerial era voltada aos interesses da monarquia, enquanto que em Portugal já se vislumbravam os interesses sociais, a exemplo da proteção dispensada aos mais vulneráveis, como as viúvas e os órfãos daquela época, numa forma embrionária do que veio a se tornar o Ministério Público Brasileiro.

Numa outra vertente, é oportuno registrar que a história não esgotou a importância do **2 de julho de 1823**, uma vez que as lutas pela independência da Bahia, na verdade, foram decisivas na consolidação do processo de independência do Brasil. Uma pesquisa mais aprofundada referenda tal concepção, haja vista que, após o advento de 7 de setembro de 1822, o pleno domínio dos brasileiros sobre o Brasil de fato ainda não estava garantido, o que somente viria a suceder com a resistência organizada pelo povo baiano em movimento de caráter notadamente popular.

“Na Bahia a luta pela Independência veio antes da brasileira, e só concretizou-se quase um ano depois do 7 de setembro de 1822: ao contrário da pacífica proclamação às margens do Ipiranga, só ao custo de milhares de vidas e acirradas batalhas por terra e mar emancipou-se de Portugal, de tal modo que seu Hino afirma ter o Sol que nasceu ao 2 de julho brilhado ‘mais que o primeiro’.” (KOEHNE, CRUZ E TAVARES)

Conclui-se, assim, nesse contexto de resistência e pioneirismo do povo baiano, que o surgimento da nação e do Ministério Público brasileiro está umbilicalmente ligado à Bahia.



Foto: Agecom/Manu Dias





Foto: Agocom/Roberto Viana





UM NOVO MODELO
DE GESTÃO

TODO O RISCO
A POSSIBILIDADE DE ARRISCAR
É QUE NOS FAZ HOMENS
VÃO PERFEITO NO ESPAÇO QUE CRIAMOS
NINGUÉM DECIDE SOBRE OS PASSOS QUE EVITAMOS
CERTEZA DE QUE NÃO SOMOS PÁSSAROS E QUE VOAMOS
TRISTEZA DE QUE NÃO VAMOS POR MEDO DOS CAMINHOS.

Damário Dacruz

O avanço tecnológico recente se, por um lado, propicia meios para o progresso do homem e das sociedades, por outro, favorece igualmente o agravamento de antigos e o surgimento de novos e cada vez mais **complexos** problemas sociais.

Vivemos, atualmente, imersos numa “sociedade técnica, informativa e de risco”, o que impele o jurista, assim como o operador do direito, a se preocupar com o espaço entre a técnica e o próprio direito como forma de “evitar que esse espaço se transforme numa terra jurídica de ninguém” (CANOTILHO, 1988, p. 43).

Por isso, não é mais possível ou sequer admissível continuar a se pensar, e a se fazer, o direito ou as instituições como há 50, 100 anos atrás e esperar efeitos satisfatórios para o momento atual. Definitivamente, não se pode enfrentar os problemas da pós-modernidade e dar as repostas e soluções que a sociedade aguarda e merece seguindo-se velhas fórmulas jurídicas e práticas arraigadas e reconhecidamente ineficientes do serviço público de um modo geral.

O direito e os organismos que compõem o sistema de justiça precisam se dar conta disso o quanto antes. Fugirem do ensimesmamento paralisante, abrirem os olhos para o mundo real e entenderem que o fato social que os antecede e os deve impulsionar, como fenômeno multifacetário que é, reclama a intervenção de todos os segmentos sociais, assim como recurso a posturas **resolutivas**, estas o mais das vezes situadas fora do pensamento jurídico-cartesiano que, infelizmente, ainda é predominante.

Necessita urgentemente o direito, afinal, reconhecer-se apenas como um **instrumento** de realização do bem comum – não como um fim em si mesmo – e de não se confundir ou se entender como este ou, pior ainda, como a própria realidade.

Ao Estado, prioritariamente, incumbe não apenas planejar e desenvolver políticas públicas supostamente garantidoras dos direitos básicos de cidadania e do desenvolvimento social, mas antes assegurar a **efetividade** de seus programas e os resultados que, em tese, adviriam desse processo.

O Ministério Público da Bahia, como órgão que através de sua função fiscalizatória deve concorrer para a consecução desses objetivos, não pode agir de modo diverso – sobretudo porque lhe cabe antes o exemplo. Daí a necessidade de se reinventar, de buscar métodos e soluções inovadoras, que lhe permitam o monitoramento constante de sua atuação e, quando necessário, a correção de rumos ou o equilíbrio do prumo, todavia sempre com foco em **resultados** efetivos para a sociedade.

A metodologia escolhida e o plano de trabalho estabelecido para a feitura deste documento, permitindo profícua participação de todos os segmentos do Ministério Público da capital e do interior em cada uma de suas etapas, como também da Sociedade em geral, o legitimam técnica e politicamente como ferramenta de gestão e pauta de atuação.

O horizonte temporal nele definido, além de permitir a integração entre os orçamentos anuais e os demais instrumentos de planejamento, afasta qualquer possibilidade de virem a confundir-lo com uma mera agenda de governo. Na realidade, o credencia como verdadeiro **plano de estado**, com projetos e programas que poderão nortear as administrações subsequentes durante um lapso temporal de 12 anos. Por fim, no aspecto simbólico, a coincidência deste termo com o **Bicentário da Independência da Bahia (1823-2023)** deverá funcionar como agente cívico motivador do fortalecimento da autonomia institucional e do desenvolvimento sustentável do estado.

A prospecção de cenários, a possibilidade de acompanhamento *pari passu* da atuação ministerial e, principalmente, de aferição dos resultados fadaram certamente ao sucesso o novo **modelo** de gestão estratégica que está por se iniciar.

O compromisso com o regime democrático de direito e com a sociedade, aliado à necessidade de definitivamente profissionalizar e modernizar a gestão, para atendimento efetivo ao cada vez mais crescente cabedal de demandas sociais, constitui desafio constante que, agora, possui um instrumento gerencial à altura.

Porém, deve-se advertir que este não é um plano estratégico para se guardar em gavetas ou ornamentar estantes de gabinetes. Ele precisará ser responsabilmente implementado com o esforço de todos, do contrário nada valerá a pena. Ele precisará transformar-se num ente vivo e pulsante, que deverá tomar as ruas, auscultar os cidadãos e dialogar com seus parceiros estratégicos, para que venha a efetivamente servir como vetor de transformação e melhoria da gestão e da atuação finalística do Ministério Público da Bahia e, conseqüentemente, de toda a sociedade baiana.

Mãos à obra, pois!

Salvador, abril de 2011.



Waldemir Leão da Silva
Promotor de Justiça
Assessor de Gestão Estratégica



Foto: Agecom/Alberto Coutinho



FORMULAÇÃO DO PLANO
E IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA

A primeira experiência do Ministério Público do Estado da Bahia com planejamento estratégico ocorreu em dezembro de 2002. Naquela ocasião, ao cabo de reuniões entre procuradores e promotores de Justiça, ficaram estabelecidos direcionamentos básicos para a Instituição, que resultaram em um plano de ação à época denominado Plano Geral de Atuação (PGA), a ser implementado num prazo de 5 anos (2004–2009).

Ultrapassado esse termo, o Procurador-Geral de Justiça (PGJ), em reunião realizada a 30 de abril de 2010, no auditório do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (Ceaf), sem deixar de reconhecer os resultados e avanços obtidos com o antigo modelo, resolveu acatar proposição unânime dos coordenadores das Promotorias de Justiça Regionais no sentido de considerá-lo exaurido.

Assim, inicialmente, foi realizada uma pesquisa em torno de metodologias e técnicas gerenciais desenvolvidas em organizações públicas e privadas, a fim de buscar a que melhor se alinhava aos anseios históricos de profissionalização e modernização da gestão, mas que também contemplasse métodos e ferramentas capazes de proporcionar a **sustentabilidade** e o contínuo aperfeiçoamento dos processos, através de uma postura pré-ativa e, principalmente, pró-ativa.

Seguindo a lógica de que a modernização e a melhoria das práticas administrativas eram indispensáveis à consolidação da Instituição como órgão de excelência na defesa da sociedade e do regime democrático, procurou-se, nessa nova proposta, contemplar mecanismos que possibilitassem uma **solução completa**, em que todas as fases de auxílio à tomada de decisões estivessem integradas e, além disso, houvesse condições para se empreender uma postura protagonista diante das mudanças dos cenários apresentados e dos seus quadros futuros possíveis nas diversas áreas de interesse: a) econômica; b) social; c) cultural; d) política; e) jurídica.

Abre-se, aqui, um parêntese para salientar que, através do Acórdão 1603/2008, de 13 de agosto de 2008, o Tribunal de Contas da União (TCU) expressou preocupações semelhantes às acima expostas:

“17. O contexto atual de intensas mudanças faz com que as organizações tenham que se adaptar às alterações do ambiente em que atuam. No entanto, há organizações que ainda atuam de maneira reativa, apenas respondendo às demandas geradas por essas mudanças. Há gestores que ainda acreditam ser impossível definir estratégias de ação devido à rapidez e à constância dessas mudanças.

18. Dentro desse cenário de instabilidade, o planejamento tem se tornado cada vez mais importante e vital e deve ser construído de maneira flexível, com o engajamento e comprometimento de todos os colaboradores da organização. As organizações que não planejam correm riscos de não alcançarem os objetivos desejados. Com visão de futuro estabelecida, as organizações poderão se adaptar às constantes mudanças que ocorrem na sua área de atuação e agilizar seu processo de tomada de decisões.

19. O planejamento estratégico torna-se uma importante ferramenta para a tomada de decisões e faz com que os gestores estejam aptos a agir com iniciativa, de forma pró-ativa, contra as ameaças e a favor das oportunidades identificadas nas constantes mudanças que ocorrem.”

Nessa esteira, o Ministério Público do Estado da Bahia, além da publicação de um plano estratégico, que na verdade constitui apenas um instrumento de administração, almejou implantar um novo modelo de gestão estratégica, que, como já dito, permitisse a **perenização** das ações planejadas e o acompanhamento de **resultados**, de forma a se garantir a **efetividade** da atuação ministerial.

Após a análise das empresas de consultoria e metodologias existentes no mercado, inclusive com visitas a outros Ministérios Públicos, para verificação in loco do desempenho de duas concorrentes finalistas que prestaram assessoria a essas instituições congêneres, ficou decidido que a Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática era a que melhor atendia as nossas necessidades e pretensões.

De fato, além de incorporar a ‘gestão estratégica de eventos futuros’ (prospecção de cenários) e o correspondente ‘monitoramento dos indicadores de desempenho’ (esforço e resultado), sob a ótica da aplicação do Balanced Scorecard (BSC), a proposta vencedora baseava-se em método exclusivo formulado pelo próprio diretor da Brainstorming, Dr. Raul Grumbach, e aperfeiçoado por sua equipe, englobando, de forma científica e sistematizada, todo o processo de implementação do planejamento e da gestão institucionais, tarefa essa facilitada pela utilização de softwares desenvolvidos especificamente para aplicação do ‘Método Grumbach’ (Puma, Lince e Jaguar). Há que se destacar, ainda, que o contrato celebrado pelo Ministério Público previa a aquisição da licença desses programas, o que constituiu grande avanço, tendo em vista se tratarem de ferramentas customizadas, que propiciariam o desenvolvimento e o monitoramento de toda a gestão estratégica.

Por fim, a favor da referida contratação, pesou também o histórico de sucesso da empresa selecionada, que vinha sendo validada pelo mercado e já havia realizado consultoria na área de planejamento estratégico para importantes instituições públicas, em nível nacional: a) Tribunal de Contas da União (TCU); b) Ministério Público do Trabalho (MPT); c) Ministério Público do Estado de Goiás (MP-GO); d) Departamento da Polícia Federal (DPPF/MJ); e) Estado-Maior do Exército Brasileiro (EME); f) Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) e Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (NAE/PR); e g) Polícia Militar do Distrito Federal – PM-DF, dentre outras.

Por conseguinte, atendendo aos imperativos do interesse público, o Ministério Público do Estado da Bahia objetiva com a implantação desse novo modelo de gestão, projetado para um horizonte temporal de 12 anos (2011 – 2023), preparar-se criteriosamente, especialmente de forma pró-ativa, para aproveitar as oportunidades do ambiente em que está inserido e enfrentar eficientemente as intempéries da vida globalizada contemporânea como protagonista nas interações dos cenários futuros, a fim de cumprir a sua missão de defesa da sociedade e do regime democrático, para promoção da cidadania plena e, desse modo, ser reconhecido como uma instituição de excelência, indutora do respeito aos direitos fundamentais e interesses sociais.

Salvador, abril de 2011.

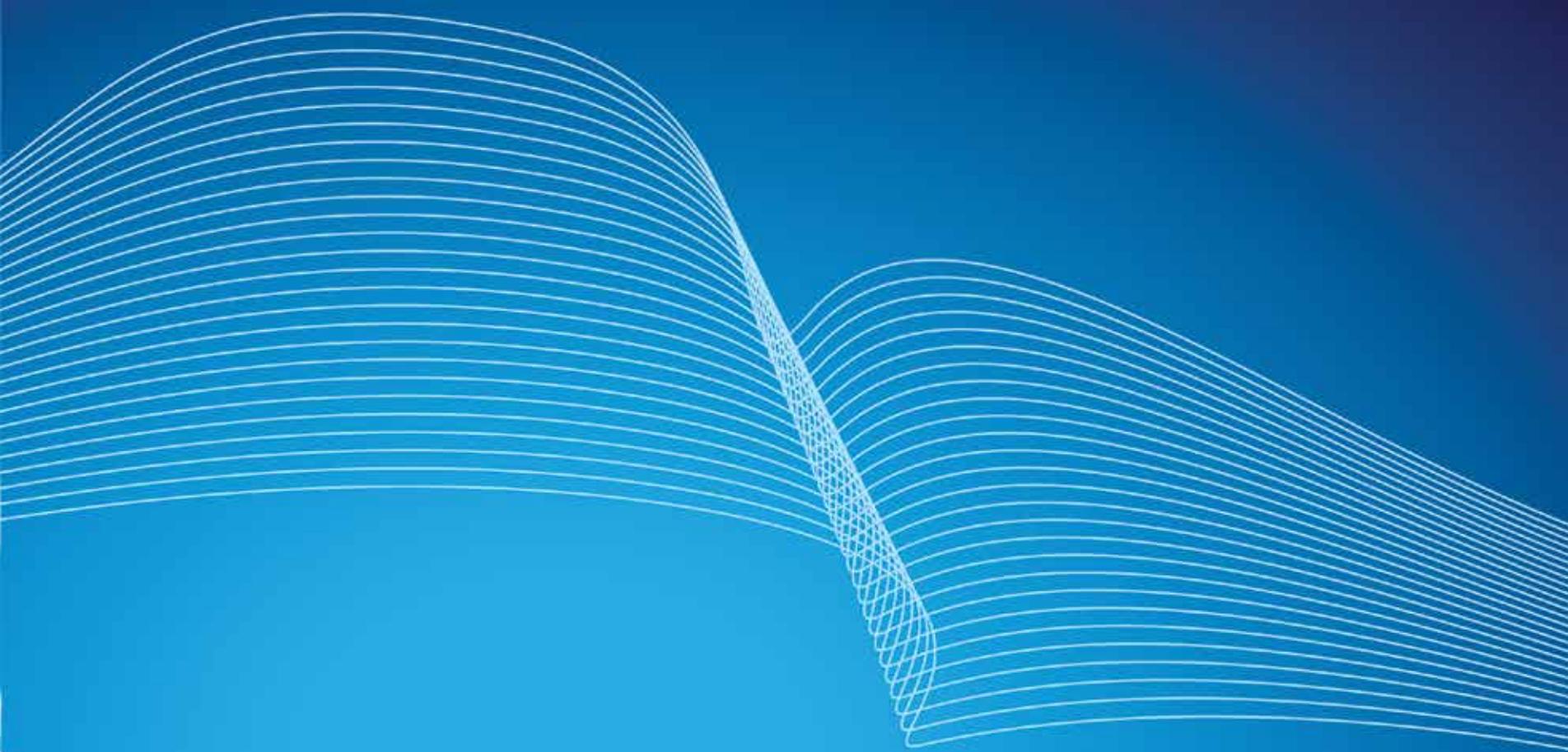


Roger Luís Souza e Silva
Assessor Jurídico
Secretário-Executivo da Assessoria de Gestão Estratégica



Foto: Vinicius Xavier

DEYCIA OU



PLANEJAMENTO E GESTÃO
ORIENTADOS PARA
RESULTADOS

A evolução do ‘Método Grumbach’, integrada pela aplicação do software Jaguar, possibilitará a priorização e sincronização das iniciativas estratégicas para posterior gerenciamento de projetos e monitoramento de indicadores de desempenho, traduzindo-se em um planejamento e gestão orientados para resultados, de acordo com o Balanced Scorecard (BSC).

Dessa forma, será possível a implantação de um sistema de gestão com uma estruturação lógica de causa e efeito, através da interação dos objetivos e iniciativas estratégicos, que determinará um grupo coerente de indicadores, para obter, como produto final, a consecução das estratégias de atuação e, por consequência, alcançar os objetivos de resultado (perspectiva da sociedade), em atendimento à missão da Instituição.

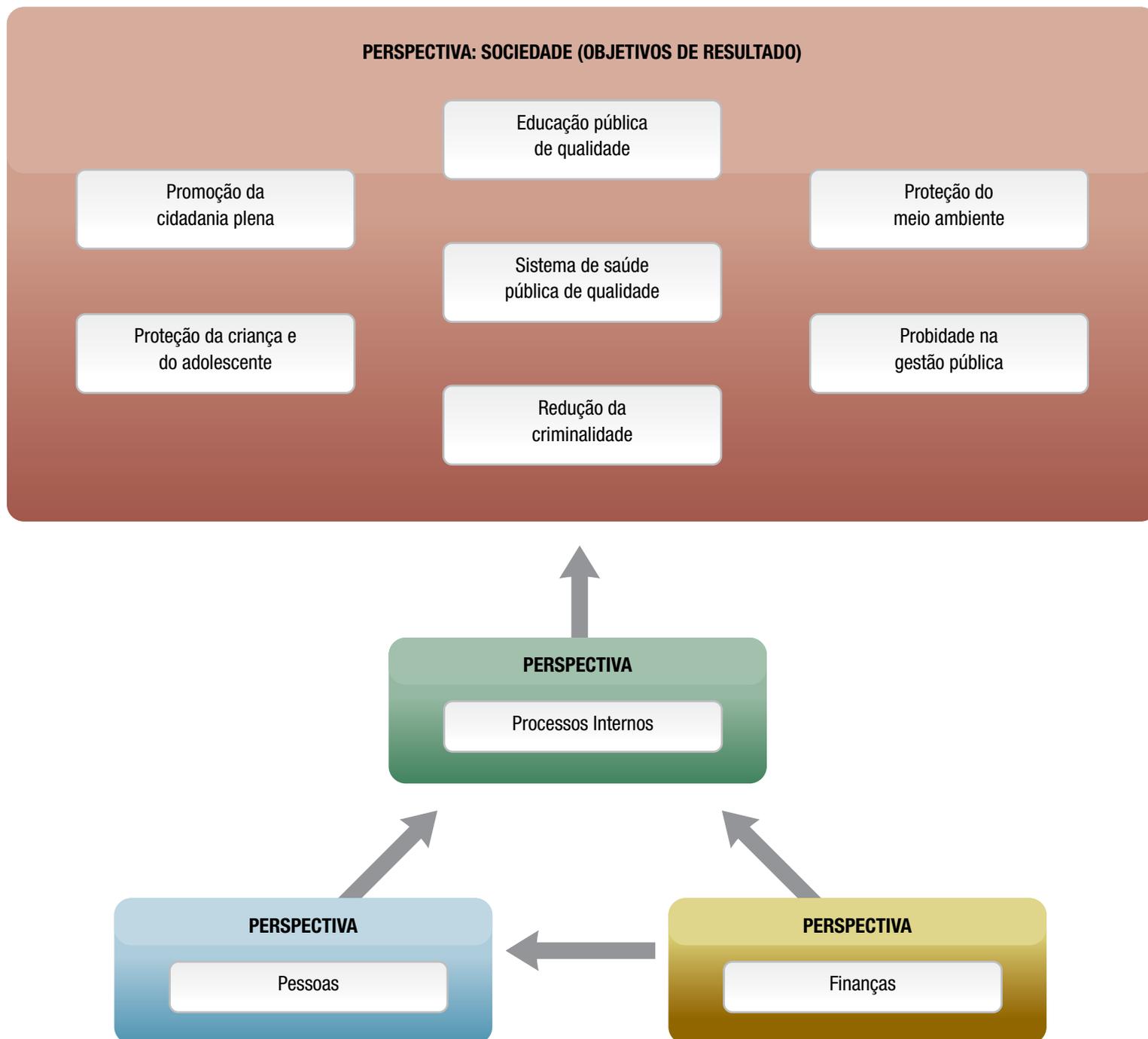
Desse modo, todos os esforços poderão ser direcionados, impedindo a dispersão de ações e recursos e mantendo o foco na implementação da estratégia: ou seja, priorizando o resultado.

Sendo assim, ao se aplicar essa ferramenta de gestão, a performance organizacional pode ser mensurada por intermédio da análise dos objetivos e iniciativas, distribuídos em quatro perspectivas distintas e complementares:

- Perspectiva da sociedade – permite que a instituição oriente suas ações estratégicas com foco em resultado e atenda efetivamente aos anseios da sociedade;
- Perspectiva dos processos internos – identifica os processos mais críticos, possibilitando a planificação e execução de ações para o alcance das estratégias e a realização dos objetivos estratégicos;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento – valoriza a capacidade das pessoas e dos sistemas de informação e a motivação da organização.
- Perspectiva orçamento – objetiva o crescimento de receitas, a redução dos custos e a melhoria da produtividade, gerando uma sustentação organizacional;

Logo, pode-se concluir que é indispensável planejar, executar e monitorar todas as iniciativas da organização, objetivando sedimentar ideais, investir em pessoas e gerenciar as mudanças, produzindo um portfólio de projetos e programas transformadores da realidade institucional que se refletirá na consecução dos objetivos de resultado (perspectiva da sociedade) e, consequentemente, no respeito às expectativas da sociedade.

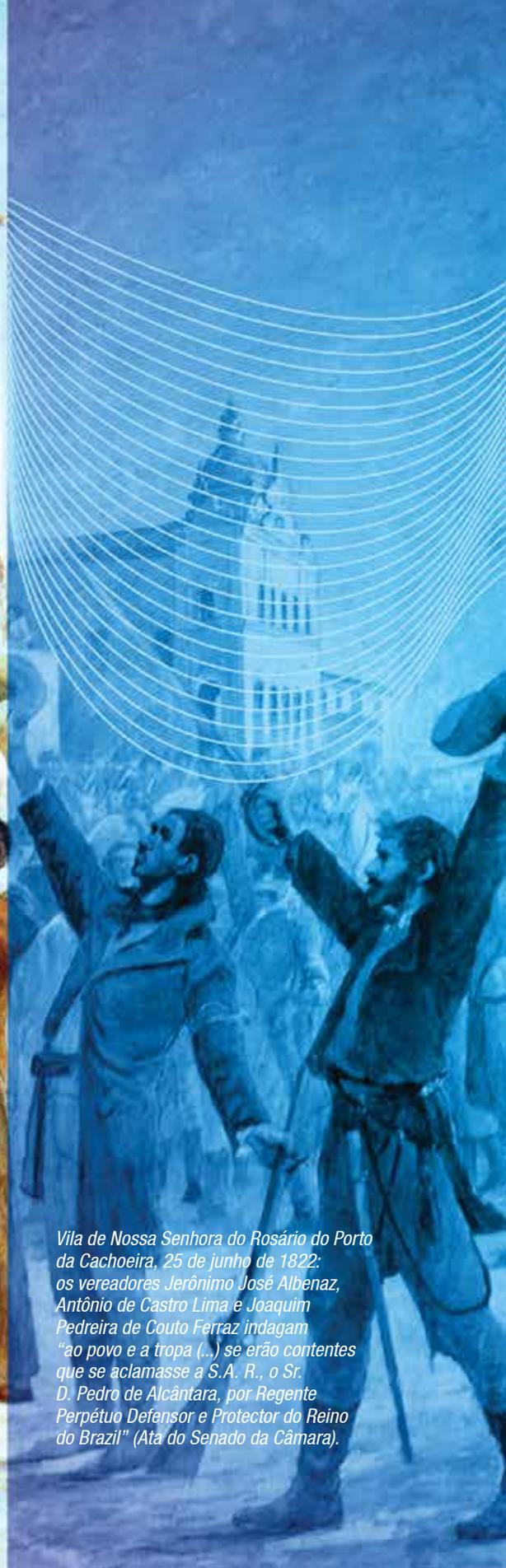
RELAÇÃO DAS PERSPECTIVAS DO PLANO, ORIENTADA PARA RESULTADO





O Primeiro Passo para Independência. Autor: Antônio Parreias.

Foto: Agecom/Roberto Viana



Vila de Nossa Senhora do Rosário do Porto da Cachoeira, 25 de junho de 1822: os vereadores Jerônimo José Albenaz, Antônio de Castro Lima e Joaquim Pedreira de Couto Ferraz indagam “ao povo e a tropa (...) se erão contentes que se aclamasse a S.A. R., o Sr. D. Pedro de Alcântara, por Regente Perpétuo Defensor e Protector do Reino do Brazil” (Ata do Senado da Câmara).



ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



Foto: Agecom/Alberto Coutinho

Com a definição do ‘Método Grumbach’ e a correspondente contratação da Brainstorming, datada de 3 de agosto de 2010, deu-se início à implantação de um novo modelo de gestão estratégica no Ministério Público do Estado da Bahia (MPBA), com foco em resultados.

Com não poderia deixar de ser, tendo em vista a natureza eminentemente democrática da Instituição, todo o processo de construção do plano estratégico desenvolveu-se com o mais alto engajamento de significativa parcela dos membros das 1ª e 2ª instâncias, e servidores, da capital e do interior, sendo ainda possibilitada e estimulada, a todo tempo e a cada etapa, a adesão de qualquer integrante, independente da participação em qualquer fase anterior. Advirta-se, também, que todos os eventos e trabalhos internos desenvolvidos pela equipe da Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) eram objeto de constante difusão, através de informativos impressos, mensagens eletrônicas, notícias no portal da internet, convites e, sobretudo, pela prévia publicação da agenda estratégica (plano de trabalho), no link da gestão estratégica <http://www.mp.ba.gov.br/pgs/agenda.asp>.

Nesse contexto, com o intuito de legitimar o processo e proporcionar a construção democrática, plural, técnica e hígida de um planejamento estratégico com o horizonte temporal de 12 anos, caracterizado como um verdadeiro “plano de estado”, que contivesse a previsão da realização de um diagnóstico geral da instituição, análise dos seus recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos), processos e interações com o ambiente externo, o Procurador-Geral de Justiça (decisor estratégico) instituiu o Comitê de Planejamento (CP), conclamando amplamente todos os integrantes do MPBA a participarem nesse virtuoso processo, o que resultou no envolvimento de **142** membros e **132** servidores.

A partir daí, o CP, com representação de todas as unidades e seguimentos da organização, realizou 3 eventos, assumindo a responsabilidade precípua de atuar como disseminador e multiplicador do conhecimento metodológico, das ideias e decisões tomadas, como também subsidiar de informações e dados o grupo responsável pela condução logística e operacional de todo o processo, denominado Grupo de Controle (GC), composto por servidores e membros da Instituição.



ETAPAS DO MÉTODO

O 'Método Grumbach' é informatizado pelos softwares Puma, Lince e Jaguar, e desdobra-se em cinco etapas:

- Identificação do sistema;
- Diagnóstico estratégico;
- Visão estratégica, com as seguintes fases:
 - Visão do presente;
 - Visão de futuro / simulação e gestão de futuro;
 - Avaliação de medidas e gestão de resistências.
- Consolidação do Plano Estratégico;
- Gestão Estratégica, com as seguintes fases:
 - Priorização das iniciativas estratégicas;
 - Ordenamento das iniciativas estratégicas;
 - Monitoramento.



Etapa 1 – Identificação do sistema

A primeira etapa do método possibilitou a identificação preliminar dos dados fundamentais do MPBA (sistema), que corresponde ao conjunto de informações que o individualizava no ambiente em que se achava inserido (planos e identidade estratégica passados, estrutura organizacional, etc), e orientou a realização de todo o planejamento estratégico, uma vez que o propósito da Instituição encontrava-se aí definido.

Nessa análise, alguns dados foram considerados essenciais para dar início ao planejamento (a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos), sendo sua definição um pré-requisito para a etapa seguinte, denominada **diagnóstico estratégico**.

Os dados fundamentais definitivos do sistema foram estabelecidos na última etapa, denominada **consolidação**, sendo os da etapa inicial revisados e consolidados por meio da análise das medidas propostas nas fases de visão do presente e de visão de futuro, que compuseram a etapa da visão estratégica.

Cabe ressaltar que, de acordo com o ‘Método Grumbach’, o termo “medidas” tem a acepção de “providências”, “iniciativas”, “ações adotadas”, e não de “mensurações”, que, por sua vez, corresponde ao termo “indicador”, incluindo, naturalmente, avaliações de desempenho de pessoas, equipamentos ou processos. Essa observação é necessária uma vez que a mesma palavra, na metodologia do Balanced Scorecard (BSC), significa uma grandeza que serve como padrão para uma avaliação.

Etapa 2 – Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico consiste em uma avaliação detalhada dos pontos fortes e fracos da instituição (sistema) e das ameaças e oportunidades do contexto que a envolve (ambiente), que compõe, por sua vez, os **fatos portadores de futuro**.

Nessa etapa, por conta da difusão da realização do “I Encontro do Comitê de Planejamento”, em 30 de agosto de 2010, aliada à intensa divulgação por meio de mensagens eletrônicas, ocorreu o cadastramento de **418** usuários no software BrainstormingWEB, havendo tal participação resultado na proposição de **1.997** indicadores de pontos fortes e fracos (sistema) e de ameaças e oportunidades (ambiente).

Etapa 3 – Visão Estratégica

A partir da identificação dos fatos portadores de futuro do sistema e do ambiente, as duas fases seguintes, denominadas, respectivamente, de **visão do presente** e **visão de futuro**, foram conduzidas, inicialmente, em paralelo. Enquanto a primeira objetivava o estabelecimento de medidas de curto e médio prazos, baseadas na visão atual do sistema e do ambiente, a segunda visava à proposição de medidas de médio e longo prazos, a partir de uma visão de futuro do ambiente, fundamentada pela geração e interpretação de cenários prospectivos.

No tocante à fase de visão do presente, merece destaque a inserção de **4.071** medidas, através do software BrainstormingWEB, pelos diversos usuários cadastrados, ou por proposições efetuadas via correspondências eletrônicas ou impressas.



Em relação à fase de visão do futuro, é indispensável salientar que todo o insumo para a elaboração da pesquisa 'Delphi' decorreu da realização do "II Encontro do Comitê de Planejamento", em 08 de novembro de 2010, sendo as medidas propostas em decorrência dos cenários prospectados potencializadas durante o "III Encontro do Comitê de Planejamento", ocorrido em 07 de fevereiro de 2011.

Em seguida, teve lugar uma terceira fase, denominada de **avaliação de medidas e gestão de resistências**. Nela foram analisadas, tanto individualmente como em grupo, as medidas sugeridas, incorporando-se ao conjunto já proposto algumas outras relacionadas à gestão de resistências internas e externas.

No tocante à gestão de resistências internas, recomendou-se incluir os aspectos comportamentais que otimizassem a aceitação e o apoio às estratégias que implicassem em descontinuidades significativas na cultura ou estrutura de poder da própria Instituição. Por outro lado, em relação à gestão de resistências externas, contemplou-se a proposição de estratégias neutralizadoras das resistências externas do ambiente, decorrentes da análise dos cenários prospectivos.

Como consequência disso, foram formuladas **404** iniciativas estratégicas, aglutinadas nas **90** estratégias que compõem os **25** objetivos estratégicos, alinhados sob as **perspectivas** de orçamento, pessoas, processos internos e sociedade, no BSC.

Etapa 4 – Consolidação do Plano Estratégico

A etapa de consolidação do plano estratégico foi composta de duas fases. Na primeira, realizou-se a revisão dos dados fundamentais do sistema, coletados no início do processo de planejamento, para averiguar a necessidade de alterações em função da avaliação de medidas realizada anteriormente, as quais foram classificadas, preliminarmente, com o status de "validada", pelo Grupo de Controle (GC).

Logo em seguida, a Assessoria da Gestão Estratégica (AGE) submeteu ao decisor estratégico, para aprovação, uma minuta atualizada do plano. Devidamente assessorado por seu staff, o decisor aprovou, formalmente, a consolidação do processo de planejamento, produzindo, então, o instrumento denominado 'Plano Estratégico', que foi apresentado para membros das 1ª e 2ª instâncias, da capital e do interior do estado, através de 5 grandes eventos de alinhamento, o que possibilitou, ao final, sua validação e aprovação pelo Órgão Especial do Colégio de Procuradores.

Etapa 5 – Gestão Estratégica

Após a publicação do plano, terá início o processo de gestão estratégica, com a priorização e sincronização das iniciativas estratégicas, para posterior execução e acompanhamento de resultados, por intermédio do monitoramento de indicadores. A evolução do método, com a inclusão de conceitos do BSC, viabilizar-se-á através da utilização do software Jaguar, que envolve três fases:

ALINHAMENTO FÍSICO, ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO

1ª) Priorização de Iniciativas Estratégicas

As iniciativas estratégicas serão priorizadas pelo decisor estratégico a partir da análise de um grupo de critérios com pesos previamente estabelecidos, conforme a importância do alcance da visão institucional, tais como: tempo e custo de implementação, quantidade de recursos tecnológicos e materiais, etc.

2ª) Ordenamento de Iniciativas Estratégicas

Depois de priorizadas, as iniciativas estratégicas serão sincronizadas, tendo em vista a necessidade de ordenamento das ações para a sua execução, levando-se em consideração o orçamento da Instituição.

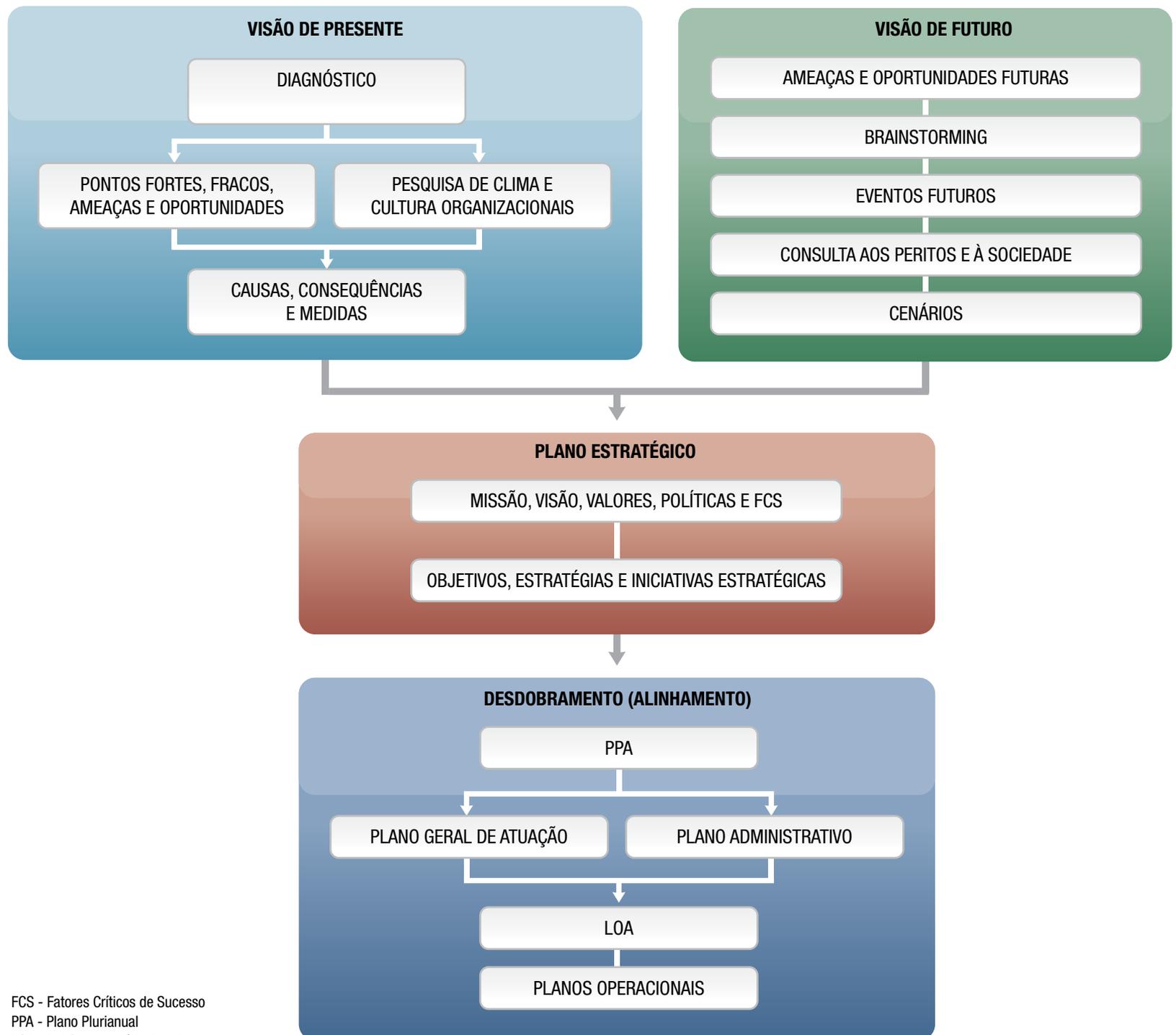
3ª) Monitoramento de Indicadores

Nessa última parte, o método possibilitará o acompanhamento dos indicadores dos objetivos estratégicos e das iniciativas estratégicas, comparando-os com as metas pré-estabelecidas. Este acompanhamento de indicadores pode ser visualizado de várias formas, inclusive por uma espécie de 'painel de bordo', através do software Jaguar.

Além disso, o Jaguar permite que se trace o **mapa estratégico** da organização, interligando seus objetivos e indicadores por meio de relações de causa e efeito, dentro de todas as perspectivas estabelecidas.

Ante o exposto, o “Plano Estratégico” do Ministério Público do Estado da Bahia possibilitará ineditamente o **diagnóstico**, o **mapeamento** e a **consolidação** de todas as atividades meio e fim em um único instrumento de planejamento e gestão. Este constituirá em uma importante ferramenta que, uma vez executada, monitorada e retroalimentada, propiciará a orientação e o alinhamento físico, orçamentário e financeiro dos diversos planos existentes – Plano Plurianual (PPA), Orçamento Anual, Plano Geral de Atuação (PGA) e os Planos Administrativo, Táticos e Operacionais – à consecução, priorizada e ordenada, de suas iniciativas, estratégias e objetivos. Tudo isso com o fim de atender à sua **missão** (defender a sociedade e o regime democrático, para garantia da cidadania plena) e alcançar, até o ano de 2023, sua **visão estratégica** (ser reconhecida como instituição de excelência, indutora do respeito aos direitos fundamentais e interesses sociais).

SÍNTESE DA CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E ALINHAMENTO COM OS DEMAIS INSTRUMENTOS GERENCIAIS

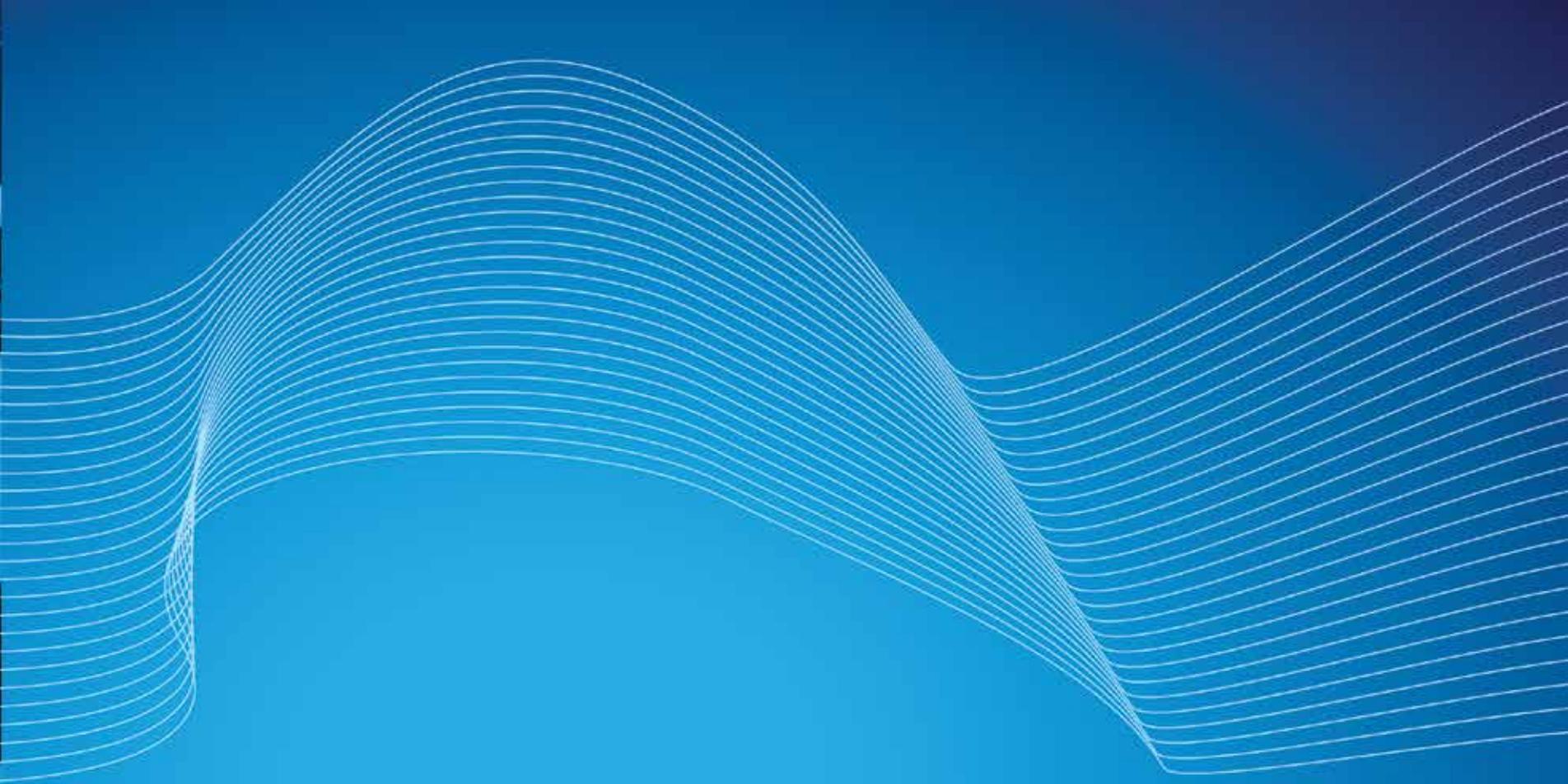


FCS - Fatores Críticos de Sucesso
 PPA - Plano Plurianual
 LOA - Lei Orçamentária Anual



Foto: Agecom/Roberto Viana



An abstract graphic consisting of numerous thin, white, wavy lines that flow across the top half of the image, creating a sense of movement and depth against the blue background.

IDENTIDADE ESTRATÉGICA

MISSÃO

Estabelece o que a organização pública faz hoje, para quem o faz e o que ela deseja alcançar no futuro. É uma declaração explícita das razões de sua existência. Na declaração da missão, o propósito é estabelecido, normalmente, em termos do papel social desempenhado pela organização.

*Defender a sociedade e
o regime democrático
para garantia da
cidadania plena.*

Foto: Agecom/Alberto Coutinho



VISÃO

Estabelece o que a organização pública quer ser no futuro. É o que se sonha para o negócio. A perseguição desse sonho é o que deve manter a organização viva. É o que a energiza e inspira. A visão impulsiona a organização, enquanto a missão dá rumo a ela.

*Ser reconhecido como
uma instituição de
excelência, indutora
do respeito aos
direitos fundamentais
e interesses sociais.*

VALORES

São os princípios – guia da organização – que são incorporados à sua maneira de agir. São conjuntos de padrões éticos que norteiam a sua vida cotidiana e a dos seus integrantes. Mais do que uma simples declaração de princípios, os valores se revelam pelas atitudes e comportamentos que a organização adota diante dos desafios que enfrenta ao longo de sua existência.

COMPROMISSO – *é privilegiar o “fazer acontecer”, com foco absoluto na efetividade das ações e na sociedade.*

DEDICAÇÃO – *é dar-se em prol do bem comum.*

DETERMINAÇÃO – *é acreditar, perseverar e jamais desistir de lídimos ideais.*

UNIDADE – *é a articulação das ações e a uniformidade de procedimentos.*

RESPEITO – *é a consideração pelo outro, pelas leis e instituições democráticas.*





FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

São pré-condições internas, de diferentes naturezas, relacionadas tanto aos seus ativos tangíveis quanto aos intangíveis e essenciais para que a organização atinja seus objetivos.

Recursos financeiros, materiais e tecnológicos adequados;

Independência funcional;

Desenvolvimento de pessoas;

Interlocução e articulação;

Unidade institucional;

Gestão eficiente;

Inteligência estratégica estruturada e eficaz;

Fortalecimento da imagem institucional;

Robustecimento do perfil constitucional;

Autonomia administrativa e financeira;

Comunicação eficiente.

POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

Diretrizes gerais que expressam os limites nos quais as ações da organização e de seus integrantes devem se desenvolver no cumprimento da missão para o alcance da visão. Devem ser coerentes com os limites éticos estabelecidos pelos valores compartilhados pela organização.

Valorizar as pessoas: proporcionar satisfação, ambiente salutar e condições de desenvolvimento às pessoas.

Fomentar a pró-atividade: estimular a postura antecipativa e a inovação constante com foco na atuação resolutiva.

Buscar a excelência: pautar a gestão em padrões de classe mundial de excelência.

Fortalecer a unidade institucional: promover integração e atuação concatenada.

Promover a cooperação interinstitucional: realizar parcerias estratégicas para o atendimento satisfatório das demandas sociais.



Maria Quitéria

MAPA ESTRATÉGICO



GESTÃO
ESTRATÉGICA

Mapa Estratégico do Ministério Público do Estado da Bahia

MISSÃO

Defender a sociedade e o regime democrático para garantia da cidadania plena

Ser reconhecido como uma instituição de excelência, indutora do respeito aos direitos fundamentais e interesses sociais

VISÃO

SOCIEDADE

Promoção da cidadania plena

Proteção da criança e do adolescente

Educação pública de qualidade

Sistema de saúde pública de qualidade

Redução da criminalidade

Proteção do meio ambiente

Probidade na gestão pública

PROCESSOS INTERNOS

Promover saúde pública de qualidade

Promover educação pública de qualidade

Promover o aperfeiçoamento do sistema de defesa social

Promover a defesa da cidadania

Promover a probidade na gestão pública

Promover a defesa do meio ambiente

Promover a proteção da criança e do adolescente

Promover a defesa dos direitos do consumidor

Implantar e implementar a gestão estratégica

Aperfeiçoar o instrumental normativo do Ministério Público

Fortalecer as alianças estratégicas

Ampliar e melhorar a infraestrutura tecnológica e implantar novo modelo gestão de TI

Melhorar a gestão administrativa

Fortalecer a imagem institucional

APRENDIZADO E CONHECIMENTO

Aperfeiçoar a atuação funcional

Aperfeiçoar a política de gestão de pessoas

Fomentar a integração institucional

Incrementar recursos e fortalecer a gestão orçamentária e financeira

ORÇAMENTO



Foto: Agecom/Alberto Coutinho





PROSPECTIVA ESTRATÉGICA:
GERAÇÃO DE CENÁRIOS

O Ministério Público do Estado da Bahia (MPBA) empregou, para a elaboração do Plano Institucional, uma metodologia que atende, dentro de seu escopo, à demanda de construção do planejamento estratégico com a construção de cenários prospectivos e o monitoramento de indicadores.

Nesse contexto, a justificativa para a adoção de uma ferramenta de gestão que prospectasse cenários decorreu da necessidade de não se levar em consideração somente os fatos e dados que aconteceram no passado. Era também essencial a compreensão da dinâmica de transformação social, econômica, cultural, política e tecnológica das sociedades para que a instituição pudesse visualizar cenários futuros em um ambiente aberto, múltiplo e incerto.

O conceito de cenário, segundo Godet et al. (2000a, p. 19), é o de um “(...) conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem a essa situação futura”. Glenn (1994, p. 4), por seu turno, o define como “(...) uma estória que conecta a descrição de um futuro específico com a realidade presente, em uma série de ligações causais, que ilustram as decisões e as conseqüências”.

A prospecção de cenários não é, portanto, uma ferramenta destinada a reduzir as incertezas do futuro, tampouco a predizê-lo, mas deve ser vista como um mecanismo de tomada de decisões estratégicas. Enquanto no modelo clássico, o cenário **projetivo** visualiza o que irá ocorrer, no **prospectivo** expõe o que pode ocorrer, ao tempo em que o cenário **alvo** direciona como atingir um **objetivo específico**.

O cenário alvo, também chamado por diversos autores de cenário normativo, representa um futuro desejado, mas não necessariamente o ideal. Conforme argumenta Buarque (2003, p. 23), o cenário alvo deve ser exequível; sua descrição “deve ser plausível e viável, e não apenas a representação de uma vontade ou de uma esperança”. Argumenta ainda o referido autor que, “desse ponto de vista, pode-se dizer que o cenário alvo ou desejado é uma utopia plausível, capaz de ser efetivamente construída e, portanto, demonstrada – técnica e logicamente – como viável”. Dessa forma, exerce uma importância vital na tomada de decisões gerenciais, pois possibilita a interferência e transformação do futuro provável no mais desejado pela instituição, quando as variáveis envolvidas estiverem em sua esfera de competência; ou, quando não for possível influenciá-las, permite a preparação para o enfrentamento ou aproveitamento dos acontecimentos.

Em síntese, permite à instituição uma postura **antecipativa** com a adoção de iniciativas, no presente, capazes de impactar nas conseqüências advindas dos acontecimentos futuros. Destarte, a possibilidade da gestão de eventos futuros, através de ferramentas eficientes de planejamento, identificação de oportunidades e ameaças e definição de ações estratégicas pró-ativas, qualifica o processo decisório.

Cristo (2002, p. 1) apresenta a prospectiva estratégica como uma ferramenta apoiada em “técnicas específicas, como o Delphi, a construção de cenários, a matriz de impactos cruzados e outras, possibilitando ‘visões de futuro’ que permitirão a elaboração de políticas públicas visando à construção de um futuro desejável”.

Em decorrência do imperativo de alinhar o Ministério Público do Estado da Bahia com as melhores e mais modernas práticas gerenciais aplicadas em instituições públicas e privadas, utilizou-se o ‘Método Grumbach’, desenvolvido pelo professor Raul Grumbach, um dos pioneiros no emprego de métodos da escola probabilística, objetivando a construção do mapa de cenários prospectivos probabilísticos para o horizonte temporal **2011-2023**.

Posteriormente, durante a realização do ‘II Encontro do Comitê de Planejamento’, aplicou-se a técnica do ‘brainstorming’, a fim de elaborar uma lista de idéias, as quais foram reunidas em grupos temáticos para a definição dos eventos a serem avaliados, por meio de uma pesquisa ‘Delphi’, por peritos de notório saber em diversas áreas do conhecimento e pela sociedade.

A pesquisa foi disponibilizada entre os meses de novembro e dezembro de 2010, através do site <http://www.brainstormingweb4.com.br/mpba>. Os respondentes forneceram suas opiniões sobre a probabilidade de ocorrência de cada evento (questões estratégicas) e da importância do evento para o MPBA. Com isso, evidenciou-se a participação efetiva da sociedade na formação do plano estratégico.

A probabilidade de ocorrência dos eventos foi obtida por meio de uma média ponderada das avaliações fornecidas pelos peritos e pela sociedade, que também se autoavaliaram em relação ao seu nível de conhecimento sobre cada questionamento. Adicionalmente, efetuou-se uma análise de impactos cruzados da ocorrência de cada um dos eventos sobre os demais para, após a aplicação do método ‘Monte Carlo’, gerar os cenários prospectivos.

Os cenários prospectivos nasceram dos seguintes questionamentos feitos aos peritos:

1 – DEGRADAÇÃO DO BIOMA CERRADO NA BAHIA

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, o uso dos recursos naturais sem preocupações com a sustentabilidade venha a reduzir, em percentuais superiores a 20%, a cobertura atual do bioma cerrado no estado da Bahia.

2 – REDUÇÃO DOS CONGESTIONAMENTOS DOS PROCESSOS JUDICIAIS

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, o judiciário brasileiro consiga atingir taxas médias inferiores ou iguais a 25% para os indicadores de congestionamento dos processos de conhecimento em 1º e 2º graus.

3 – AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DO INTERIOR NO PIB DO ESTADO

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, a contribuição para o PIB estadual por parte dos municípios do interior da Bahia atinja patamar acima de 60%.

4 – REDUÇÃO DA TAXA DE ANALFABETISMO NO ESTADO DA BAHIA

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, a Bahia reduza a taxa de analfabetismo do estado para a média nacional.

5 – AUMENTO DE IMIGRANTES NO BRASIL

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, o percentual de imigrantes registrados e irregulares no Brasil represente mais de 2% da população total do país.

6 – AUMENTO DA TRANSPARÊNCIA NAS CONTAS PÚBLICAS

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, ocorra a total transparência nas contas públicas, a ponto de 100% dos municípios brasileiros terem suas contas efetivamente divulgadas na forma da lei.

7 – REDUÇÃO DOS ÍNDICES DE CRIMINALIDADE

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, as políticas sociais e o sistema de justiça sejam fortalecidos e modernizados, permitindo a redução, pela metade, dos atuais índices de criminalidade no estado da Bahia.

8 – ALTERAÇÃO NO PERFIL CONSTITUCIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, sejam aprovadas emendas constitucionais que diminuam as atribuições e garantias do Ministério Público.

9 – DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA REGIÃO DA CAATINGA

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, ocorra a efetivação de políticas públicas que garantam o desenvolvimento sustentável da caatinga no estado da Bahia.

10 – REDUÇÃO DA MAIORIDADE PENAL

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, reduza-se para 16 anos a maioridade penal no Brasil.

11 – COLAPSO DA MOBILIDADE URBANA

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, a mobilidade urbana entre em colapso na cidade de Salvador.

12 – MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE SAÚDE PÚBLICA

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, a melhoria da qualidade dos serviços de saúde ofertados transforme o SUS de fato no SUS de direito.

13 – SUBDIVISÃO DO ESTADO DA BAHIA

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, ocorra a subdivisão do Estado da Bahia, com a criação do Estado do São Francisco.

14 – AUMENTO DA TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS POR MEIO DIGITAL

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, 100% dos processos judiciais em 1ª e 2ª instâncias do Poder Judiciário do Estado da Bahia tenham tramitação por meio digital.

15 – AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO CIDADÃ

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2023, o IDH da Bahia alcance índice igual ou superior ao IDH do Brasil.



CENÁRIO MAIS PROVÁVEL

A geração do cenário mais provável surgiu da aplicação da pesquisa 'Delphi'. Com a utilização da técnica de impactos cruzados aos resultados obtidos do questionário e a posterior simulação matemática de 'Monte Carlo', realizada pelo software Lince, sistema de simulação e gestão de futuro, originou-se o mapa de cenários prospectivos, dando-se início à análise prospectiva do ambiente.

É importante ressaltar que a análise de cenários é um meio de avaliar riscos, antecipar os momentos-chave de mudança e identificar conflitos de escolhas entre as metas da instituição, permitindo uma tomada de decisões com embasamento científico. Dessa forma, possibilita-se a alteração de um cenário futuro, visando beneficiar a sociedade e a atuação ministerial, mediante o emprego das seguintes ações: a) aplicação de técnicas de inteligência estratégica e princípios da 'Teoria dos Jogos'; b) execução de medidas da visão de futuro; c) estabelecimento de parcerias estratégicas.

CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS 2011 – 2023

| | EVENTOS | CENÁRIO IDEAL | CENÁRIO MAIS PROVÁVEL |
|-----|---|---------------|-----------------------|
| 1º | Degradação do bioma Cerrado na Bahia | N | O |
| 2º | Redução dos congestionamentos dos processos judiciais | O | O |
| 3º | Aumento da participação do interior no PIB do Estado | O | O |
| 4º | Redução da taxa de analfabetismo no estado da Bahia | O | O |
| 5º | Aumento de imigrantes no Brasil | N | O |
| 6º | Aumento da transparência nas contas públicas | O | O |
| 7º | Redução dos índices de criminalidade | O | O |
| 8º | Alteração no perfil constitucional do Ministério Público | N | N |
| 9º | Desenvolvimento sustentável na região da Caatinga | O | O |
| 10º | Redução da maioria penal | N | N |
| 11º | Colapso da mobilidade urbana | N | O |
| 12º | Melhoria da qualidade dos serviços de saúde pública | O | O |
| 13º | Subdivisão do estado da Bahia | N | N |
| 14º | Aumento da tramitação de processos judiciais por meio digital | O | O |
| 15º | Aumento da participação cidadã | O | O |

O = Ocorre.

N = Não ocorre.

CENÁRIO ALVO

A interpretação da dinâmica dos cenários, etapa fundamental do ‘Método Grumbach’, desenvolvida com o uso do software Lince, possibilitou a escolha de um cenário mais próximo do ideal coletivo, exequível e aceitável, chamado **cenário alvo**, e, com isso, tornando possível a implementação de ações prioritárias, objetivando confluir estrategicamente as atuações com **foco em resultado**.

Nesse contexto, o Ministério Público do Estado da Bahia identificou, dentre os eventos pesquisados, aqueles considerados prioritários. Dessa forma, utilizou-se a interpretação prospectiva objetivando direcionar a atuação para a ocorrência ou não desses eventos, com a finalidade de impactar positivamente nos demais, priorizando-se iniciativas estratégicas, a fim de tornar o cenário mais provável o mesmo que o cenário alvo.

Sendo assim, definiu-se o posicionamento ou foco das ações estratégicas em três pilares: a) redução dos índices de criminalidade; b) melhoria da qualidade dos serviços de saúde pública; c) redução da taxa de analfabetismo. Vale ressaltar que o resultado dessa priorização revelou uma absoluta sintonia entre os anseios da sociedade, dos peritos respondentes

e da Instituição, constituindo uma identidade extremamente democrática.

A partir daí, através da elaboração de estratégias de atuação e execução de iniciativas e celebração de parcerias estratégicas, empregando-se a ‘teoria dos jogos’ para amplificar as relações com os atores, objetiva-se a ruptura de tendências, a fim de viabilizar a alteração do futuro previsto no cenário mais provável/alvo.

Além disso, os supramencionados cenários deverão ser constantemente atualizados com medidas e monitoramento a serem empreendidos pela unidade de inteligência estratégica da Assessoria de Gestão Estratégica (AGE), através do software Jaguar, dentro do horizonte temporal pré-estabelecido, 2011 – 2023, a fim de acompanhar a dinâmica dos indicadores relacionados aos objetivos constantes no **Mapa Estratégico**.





REVISITA
NECESSÁRIA



Foto: Agecom/Alberto Coutinho

É cediço que, a partir da conjugação dos esforços institucionais que resultaram na elaboração do Plano Geral de Atuação 2004–2009, recrudescceu a necessidade de incorporar o planejamento estratégico como eixo estruturante da atuação e da projeção dos caminhos a serem percorridos pelo MPBA a partir de então.

Esse processo de amadurecimento institucional resultou na elaboração do Plano Estratégico 2011–2023, ora entregue em sua versão atualizada.

Seu horizonte prazal de 12 anos nos impele a um contínuo esforço de monitoramento, com duas finalidades precípua: velar pela aderência da execução ao correlato planejamento; e verificar a necessidade de ajustes advindos de mudanças de cenários.

Atenta a tal mister, a Coordenadoria de Gestão Estratégica formulou metodologia consentânea com o Canvas (também adotado pelo Conselho Nacional do Ministério Público ao elaborar o seu Plano Estratégico Nacional), submeteu–a ao crivo do Sistema de Planejamento e Gestão Estratégica do Ministério Público da Bahia (SIPLAGE) e solicitou à Diretoria de Tecnologia e Informação (DTI) o desenvolvimento de um programa de informática que permitisse amplo manuseio do Plano. Assim nasceu o Sistema de Acompanhamento dos Planos Institucionais (SIPI) que, a um só tempo, instrumentalizou os seguintes cuidados metodológicos:

- possibilitou uma análise inicial sistêmica pela CGE;
- garantiu a avaliação prévia pelo 2º Grau, Gabinete, Corregedoria, Ouvidoria, Secretaria–Geral, Coordenadorias, CEAF, Controladoria, Centros de Apoio e SGA;

- viabilizou o manejo do Plano por membros e servidores, mediante navegação fácil e intuitiva na ferramenta ao longo dos 10 Encontros Regionais;
- não permitiu modificar objetivos estratégicos;
- possibilitou alterações nas iniciativas estratégicas;
- autorizou a inserção de novas iniciativas estratégicas;
- não permitiu a supressão de iniciativas estratégicas que já haviam sido priorizadas em Planos Plurianuais;
- forneceu à CGE os meios necessários à compilação de todas as sugestões;
- propiciou o refino – novamente pelo 2º Grau, Gabinete, Corregedoria, Ouvidoria, Secretaria-Geral, Coordenadorias, CEAF, Controladoria, Centros de Apoio e SGA – de todas as sugestões colhidas ao longo dos 10 encontros;
- forneceu ao Órgão Especial do Colégio de Procuradores um recorte específico do quanto alterado, para subsidiar a respectiva aprovação.

A par desse acatamento metodológico, releva destacar a legitimidade do processo de atualização do Plano, respaldada em 10 encontros abrangendo todas as 29 Promotorias de Justiça Regionais do interior e a Comarca da Capital, com divulgação prévia e ampla participação de membros e servidores.

Toda essa sistematização possibilitou ventilar questões que permearam os três níveis de concreção do planejamento – estratégico, tático e operacional – com os cuidados adicionais de não alterar os objetivos nem reduzir o conteúdo das estratégias do Plano, para não descaracterizá-lo em sua essência nem desfuncionalizar os seus eixos estruturantes.

Pode-se asseverar, portanto, que a atualização não apenas reafirmou a vitalidade do Plano, como também preservou a sua higidez sistêmica e metodológica.

Hoje consolidada como uma realidade institucional, a cultura de planejamento nos permite navegar com segurança, mesmo em mares eventualmente agitados. Afinal, planejar é manter atenção à direção dos ventos, para não posicionar equivocadamente as velas e aportar em local indesejado.

Avencemos! “Navegar é preciso”!

Salvador, janeiro de 2020.



Fábio Ribeiro Velloso
Promotor de Justiça
Coordenador de Gestão Estratégica



Foto: Agecom/Mila Cordeiro



ETAPAS DA ATUALIZAÇÃO DO
PLANO ESTRATÉGICO
2011-2023



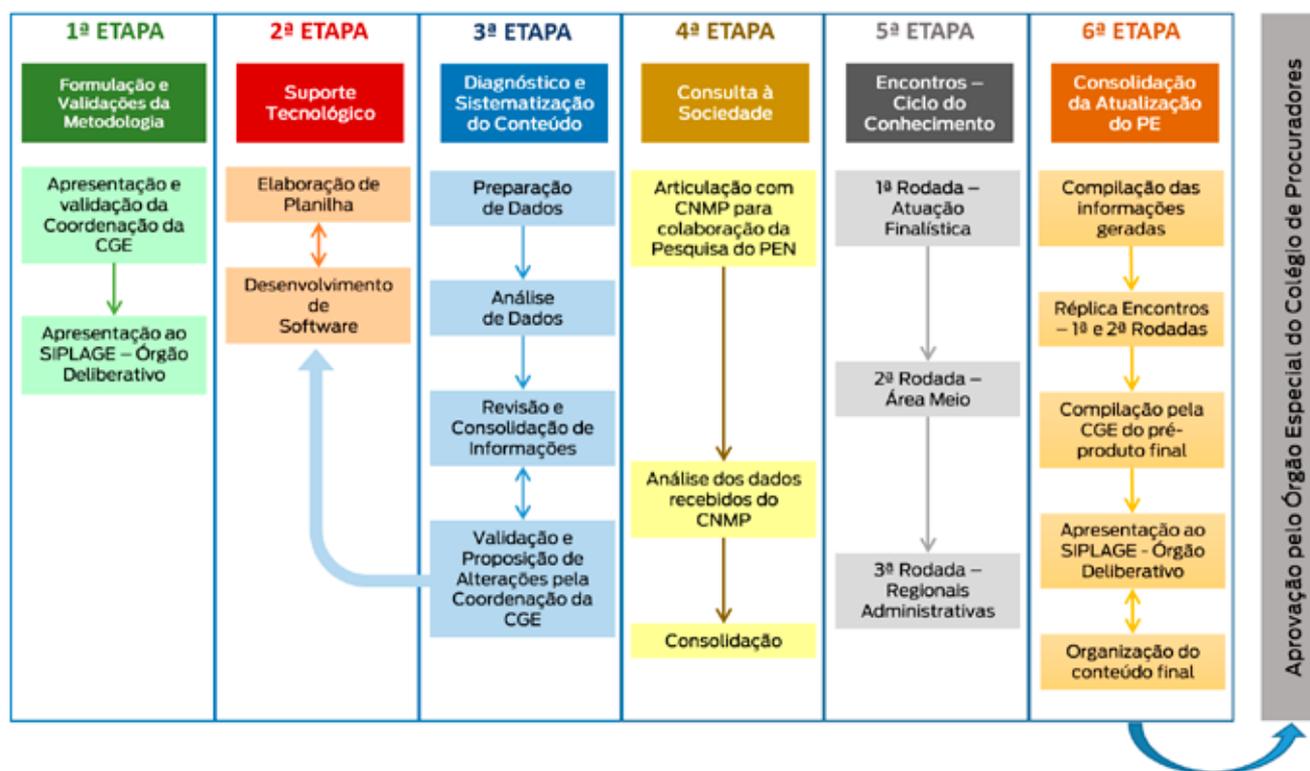
Publicado no ano de 2011, o Plano Estratégico do Ministério Público do Estado da Bahia (2011 – 2023) trouxe importante avanço na gestão ministerial, alinhando a profissionalização e modernização de seus instrumentos, além da formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para a sua execução.

Nos últimos 08 anos, o Plano Estratégico, com seus objetivos estratégicos, estratégias e iniciativas estratégicas, subsidiou de forma íntegra e legítima a criação de projetos e programas abrangendo as diversas áreas da atividade-meio e da atuação finalística do *Parquet* baiano. Muitos deles foram premiados pelo Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP e inspiraram boas práticas adotadas por outros MPes.

Através de uma análise de multicritérios e da sincronização das iniciativas do Plano Estratégico, com pesos e valores previamente estabelecidos conforme o grau de importância para o alcance da Visão Institucional, instrumentalizou-se, após a consolidação de informações, a elaboração dos Planos Gerais de Atuação.

Assim, após anos de gestão pautada em priorização de atuação e alinhamento financeiro-orçamentário, o Plano Estratégico foi avaliado para além desse norte, vislumbrando-se, então, a necessidade de atualizá-lo. Essa revisita propiciou colaboração coletiva e por área temática, segundo metodologia cujas etapas de planejamento e de execução estão ilustradas abaixo.

ETAPAS DA ATUALIZAÇÃO





JUSTIFICATIVA

O Plano Estratégico possui um ciclo de vida. O primeiro recorte de tempo para o MP/BA foi de 12 anos, dos quais 08 foram efetivamente produtivos e monitorados pelas áreas, com o apoio da Gestão Estratégica. Sem embargo, ante o decurso de tal lapso de tempo, a atualização do Plano tornou-se uma inevitabilidade voltada à preservação da sua saúde orgânica, técnica, financeiro/orçamentária e, em última análise, da própria resolatividade da atuação do MP/BA.

Com efeito, em razão de mudanças nos ambientes econômico, político e legal, bem como ante o surgimento de novas tecnologias e

necessidades estruturais, é natural que aquilo que fora adotado como prioridade seja reavaliado. Importante que se façam ajustes para que as ações se amoldem mais à atual realidade e aos cenários projetados, tornando a atuação ministerial cada vez mais efetiva para a sociedade.

Atenta a esses imperativos, a metodologia de atualização permitiu uma análise dos dados dos objetivos com suas estratégias e iniciativas, a fim de identificar o que foi alcançado conforme o planejamento e o que é necessário para ultimá-lo, quais iniciativas não precisavam mais constar no Plano e quais deveriam ser acrescentadas para retratar melhor a nova ambiência institucional.

PLANO ESTRATÉGICO 2011-2023





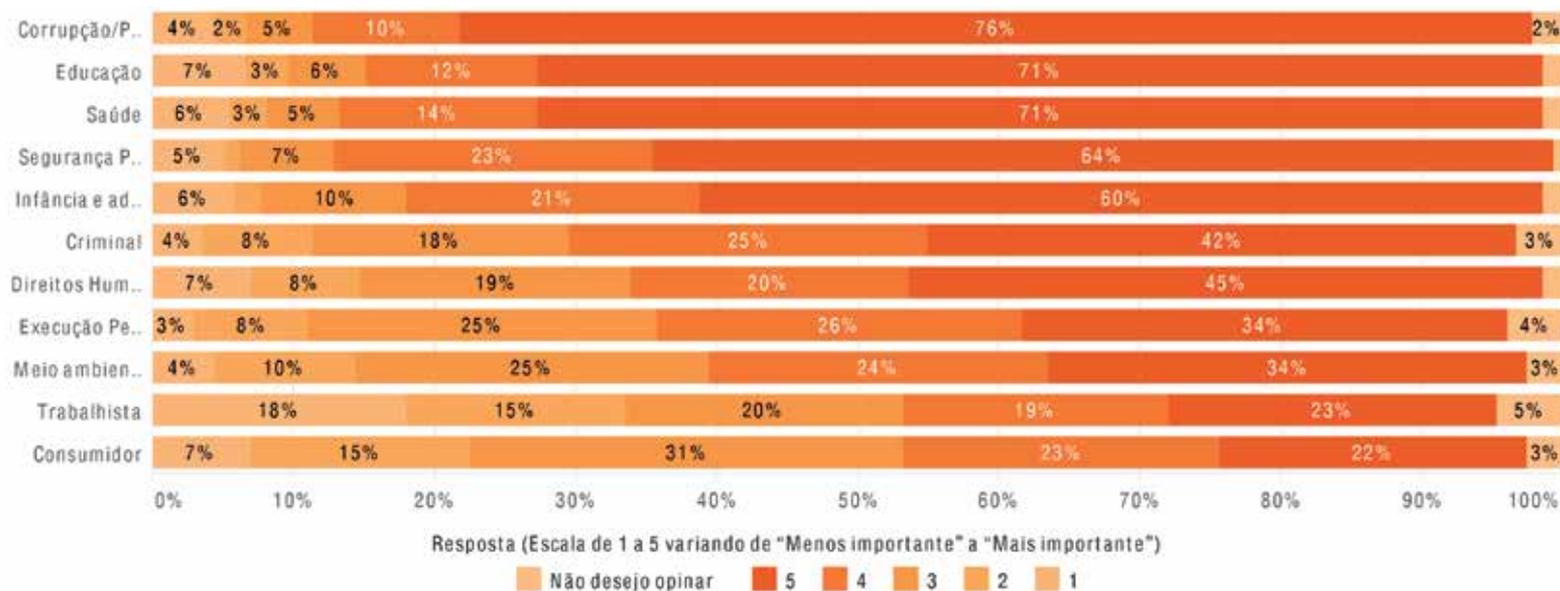
OBJETIVOS

- Ponderar sobre o cenário atual de cumprimento dos Objetivos Estratégicos;
- Revisar conteúdo para maximizar o potencial de atuação do Órgão;
- Possibilitar a exclusão de Iniciativas Estratégicas desalinhadas com as Estratégias e Objetivos Estratégicos;
- Permitir aumento de alcance das Estratégias e a inserção de novas Iniciativas Estratégicas consentâneas com o momento atual;
- Proporcionar adequações de forma das Estratégias, sem alterá-las em seu conteúdo;
- Trabalhar em conjunto, oportunizando produção coletiva;
- Construir integração e convergência em objetivos e ações, respeitando as temáticas e condições estruturantes.

CONSULTA À SOCIEDADE

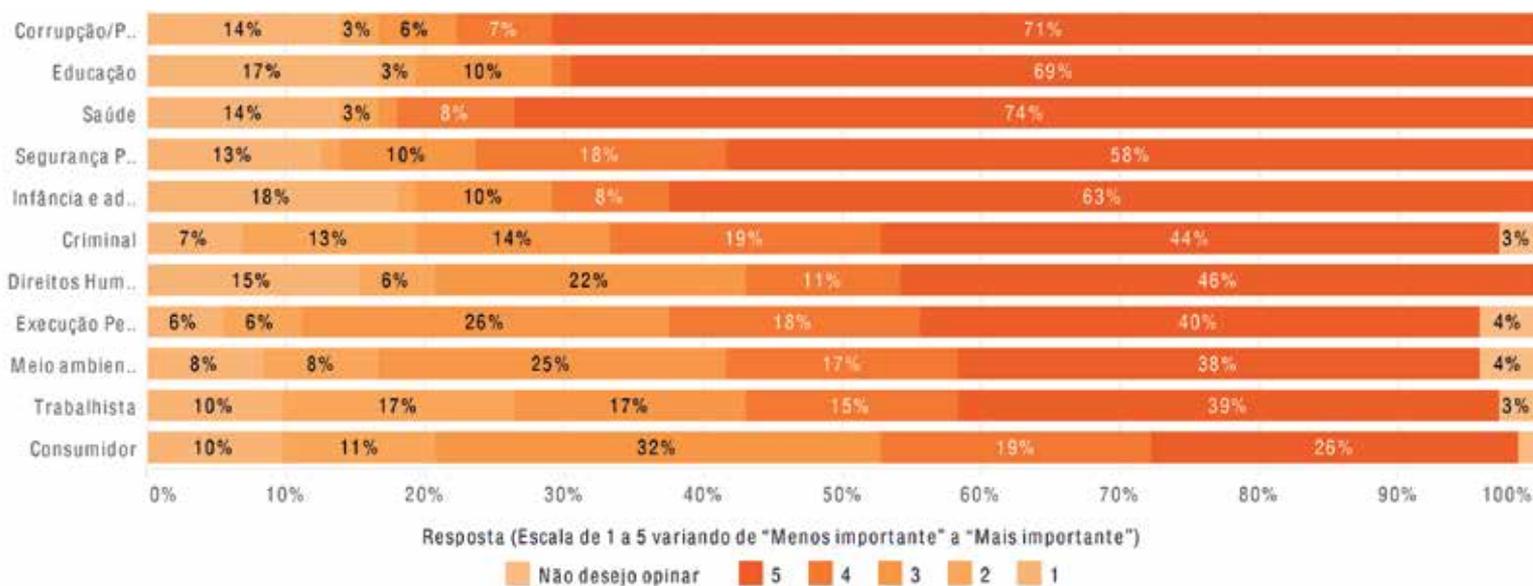
Em atenção ao mister de realizar escuta social para subsidiar a atualização do Plano, obteve-se o resultado da consulta realizada pelo Conselho Nacional do Ministério Público entre os meses de maio e junho de 2018.

Principais temas da atuação finalística do Ministério Público Recorte – Sociedade e Instituições.





Principais temas da atuação finalística do Ministério Público Recorte – apenas a Sociedade



RESULTADOS

Resumo da Atualização

| | |
|-----------------------|-----|
| ESTRATÉGIAS MANTIDAS | 55 |
| ESTRATÉGIAS ALTERADAS | 35 |
| INICIATIVAS MANTIDAS | 105 |
| INICIATIVAS ALTERADAS | 242 |
| INICIATIVAS EXCLUÍDAS | 58 |
| INICIATIVAS INCLUÍDAS | 120 |

Plano Inaugural X Plano Atualizado

| | PE 2011-2023 inaugural | PE 2011-2023 atualizado |
|--|------------------------|-------------------------|
| OBJETIVOS | 25 | 25 |
| Objetivos das perspectivas de Processos Internos, Aprendizado/Conhecimento e Orçamento | 18 | 18 |
| Objetivos da perspectiva de Sociedade | 7 | 7 |
| ESTRATÉGIAS | 90 | 90 |
| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS | 405 | 467 |

MAPA ESTRATÉGICO NACIONAL

2020-2029



MISSÃO

Defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis

VALORES

- Resolutividade
- Transparência
- Proatividade
- Inovação
- Cooperação

VISÃO

Ser uma instituição com atuação resolutiva na defesa da sociedade, no combate à corrupção e criminalidade e na garantia da implementação de políticas públicas.

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Aperfeiçoar a atividade investigativa e de inteligência do Ministério Público

Aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas

Consolidar a atuação ministerial integrada e estimular a articulação interinstitucional

Garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda atividade ministerial

Impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social

Intensificar o diálogo com a sociedade e fomentar a solução pacífica de conflitos

PROCESSOS INTEGRADORES

Disseminar práticas de governança e gestão, em todos os níveis, orientadas para resultados

Zelar pela sustentabilidade em toda forma de atuação

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Assegurar a disponibilidade e a aplicação eficiente dos recursos orçamentários

Estabelecer gestão administrativa compartilhada e padronizada

Fortalecer os processos de comunicação e a imagem institucional

Promover a gestão por competências e a qualidade de vida no trabalho

Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras

“ESTRATÉGIA É DIÁLOGO PERMANENTE.”



Foto: Agecom/Alberto Courinho



Foto: André Fernandes

The background is a solid blue gradient. Overlaid on this are several sets of thin, white, wavy lines that create a sense of motion and depth. One set of lines starts from the left edge, curves upwards and then downwards, forming a large, open shape. Another set of lines is positioned further to the right, also curving. The overall effect is modern and dynamic.

OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

1 Objetivo: PROMOVER O APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE DEFESA SOCIAL

1.1 **Estratégia:** Aperfeiçoar e reestruturar a atuação do Ministério Público do Estado da Bahia (MP/BA) na área criminal.

- 1.1.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de aparelhamento das Promotorias de Justiça Criminais com recursos humanos, equipamentos e softwares especializados no enfrentamento da criminalidade.*
- 1.1.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de enfrentamento da criminalidade praticada contra as mulheres, travestis, transexuais, homossexuais, transgêneros e outros grupos de maior vulnerabilidade social.*
- 1.1.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de combate atual à violência nos estádios e garantia da segurança na Copa do Mundo de 2014, através de articulações com órgãos e entidades envolvidos com a temática.
- 1.1.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para capacitação de membros e servidores do MP/BA em técnicas de investigação, perícia, segurança orgânica, enfrentamento a crimes praticados através de ferramentas tecnológicas e/ou virtuais, inclusive em matéria de educação digital, prevenção e repressão.*
- 1.1.5 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 1.1.6 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 1.1.7 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com os Poderes do Estado e organismos privados, objetivando agilizar a recuperação de ativos provenientes de crimes.*
- 1.1.8 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de mapeamento e análise da criminalidade na Bahia, inclusive com geoprocessamento, estabelecendo eventuais parcerias.*
- 1.1.9 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com os Poderes, visando ao intercâmbio de tecnologia e conhecimento no enfrentamento da criminalidade.*
- 1.1.10 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com o Poder Executivo federal e estadual, inclusive Polícias Civil e Militar, objetivando a realização de capacitações para o combate à criminalidade e a integração com os organismos responsáveis pelo sistema de defesa social.*
- 1.1.11 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com o Poder Executivo, Poder Judiciário e a Defensoria Pública, com o estabelecimento de metas, visando à celeridade da tramitação de processos criminais, inclusive na fase de execução penal.*
- 1.1.12 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com organismos de defesa social e controle, corporações privadas e/ou profissionais, para acesso e compartilhamento de dados e informações úteis aos procedimentos investigatórios criminais.*

- 1.1.13 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para normatização de procedimentos e rotinas, bem como aparelhamento e qualificação da atuação das centrais de inquéritos.*
- 1.1.14 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto e normatização interna acerca da criação de estruturas voltadas aos acordos de não persecução penal.**
- 1.1.15 **Iniciativa Estratégica:** Estruturar a atuação do MP/BA para prevenir e enfrentar os crimes cibernéticos, com ênfase na aquisição de ferramentas de tecnologia, análise e interpretação de grandes volumes de dados, estruturados ou não–estruturados.**
- 1.1.16 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de enfrentamento da violência em grandes eventos.**

1.2 **Estratégia:** Aperfeiçoar a atuação do MP/BA no enfrentamento ao crime organizado.*

- 1.2.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto aos demais órgãos de Defesa Social e a outros Ministérios Públicos, visando enfrentar as organizações criminosas nacionais.*
- 1.2.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de reestruturação do enfrentamento ao crime organizado, no âmbito do MP/BA, adquirindo, inclusive, ferramentas de tecnologia da informação específicas, com as devidas atualizações, que permitam a racionalização da análise dos dados (v.g. ferramentas de BI), bem como a alocação de pessoal capacitado.*
- 1.2.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando aprimorar o enfrentamento aos crimes praticados por grupos de extermínio e milícias no estado.*
- 1.2.4 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer mecanismos para que os demais Órgãos de Segurança e de Controle do Estado elaborem programas de cooperação e compartilhamento na área de investigação das organizações criminosas.*
- 1.2.5 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com os poderes do Estado, outros Ministérios Públicos e organismos internacionais, visando ao treinamento e à capacitação de promotores de Justiça e servidores no enfrentamento ao crime organizado.*
- 1.2.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projetos, objetivando maximizar a eficiência na produção e difusão do conhecimento na área de inteligência, com vistas à melhoria e centralização do fluxo de gestão de dados ou informações.*
- 1.2.7 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para melhorar e fortalecer a estrutura do Laboratório Especializado no Combate à Lavagem de Dinheiro (LAB–LD) do MP/BA, no âmbito da CSI – Coordenadoria de Segurança Institucional e suas Unidades Destacadas de Inteligência – UDIs.*
- 1.2.8 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações visando à ampliação, o fortalecimento e a regionalização do Grupo Apoio Especial de Combate às Organizações Criminosas (Gaeco) fomentando a melhoria do acesso dos membros e servidores do Ministério Público ao fluxo de dados ou informações da área de inteligência.**

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

1.3 **Estratégia:** Contribuir para a implantação de um modelo de segurança pública mais eficiente.*

- 1.3.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto ao Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJ/BA), visando à priorização dos julgamentos de casos que envolvam crimes violentos letais intencionais e ilícitos praticados por agentes públicos.*
- 1.3.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações para o fortalecimento e aperfeiçoamento dos Comitês Interinstitucionais de Segurança Pública (Cisps).*
- 1.3.3 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parceria com os Poderes Executivo e Judiciário estaduais, visando ao fortalecimento do Programa de Proteção a Vítimas, Testemunhas e Familiares de Vítimas da Violência (Provita) no estado.
- 1.3.4 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com os Poderes Públicos e a sociedade civil, objetivando uma atuação articulada para o fortalecimento de programas de segurança pública e defesa social.*
- 1.3.5 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais, objetivando a melhoria do policiamento ostensivo em todo o estado.
- 1.3.6 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais, objetivando o cumprimento dos mandados de prisão em todo o estado.*
- 1.3.7 **Iniciativa Estratégica:** Contribuir para a implementação das ações de segurança pública na esteira do Plano Nacional de Segurança Pública.**
- 1.3.8 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para normatização de procedimentos e rotinas, aparelhamento e qualificação da atuação de membros do Ministério Público para a promoção de reparação de danos às vítimas.**

1.4 **Estratégia:** Fomentar a atuação preventiva e articulada entre os órgãos do sistema de defesa social, no enfrentamento à criminalidade.*

- 1.4.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto ao Poder Executivo estadual e municipal para o monitoramento de locais com maiores índices de criminalidade, inclusive através da utilização de mecanismos tecnológicos eficazes.*
- 1.4.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando disseminar internamente e articular com os demais órgãos ligados direta ou indiretamente à defesa social uma cultura de prevenção do crime.
- 1.4.3 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 1.4.4 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parceria com o Poder Executivo, visando ao comprometimento desse parceiro na efetivação e ampliação de programas sociais.*
- 1.4.5 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto ao Poder Executivo municipal, visando à melhoria do sistema de iluminação pública em áreas de alto índice de criminalidade.

- 1.4.6 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com o Poder Executivo e com a sociedade civil organizada, objetivando debater e promover medidas eficazes de redução da violência nas comunidades, e a implantação de Conselhos de Segurança em municípios do estado da Bahia.*
- 1.4.7 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a atuação preventiva e articulada entre os órgãos do sistema de defesa social, no enfrentamento à criminalidade.**
- 1.4.8 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto aos Poderes Executivos e Legislativos municipais com vistas à elaboração e implementação de planos municipais de prevenção a violência.**

1.5 **Estratégia:** Aperfeiçoar a prevenção e a repressão aos crimes econômico-tributários.

- 1.5.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de reestruturação e aperfeiçoamento da atuação do MP/BA no enfrentamento aos crimes econômico-tributários.*
- 1.5.2 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parceria com outros Poderes e com o Ministério Público Federal (MPF), a Receita Federal, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf) e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), visando o aprofundamento da investigação de crimes econômico-tributários.*
- 1.5.3 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer e aprimorar parcerias com os Poderes Executivo e Judiciário visando desenvolver e implementar projeto para intensificação do enfrentamento à sonegação fiscal.*
- 1.5.4 **Iniciativa Estratégica:** Realizar ações de articulação intra e interinstitucional, com vistas à recuperação de recursos e proteção ao Erário.**
- 1.5.5 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a capacitação dos membros para enfrentamento aos crimes econômico-tributários.**

1.6 **Estratégia:** Aperfeiçoar e reestruturar a atuação do MP/BA no controle externo da atividade policial.

- 1.6.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para reestruturação e aperfeiçoamento da atuação do MP/BA no controle externo da atividade policial, inclusive mediante a separação dos órgãos de execução responsáveis pela investigação e ajuizamento de expedientes contra os agentes policiais daqueles que atuam perante a Justiça Criminal Comum.*
- 1.6.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto ao Poder Executivo estadual visando ao monitoramento eletrônico e ao fluxo de informações automatizadas (interoperabilidade) das ocorrências criminais, inquéritos policiais e termos circunstanciados e à melhoria da qualidade e celeridade das investigações policiais.*

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

- 1.6.3 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto aos Poderes Judiciário e Executivo estaduais (SSP, Corregedorias e Ouvidorias) visando à efetiva e célere apuração e julgamento de crimes atribuídos aos policiais civis ou militares, prioritariamente crimes que tenham pena máxima cominada em abstrato igual ou superior a 08 (oito) anos de reclusão.*
- 1.6.4 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto ao Poder Executivo estadual para fins de monitoramento de viaturas policiais, por meios tecnológicos, em todo o estado.*
- 1.6.5 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parceria com o Poder Executivo estadual, visando à criação de mecanismos de cooperação na realização, acompanhamento e remessa de perícias criminais.*
- 1.6.6 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para fins de qualificação de recursos humanos e materiais das polícias civil e militar e do Departamento de Polícia Técnica (DPT), em todo o estado.*
- 1.6.7 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de regionalização da atribuição de controle externo da atividade policial.**

1.7 **Estratégia:** Promover ações, objetivando a melhoria da execução penal e do sistema penitenciário.*

- 1.7.1 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a implementação da política estadual de trabalho no âmbito do sistema prisional.*
- 1.7.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações visando ao fortalecimento dos programas de monitoramento e fiscalização do cumprimento das penas e medidas alternativas no estado.*
- 1.7.3 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando à expansão da implantação do regime semiaberto em todas as regiões do estado.*
- 1.7.4 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais objetivando a ampliação e melhoria do sistema penitenciário do estado, com ênfase na problemática das facções criminosas e utilização de tecnologia.*
- 1.7.5 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para garantir os direitos de mulheres ou pessoas pertencentes a grupos sociais vulneráveis que se encontrem encarceradas ou internadas em hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico.*
- 1.7.6 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando ao aprimoramento da execução das medidas de segurança nos termos da Lei 10.216/2001.**
- 1.7.7 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a construção do plano estadual de educação no sistema prisional.**
- 1.7.8 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a construção de política estadual voltada para a participação colaborativa da sociedade no âmbito da execução penal, a partir do modelo Associação de Proteção e Assistência aos Condenados (Apac).**
- 1.7.9 **Iniciativa Estratégica:** Desenvolver ações junto aos poderes públicos visando à implementação e execução de política pública voltada ao estudo e ao trabalho no ambiente do sistema penitenciário.**
- 1.7.10 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto aos poderes públicos, objetivando a melhoria do atendimento à saúde no âmbito do sistema penitenciário.**

- 1.7.11 Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto aos poderes públicos objetivando a implantação de programas de qualificação educacional e profissional dos detentos.**
- 1.7.12 Iniciativa Estratégica:** Elaborar parcerias com instituições não governamentais, inclusive entidades religiosas, visando a ações de humanização no cárcere.**
- 1.7.13 Iniciativa Estratégica:** Promover a criação de ferramentas e implementar o intercâmbio de informações relativas aos presos entre Promotorias de Execução penal e Promotorias e Procuradorias Criminais.**
- 1.7.14 Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com os poderes do Estado para fins de criação de programa de monitoramento de alvos sensíveis no sistema penitenciário do Estado.**

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

2 Objetivo: PROMOVER SAÚDE PÚBLICA DE QUALIDADE

2.1 **Estratégia:** Aperfeiçoar e estruturar a defesa da saúde pública no MP/BA.

- 2.1.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando criar e estruturar o Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça de Defesa da Saúde Pública.
- 2.1.2 **Iniciativa Estratégica:** Implementar ações visando aperfeiçoar e qualificar a atuação dos órgãos do MP/BA na defesa da saúde pública.*
- 2.1.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de capacitação de membros e servidores do MP/BA em Direito Sanitário e Saúde Coletiva, inclusive contemplando as diversas regionais.*
- 2.1.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar estudo sobre a viabilidade de Implementar a regionalização da atuação das promotorias de saúde ou implementar promotorias regionais de saúde.**

2.2 **Estratégia:** Aperfeiçoar e reestruturar a atuação do MP/BA na apuração de infrações relacionadas à Bioética, ao Biodireito e ao erro médico.

- 2.2.1 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 2.2.2 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 2.2.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando à capacitação de membros e servidores envolvidos com a defesa da saúde em Biodireito e Bioética.

2.3 **Estratégia:** Fiscalizar o acesso universal e igualitário a serviço público de saúde com qualidade.

- 2.3.1 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 2.3.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para garantir a efetivação de políticas públicas relativas à saúde mental, inclusive implementação da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS).*

- 2.3.3 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para garantir a qualidade da atenção básica de saúde nos municípios do Estado da Bahia.*
- 2.3.4 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 2.3.5 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para garantir a adequada regulação do acesso aos serviços de média e alta complexidades, assegurando—se a transparência das filas de pacientes e a observância às determinações da autoridade sanitária.*
- 2.3.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar projeto para fomentar a implantação, ampliação e estruturação dos componentes municipais das auditorias do Sistema Único de Saúde (SUS).**

2.4 **Estratégia:** Fiscalizar o repasse e a aplicação das verbas destinadas à Saúde.

- 2.4.1 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 2.4.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para garantir a observância aos pisos de investimento em saúde e os adequados e oportunos lançamentos das informações no Sistema de Orçamento Público de Saúde (Siops) ou demais sistemas de orçamento público.*

2.5 **Estratégia:** Fomentar a implantação de políticas públicas e o aprimoramento das já existentes que afetam à saúde da população em todo o estado.

- 2.5.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais destinadas à implantação de políticas públicas preventivas na área de saúde em todo o estado, com primazia da atuação transindividual, inclusive no que atine à cobertura vacinal da população.*

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

3 Objetivo: PROMOVER EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

3.1 Estratégia: Estruturar e especializar a atuação do MP/BA na promoção e oferta de educação pública de qualidade em toda Bahia.

- 3.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para criação e estruturação do Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça de Defesa da Educação.
- 3.1.2 Iniciativa Estratégica:** Desenvolver ações, inclusive em parceria com os demais órgãos de controle, destinadas a garantir o funcionamento regular dos Conselhos de Fiscalização do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), bem como garantir a publicação, fiscalização e aplicação dos recursos oriundos desse fundo.*
- 3.1.3 Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com os demais órgãos de controle e instituições afins para realização de cursos e encontros, com vistas à capacitação de membros, servidores e agentes da área de educação.*
- 3.1.4 Iniciativa Estratégica:** Fortalecer e adequar o Programa “Saúde + Educação: transformando o novo milênio” e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) – Agenda 2030, mediante ações articuladas das áreas de educação e saúde no âmbito do MPBA e das instituições parceiras.*
- 3.1.5 Iniciativa Estratégica:** Realizar estudos para a criação de promotorias regionais especializadas na área de educação, em articulação com infância e juventude.**
- 3.1.6 Iniciativa Estratégica:** Adotar medidas judiciais e extrajudiciais voltadas à efetivação da gestão democrática no ambiente escolar, nos termos definidos pela Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e Plano Nacional de Educação (PNE).**
- 3.1.7 Iniciativa Estratégica:** Adotar medidas extrajudiciais e judiciais com vista a assegurar o efetivo e regular serviço municipal de transporte de alunos do ensino infantil e fundamental.**
- 3.1.8 Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com entes públicos com vistas à viabilização do georreferenciamento de dados escolares das redes municipal e estadual de ensino.**
- 3.1.9 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais e judiciais para assegurar o consumo apropriado dos produtos da alimentação escolar objetivando a prevenção e combate da obesidade infantil e a promoção da alimentação saudável, consoante normatização do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).**

3.2 Estratégia: Articular ações para assegurar a oferta e o acesso à educação básica e profissional de nível médio, bem como à educação inclusiva em todos os níveis e modalidades de ensino, no estado da Bahia.*

- 3.2.1 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para garantir a efetividade dos Planos Municipais de Educação.*
- 3.2.2 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando à criação e ao funcionamento regular dos Conselhos Municipais de Educação.*
- 3.2.3 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando garantir a oferta e o acesso à educação básica e profissional de nível médio, bem como à educação inclusiva em todos os níveis e modalidades de ensino em municípios baianos.*
- 3.2.4 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais voltadas à fiscalização e regularização das instituições de ensino da educação básica, no que concerne à criação e autorização de funcionamento.**
- 3.2.5 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais voltadas à conscientização, prevenção e combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (bullying), no âmbito das escolas no estado da Bahia.**

3.3 Estratégia: Promover e articular ações de combate ao analfabetismo na Bahia.

- 3.3.1** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 3.3.2** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 3.3.3 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando à erradicação do analfabetismo na Bahia.
- 3.3.4 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando assegurar a oferta gratuita da educação de jovens e adultos a todos os que não tiveram acesso à educação básica na idade própria no estado da Bahia.**
- 3.3.5 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando assegurar a oferta de educação para jovens e adultos, nas etapas de ensino fundamental e médio, às pessoas privadas de liberdade.**

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

4 Objetivo: PROMOVER A PROBIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

4.1 Estratégia: Reestruturar e aperfeiçoar o combate à improbidade administrativa e a defesa do patrimônio público no MP/BA.

- 4.1.1 Iniciativa Estratégica:** Criar e estruturar o Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Defesa do Patrimônio Público e da Moralidade Administrativa, dotando-o dos recursos necessários ao cumprimento de suas atribuições, priorizando o apoio jurídico aos órgãos de execução.*
- 4.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de capacitação dos integrantes do sistema de defesa do patrimônio público nas áreas de orçamento e finanças públicas, inteligência e investigação, tecnologia da informação (TI), técnicas de negociação, lavagem de capitais e processo coletivo.*
- 4.1.3 Iniciativa Estratégica:** Promover a atuação articulada e integrada entre o Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Proteção à Moralidade Administrativa (Caopam); a Coordenadoria de Segurança Institucional e Inteligência (CSI); a Central de Apoio Técnico (Ceat); o Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (Gaeco); o Grupo de Atuação Especial de Defesa do Patrimônio Público e da Moralidade Administrativa (Gepam); o Núcleo de Crimes Atribuídos a Prefeitos (CAP); as Promotorias e Procuradorias de Justiça de Defesa do Patrimônio Público e da Moralidade Administrativa; e a Assessoria Especial da Procuradoria Geral de Justiça.*
- 4.1.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para criação e estruturação de Promotorias de Justiça Especializadas na Defesa do Patrimônio Público e da Moralidade Administrativa, nas comarcas que agreguem municípios cuja população somada seja de 100 mil ou mais habitantes.*
- 4.1.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de aprimoramento do sistema eletrônico de registro e gestão de expedientes relativamente às seguintes categorias: Notícias de Fato (NF), Procedimento Preparatório (PP), Inquérito Civil (IC), Procedimento Administrativo (PA) e Procedimento Investigatório Criminal (PIC), envolvendo a defesa do patrimônio público e da moralidade administrativa.*
- 4.1.6** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 4.1.7 Iniciativa Estratégica:** Articular, junto aos órgãos de execução do Ministério Público do Estado da Bahia, a utilização dos instrumentos de atuação necessários à efetivação da prestação jurisdicional, na defesa do patrimônio público e no combate à improbidade administrativa.*

- 4.1.8 Iniciativa Estratégica:** Criar mecanismos de controle e acompanhamento da tramitação das ações judiciais envolvendo a defesa do patrimônio público, com articulação entre os órgãos de Primeiro e Segundo Grau e o Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Proteção à Moralidade Administrativa (Caopam) e desenvolver instâncias junto ao Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJ/BA), para tornar mais célere e efetivo o julgamento das ações cíveis e criminais relacionadas à defesa do patrimônio público e da moralidade administrativa.*
- 4.1.9** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 4.1.10 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais e judiciais para prevenção ou recuperação de perdas de ativos do estado decorrentes de ilícitos cíveis e criminais contra a Administração Pública, priorizando os casos de maior repercussão social, assim como de maior potencial de retorno ao erário.*
- 4.1.11** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 4.1.12 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para mapeamento e fiscalização das contratações irregulares de pessoal no âmbito da administração pública.*
- 4.1.13** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 4.1.14 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas voltadas para a racionalização da atuação do Ministério Público, por meio do estabelecimento de critérios objetivos e transparentes que permitam a priorização da atuação em casos de maior relevância e com maior potencial de obtenção de retorno para o erário e para a sociedade, bem como a não atuação justificada em matérias de menor relevância.**
- 4.1.15 Iniciativa Estratégica:** Ampliar as parcerias com os órgãos de controle, tais como Tribunal de Contas da União(TCU), Tribunal de Contas do Estado (TCE), Tribunal de Contas dos Municípios (TCM), Controladoria–Geral da União (CGU), Advocacia–Geral do Estado (AGE) e controladorias municipais, dando continuidade ao fortalecimento à Rede de Controle de Prevenção e Combate à Corrupção.**
- 4.1.16 Iniciativa Estratégica:** Criar e estruturar Grupo de Atuação Especial de Combate à Corrupção.**
- 4.1.17 Iniciativa Estratégica:** Criar forças–tarefa para a atuação em questões de âmbito regional.**
- 4.1.18 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projetos objetivando o cruzamento de dados e informações dos entes públicos com vistas a identificar situações que possam sugerir a ocorrência de ilícitos contra a Administração Pública.**
- 4.1.19 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto objetivando o cruzamento e a análise de dados e informações de entes públicos, servidores e pessoas envolvidas em ilícitos contra a Administração Pública.**

4.2 Estratégia: Promover a transparência das gestões e contas públicas em todo o estado.

- 4.2.1 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para a efetiva fiscalização das prestações de contas públicas e do cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), em 100% dos municípios do estado da Bahia, no que diz respeito aos limites de gastos com pessoal.*

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

- 4.2.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando estimular a participação da sociedade na elaboração, conhecimento e fiscalização das contas públicas.
- 4.2.3 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a simplificação e a padronização dos instrumentos de informação sobre o orçamento e execução das contas públicas.*
- 4.2.4 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para instituição e efetivação dos sistemas de controles internos dos Poderes Executivo e Legislativo estadual e municipal, consoante disciplinado nos artigos 31 e 74 da Constituição Federal.*
- 4.2.5 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para implementação e fiscalização dos instrumentos de transparência da gestão pública estadual e municipal previstos na Lei Complementar nº 101/2000, Lei Federal 12.527/2011 e demais normas de regência.*
- 4.2.6 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a estruturação e a capacitação de entidades da sociedade civil voltadas para o controle da gestão pública.**

4.3 **Estratégia:** Aperfeiçoar a persecução dos crimes contra a administração pública.*

- 4.3.1 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a disponibilização, pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE), de todos os dados estruturados e não estruturados prestados pelos seus jurisdicionados, inclusive com acesso direto ao sistema.*
- 4.3.2 **Iniciativa Estratégica:** Celebrar convênio com o Tribunal de Contas dos Municípios (TCM), para acesso às bases de dados e respectivos sistemas que tratam da prestação de contas, relatórios técnicos e processos em geral relativos aos seus jurisdicionados.*
- 4.3.3 **Iniciativa Estratégica:** Aperfeiçoar a persecução dos crimes de responsabilidade e contra a administração pública praticados por agentes públicos estaduais e municipais.**

4.4 **Estratégia:** Aperfeiçoar o combate à aplicação irregular das verbas públicas destinadas às entidades do terceiro setor.*

- 4.4.1 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 4.4.2 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 4.4.3 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 4.4.4 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 4.4.5 **Iniciativa Estratégica:** Promover reuniões sistemáticas com as federações que congregam as entidades do terceiro setor, sediadas no estado da Bahia, quando constatado o emprego irregular de verbas públicas, com vistas ao fortalecimento e melhor desempenho das suas atividades, especificamente no que concerne aos instrumentos de controle interno.*

- 4.4.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando identificar e enfrentar as práticas ilícitas decorrentes de parcerias do poder público com entidades do terceiro setor.**
- 4.4.7 **Iniciativa Estratégica:** Incentivar a adoção de práticas de “compliance” pelas entidades do terceiro setor receptoras de recursos públicos.**

4.5 **Estratégia:** Combater os desvios de recursos destinados à Saúde e Educação Públicas.*

- 4.5.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover uma atuação articulada e conjunta com o Ministério Público Federal (MPF) e com a área de Defesa da Saúde do MP/BA no combate aos desvios de recursos destinados à saúde pública.*
- 4.5.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover uma atuação articulada e conjunta com o Ministério Público Federal (MPF) e a área de Defesa da Educação do MP/BA na fiscalização dos recursos destinados à educação pública.**

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

5 Objetivo: PROMOVER A PROTEÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

5.1 Estratégia: Aperfeiçoar e estruturar a atuação do MP/BA na proteção à criança e ao adolescente.

- 5.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para criação de Promotorias Regionais Especializadas na Defesa da Infância e Juventude, com atuação no âmbito da tutela coletiva e apoio de equipe técnica interdisciplinar, visando auxiliar o promotor de justiça na atuação finalística.*
- 5.1.2 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para a implementação, fortalecimento e regular funcionamento dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e Tutelares, bem como para a implementação e fiscalização da aplicação dos fundos municipais em todo o estado.*
- 5.1.3 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para cumprimento dos direitos previstos no art. 227 da Constituição Federal e no art. 4º do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), quanto à destinação privilegiada de recursos para à defesa dos direitos da criança e do adolescente.
- 5.1.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para a implantação e a estruturação do Sistema de Garantias dos Direitos da Infância e Juventude, previsto no ECA.
- 5.1.5 Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto ao Poder Executivo estadual e municipal para a implantação e implementação de unidades regionais de internação e semiliberdade, garantindo a regionalização do cumprimento de medidas socioeducativas em meio fechado e respectiva fiscalização.*
- 5.1.6** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 5.1.7 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando à implantação e à implementação das medidas socioeducativas em meio aberto.*
- 5.1.8 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para garantir o encaminhamento do adolescente infrator para as unidades de internação, evitando-se o cumprimento de internação, ainda que provisória, em delegacias.*
- 5.1.9** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 5.1.10 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando à realização de campanhas para a conscientização dos riscos do uso indevido das mídias sociais e crimes cibernéticos, voltadas para a proteção do público infantojuvenil.*
- 5.1.11 Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com os Poderes Executivo e Judiciário, a Defensoria Pública e Instituições de Ensino Superior para a realização de capacitação multidisciplinar dos integrantes com atuação na área da infância e juventude.*

- 5.1.12 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais e judiciais para a implantação e implementação do plano municipal de acolhimento, bem como fiscalizar as respectivas unidades e a situação das crianças e dos adolescentes incluídos no Cadastro Nacional de Adoção.*
- 5.1.13 Iniciativa Estratégica:** Fortalecer a atuação do MP/BA junto ao Conselho Estadual da Criança e do Adolescente (Ceca), bem como adotar medidas judiciais e extrajudiciais no sentido de fomentar a estruturação e funcionamento do aludido Conselho.*
- 5.1.14 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar ações visando à realização de campanhas educativas direcionadas à sociedade civil e à rede de atendimento da criança e do adolescente sobre temas relacionados ao atendimento socioeducativo.*
- 5.1.15** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 5.1.16** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 5.1.17 Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para garantir o funcionamento regular das entidades de atendimento à criança e ao adolescente.
- 5.1.18 Iniciativa Estratégica:** Promover a articulação com os Poderes Executivo e Judiciário e com a sociedade civil organizada, no sentido de viabilizar o desenvolvimento de políticas públicas para a implementação da escuta especializada e do depoimento especial, no âmbito de cada município e a capacitação dos facilitadores.**
- 5.1.19 Iniciativa Estratégica:** Promover articulação com o Poder Executivo no sentido de trabalhar a prevenção da gravidez na adolescência.**
- 5.1.20 Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto ao Poder Judiciário para aprimorar o cruzamento de dados e a busca por crianças e adolescentes constantes do cadastro nacional de disponíveis para a adoção, com o escopo de acelerar a colocação em família substituta.**
- 5.1.21 Iniciativa Estratégica:** Promover articulação junto à Secretaria de Segurança Pública (SSP) visando destacar um espaço físico reservado para atendimento especializado de crianças e adolescentes vítimas de violência ou em conflito com a lei, em todos os municípios com 100 mil ou mais habitantes.**
- 5.1.22 Iniciativa Estratégica:** Promover articulação, junto ao Poder Legislativo e fomentar a criação de Promotorias Especializadas com atribuição exclusiva da Infância e Juventude nas Comarcas acima de cem mil habitantes, conforme resolução do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).**
- 5.1.23 Iniciativa Estratégica:** Fomentar a realização do Orçamento Criança e Adolescente (OCA), mediante articulação com todos os órgãos de controle externo, conselhos sociais e órgãos afins.**
- 5.1.24 Iniciativa Estratégica:** Fomentar a articulação entre os atores do Sistema de Garantias de Direitos, visando maior efetividade das ações da rede de atendimento.**

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

5.2 Estratégia: Combater o sub-registro de nascimentos.*

- 5.2.1 **Iniciativa Estratégica:** Ampliar o objeto dos projetos “MP Comunidade” e “Paternidade Responsável” para incluir o combate ao sub-registro de nascimento, inclusive por meio do Projeto “Sou Gente de Verdade”.*
- 5.2.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações voltadas para a realização de mutirão para registro de nascimento extemporâneo, inclusive através de parcerias com outros órgãos.*
- 5.2.3 **Iniciativa Estratégica:** Articular a rede do Sistema Único de Saúde (SUS) para orientação sobre Registro Civil de Nascimento (RCN), inclusive no pré-natal, nas campanhas de vacinação e nos manuais do Programa Saúde da Família (PSF).
- 5.2.4 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 5.2.5 **Iniciativa Estratégica:** Fortalecer o projeto de combate ao sub-registro, realizado em parceria com a Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social do Estado da Bahia, Poder Judiciário e prefeituras municipais.*
- 5.2.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar ações objetivando mobilizar e orientar os agentes públicos e privados, notadamente as unidades de ensino, a sociedade civil e a população em geral quanto à importância do Registro Civil de Nascimento e sobre os requisitos e procedimentos para a sua emissão.*
- 5.2.7 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 5.2.8 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 5.2.9 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas voltadas à disponibilização de recursos para custeio de exames de DNA.**

5.3 Estratégia: Promover a prevenção e o combate ao uso de substâncias psicoativas por crianças e adolescentes.

- 5.3.1 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 5.3.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para implantação e implementação de serviços de atendimento ao menor usuário ou dependente de drogas em municípios do estado.*
- 5.3.3 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais a fim de coibir o indevido fornecimento de produtos que possam causar dependência física ou psíquica a crianças e adolescentes.*
- 5.3.4 **Iniciativa Estratégica:** Estimular a atuação conjunta e integrada entre os diversos órgãos que compõem a rede de proteção à criança e ao adolescente, com vista ao enfrentamento da problemática envolvendo o uso de substâncias entorpecentes.*

5.4 **Estratégia:** Promover a prevenção e o combate ao abuso, à violência e à exploração sexual de criança ou adolescente.*

- 5.4.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações visando definir as atribuições das Promotorias da Infância e Juventude e das Promotorias de Justiça Criminais no combate à violência sexual contra crianças e adolescentes.
- 5.4.2 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 5.4.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para sensibilização da população quanto à importância do combate à violência sexual contra a criança e o adolescente e da notificação de casos concretos.

5.5 **Estratégia:** Promover o combate ao trabalho infantil e a fiscalização do trabalho do adolescente e dos programas de aprendizagem.

- 5.5.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando esclarecer às comunidades sobre a proibição e os prejuízos decorrentes do trabalho infantil.
- 5.5.2 **Iniciativa Estratégica:** Firmar parcerias com o Ministério Público do Trabalho (MPT), Superintendência Regional do Trabalho e Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) para garantir o registro regular dos programas de aprendizagem.
- 5.5.3 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para a erradicação do trabalho infantil, a oferta regular de trabalho ao adolescente e a implantação de programas de aprendizagem, inclusive para aqueles em situação de vulnerabilidade social, egressos do sistema socioeducativo e/ou que apresentam distorção entre a série escolar e a idade.*

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

6 Objetivo: PROMOVER A DEFESA DA CIDADANIA

6.1 **Estratégia:** Reestruturar e aperfeiçoar a atuação do MP/BA na Defesa da Cidadania e dos Direitos Humanos.*

- 6.1.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para reestruturação e aperfeiçoamento da atuação do Centro de Apoio Operacional dos Direitos Humanos (CAODH) e das Promotorias de Justiça de Defesa da Cidadania e das Promotorias de Justiça dos Direitos Humanos.*
- 6.1.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de capacitação dos membros e servidores que atuam nas áreas afetas à Cidadania e aos Direitos Humanos.
- 6.1.3 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a aproximação do Ministério Público com os poderes públicos, sociedade civil e comunidades, com o objetivo de fortalecer a atuação ministerial na defesa dos Direitos Humanos, em especial dos grupos em situação de vulnerabilidade.**
- 6.1.4 **Iniciativa Estratégica:** Criar e implementar uma Central de Assessoramento Técnico Interdisciplinar (assistentes sociais, psicólogos, cientistas sociais e políticos, antropólogos e outros) para dar suporte às Promotorias de Justiça.**
- 6.1.5 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a elaboração de programas e projetos estadual e municipais de atendimento a usuários de drogas e suas famílias, e programas de prevenção ao uso de substâncias psicoativas.**

6.2 **Estratégia:** Reestruturar e aperfeiçoar as ações de prevenção e de enfrentamento às discriminações.*

- 6.2.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para a reestruturação e o aperfeiçoamento da atuação do MP/BA na defesa dos direitos das mulheres, com ênfase na tutela coletiva.*
- 6.2.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projetos visando a realização de ações e campanhas sobre a temática da discriminação racial, de gêneros e no enfrentamento às violências praticadas contra a mulher.*
- 6.2.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de ações em rede em relação à violência doméstica, familiar e de gênero, atuando como indutor de medidas de efetiva proteção aos grupos sociais historicamente discriminados e vulnerabilizados.*
- 6.2.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa voltado à defesa dos direitos das mulheres, da população LGBT+, população em situação de rua, outros grupos vulnerabilizados e laicidade do Estado, com ênfase na tutela coletiva.*

- 6.2.5 **Iniciativa Estratégica:** Garantir a representação e a efetiva participação do MP/BA nas diversas comissões permanentes no Grupo Nacional de Direitos Humanos (GNDH), mediante definição de escala de substituição.
- 6.2.6 **Iniciativa Estratégica:** Acompanhar junto ao GNDH proposta já apresentada para elevação da Subcomissão de Defesa da Mulher ao patamar de comissão.
- 6.2.7 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações visando ao cumprimento e manutenção da legislação referente à implementação de cotas raciais e fiscalização dos critérios de aferição, ao combate à intolerância religiosa e às violências institucionais.**
- 6.2.8 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com o poder público e/ou entidades da sociedade civil visando fomentar cursos de reabilitação destinados aos autores de violência doméstica e familiar contra a mulher.**
- 6.2.9 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a implementação do Sistema Único de Assistência Social e seu adequado funcionamento.**

6.3 **Estratégia:** Articular e fomentar a implementação de políticas públicas de promoção da cidadania e dos direitos humanos, assim como de redução das desigualdades no estado da Bahia.*

- 6.3.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto aos Poderes Públicos para efetivação de políticas públicas na defesa da cidadania e dos direitos humanos.*
- 6.3.2 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 6.3.3 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 6.3.4 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 6.3.5 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar ações para garantir o direito à gratuidade e acessibilidade no transporte municipal, interurbano e interestadual para pessoas idosas e pessoas com deficiência.*
- 6.3.6 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para garantir a efetividade das políticas sociais destinadas às pessoas em situação de rua.*

6.4 **Estratégia:** Promover a defesa dos direitos das pessoas com transtornos mentais.

- 6.4.1 **Iniciativa Estratégica:** Fortalecer a rede de atenção psicossocial na área de saúde mental.*
- 6.4.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais, objetivando estimular a implantação de instituições de acolhimento e abrigamento de pessoas com transtorno mental.*
- 6.4.3 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais, visando à criação, à estruturação e à garantia de acesso das pessoas com transtorno mental e/ou sofrimento psíquico aos Centros de Atenção Psicossocial (Caps) e demais serviços da rede de atenção à saúde mental.*

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

- 6.4.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e executar projeto visando à implantação e implementação dos Conselhos de Direitos das Pessoas com Deficiência e dos respectivos Fundos em municípios do estado.**
- 6.4.5 **Iniciativa Estratégica:** Estimular a adesão do Estado e dos municípios à política nacional de atenção integral à saúde das pessoas privadas de liberdade no sistema prisional, notadamente a instalação de equipe de avaliação e acompanhamento das medidas terapêuticas aplicáveis a pessoa com transtorno mental em conflito com a lei (EAP), visando a articulação da rede socioassistencial com o sistema de justiça criminal.**
- 6.4.6 **Iniciativa Estratégica:** Fomentar a implantação e implementação das políticas públicas destinadas ao cumprimento dos direitos e dignidade das pessoas com deficiência.**

6.5 **Estratégia:** Promover a defesa dos direitos da pessoa idosa.*

- 6.5.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto objetivando a reestruturação e o aperfeiçoamento da atuação do MP/BA na Defesa da Pessoa Idosa.
- 6.5.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais objetivando a implantação e implementação das políticas públicas destinadas ao cumprimento dos direitos estabelecidos no Estatuto do Idoso.
- 6.5.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto objetivando a conscientização sobre os direitos da pessoa idosa.*
- 6.5.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando à criação e implantação dos Conselhos de Direitos da Pessoa Idosa e respectivos Fundos em municípios do estado.*

6.6 **Estratégia:** Promover a divulgação dos direitos das pessoas com deficiência.*

- 6.6.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto às Secretarias de Saúde para garantir a efetividade do atendimento às pessoas com deficiência.*
- 6.6.2 **Iniciativa Estratégica:** Incentivar a elaboração e implementação de políticas públicas voltadas para pessoas com deficiência e com mobilidade reduzida, visando à promoção da acessibilidade arquitetônica, urbanística e tecnológica nas vias e espaços de acesso público, inclusive meios de transporte e de comunicação.*
- 6.6.3 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações visando ao cumprimento da legislação referente à contratação de pessoas com deficiência no serviço público.
- 6.6.4 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para fiscalizar o cumprimento do atendimento prioritário às pessoas com deficiência.

6.7 Estratégia: Analisar e acompanhar processos relativos à ocupação agrária e urbana, objetivando evitar abusos e atos de violência contra os cidadãos.

- 6.7.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto em parceria com órgãos públicos e movimentos sociais envolvidos nas questões fundiárias urbanas e rurais, para combater a violência no campo, diminuição do êxodo rural, acompanhamento dos assentamentos rurais, territórios tradicionais e das ações discriminatórias de terras públicas.*
- 6.7.2 **Iniciativa Estratégica:** Acompanhar os conflitos fundiários rurais e urbanos, em defesa do meio ambiente, das águas e dos povos tradicionais (povos indígenas, povos de terreiros, povos ciganos, e outras comunidades tradicionais), com atuação em processos administrativos, judiciais e práticas extrajudiciais resolutivas de conflitos para a promoção das políticas públicas de reforma agrária e direito à moradia, discriminação de terras públicas, demarcação e titulação de territórios tradicionais, atuando na prevenção e enfrentamento à violência no campo e na cidade.*
- 6.7.3 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 6.7.4 **Iniciativa Estratégica:** Acompanhar e fiscalizar os projetos de contratação e licitação de obras públicas direcionadas à construção, distribuição e entrega de moradias populares.*
- 6.7.5 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 6.7.6 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 6.7.7 **Iniciativa Estratégica:** Criar Promotorias de Justiça especializadas para atuação nos conflitos agrários, fundiários e urbanos, em atendimento à normatização do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).**

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

7 Objetivo: APERFEIÇOAR E ESTRUTURAR A ATUAÇÃO DO MPBA NA DEFESA DO MEIO AMBIENTE

7.1 **Estratégia:** Aperfeiçoar e estruturar a atuação do MP/BA na Defesa do Meio Ambiente.

- 7.1.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para reestruturar e aperfeiçoar a atuação do MP/BA na Defesa do Meio Ambiente.
- 7.1.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de criação e reestruturação das Promotorias de Justiça Regionais Especializadas na Defesa do Meio Ambiente.
- 7.1.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de capacitação técnica e jurídica dos Promotores de Justiça da área ambiental para fortalecimento da cultura resolutiva.*
- 7.1.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de capacitação continuada e estruturar as áreas de apoio técnico para defesa do meio ambiente.*
- 7.1.5 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de estruturação das Câmaras Temáticas e Técnicas do Ceama.
- 7.1.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de conscientização e sensibilização ambiental, inclusive com a temática do patrimônio cultural, em todo o estado.*
- 7.1.7 **Iniciativa Estratégica:** Promover a atuação conjunta das Promotorias de Justiça do Meio Ambiente e de Defesa do Patrimônio Público e Moralidade na defesa do meio ambiente.*
- 7.1.8 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais objetivando a implantação dos serviços de fornecimento de água tratada e de coleta e tratamento dos esgotos sanitários em municípios do estado.*
- 7.1.9 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 7.1.10 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando à elaboração e acompanhamento do plano de gerenciamento de resíduos em municípios do estado da Bahia.*
- 7.1.11 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando garantir o cumprimento da legislação relacionada ao zoneamento socioeconômico e ambiental.*
- 7.1.12 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 7.1.13 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para a regularização ambiental dos imóveis rurais.*
- 7.1.14 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando garantir as adequadas compensações ambientais, inclusive com parecer de valoração dos danos ambientais, elaborado por assessoria técnica do MP/BA ou consultoria contratada.*

- 7.1.15 Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto às instituições do Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama), visando à participação efetiva do MP/BA no acompanhamento e na elaboração de políticas públicas voltadas para a defesa do meio ambiente.*
- 7.1.16 Iniciativa Estratégica:** Fomentar a criação e implantação de Conselhos Municipais de Meio Ambiente, de caráter normativo, recursal, consultivo e deliberativo nos municípios do estado.*
- 7.1.17** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 7.1.18 Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com o Poder Executivo municipal, estadual e federal, Comitês de Bacias Hidrográficas e a sociedade civil organizada para fiscalização do uso racional da água e do solo, bem como elaboração de campanhas de incentivo ao emprego de tecnologias “limpas” para esse fim.*
- 7.1.19 Iniciativa Estratégica:** Promover ações judiciais ou extrajudiciais para criação, implantação, implementação e/ou regularização de unidades de conservação.*
- 7.1.20 Iniciativa Estratégica:** Atuação judicial e extrajudicial para prevenir danos ao meio ambiente e promover a preservação dos territórios de comunidades tradicionais.*
- 7.1.21 Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias para mapear por georreferenciamento ou por novas tecnologias as Áreas de Preservação Permanente (APP) e remanescentes de Mata Atlântica, bem como para garantir junto aos poderes públicos e à sociedade civil a sua preservação.*
- 7.1.22** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 7.1.23 Iniciativa Estratégica:** Promover ações fiscalizatórias para coibir e prevenir o uso irregular de agrotóxicos, bem como fomentar a produção orgânica e agroecológica.**
- 7.1.24 Iniciativa Estratégica:** Aperfeiçoar atuação do MP/BA no âmbito da atribuição urbanística na defesa da “Cidade Sustentável”, incluindo a mobilidade urbana.**

7.2 Estratégia: Promover a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável dos biomas na Bahia.*

- 7.2.1 Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias para garantir a reparação dos danos decorrentes da monocultura no estado, dos incêndios criminosos e da supressão desordenada de vegetação nativa.*
- 7.2.2 Iniciativa Estratégica:** Firmar parcerias visando à implementação de políticas públicas de proteção aos biomas cerrado e caatinga na Bahia.*
- 7.2.3** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 7.2.4** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 7.2.5** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.



- 7.2.6 **Iniciativa Estratégica:** Adotar medidas judiciais e extrajudiciais para implantar e implementar Comitês de Bacias Hidrográficas, bem como para a elaboração e acompanhamento da execução dos seus respectivos planos, inclusive contribuindo para a resolução dos conflitos decorrentes do uso das águas.*
- 7.2.7 **Iniciativa Estratégica:** Acompanhamento de Licenciamentos Ambientais de Grande e Médio Porte e/ou Alto Impacto Poluidor, no bioma Mata Atlântica.**
- 7.2.8 **Iniciativa Estratégica:** Implantação de Plano Municipal de Mata Atlântica em municípios que integram o bioma.**
- 7.2.9 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando à implantação de Centros de Triagem de Animais Silvestres (Cetas) em todas as regiões do estado da Bahia, de modo a fortalecer o adequado manejo e conservação da fauna silvestre.**

7.3 **Estratégia:** Promover a preservação do patrimônio histórico e cultural.

- 7.3.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações para criação, implantação e/ou implementação de sistema municipal de preservação de patrimônio histórico e cultural, notadamente com o mapeamento dos bens tombados e passíveis de tombamento.*
- 7.3.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais e judiciais para o reconhecimento e a preservação do patrimônio histórico e cultural da Bahia.*

7.4 **Estratégia:** Aperfeiçoar a prevenção e o combate às infrações penais ambientais.

- 7.4.1 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias objetivando o geoprocessamento, as ações de inteligência, o intercâmbio de informações e a fiscalização integrada dos crimes ambientais no estado.*
- 7.4.2 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias para o combate ao tráfico de animais silvestres.*
- 7.4.3 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias visando ampliar o combate à produção e ao escoamento ilegais de carvão e fomentar o autossuprimento alternativo à produção.*
- 7.4.4 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando garantir o cumprimento da legislação relacionada a agrotóxicos.*

8 Objetivo: PROMOVER A DEFESA DOS DIREITOS DO CONSUMIDOR

8.1 **Estratégia:** Aperfeiçoar e reestruturar a atuação do MP/BA na defesa do consumidor.

- 8.1.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando aperfeiçoar e reestruturar a atuação do MP/BA na defesa dos direitos do consumidor, apoiando as Promotorias de Justiça de Defesa do Consumidor da capital e do interior.*
- 8.1.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas para a criação, por lei, de Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon), em municípios do estado da Bahia.*
- 8.1.3 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 8.1.4 **Iniciativa Estratégica:** Fortalecer e aprimorar o diálogo com os órgãos que compõem a rede de proteção do consumidor visando facilitar e otimizar a atuação do Promotor de Justiça.*
- 8.1.5 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para a criação e estruturação das vigilâncias sanitárias em municípios baianos.*
- 8.1.6 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 8.1.7 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para implementar a fiscalização do armazenamento e comercialização de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) e combustíveis.*
- 8.1.8 **Iniciativa Estratégica:** Uniformizar e orientar matérias atinentes à área consumerista.**

8.2 **Estratégia:** Combater o abate e a comercialização clandestinos de animais e seus derivados.

- 8.2.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais e fomentar ações para coibir o abate clandestino de animais e a comercialização de seus derivados.*

8.3 **Estratégia:** Fiscalizar as operadoras de planos de saúde suplementar.

- 8.3.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais na defesa do consumidor em face das operadoras de saúde suplementar.*

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

8.4 Estratégia: Fomentar e fiscalizar o fornecimento, a continuidade e a qualidade dos serviços públicos prestados diretamente ou concedidos.*

- 8.4.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto às agências e aos órgãos públicos reguladores e fiscalizadores dos serviços prestados diretamente ou concedidos, acompanhando e intervindo na atuação daqueles de âmbito estadual ou municipal.
- 8.4.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para adequação do fornecimento dos serviços de telefonia fixa, móvel e de internet banda larga pelas concessionárias desses serviços.
- 8.4.3 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais visando à adequação do fornecimento do serviço de energia elétrica pela concessionária.
- 8.4.4 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para garantir a continuidade e qualidade do serviço de fornecimento de água.**

8.5 Estratégia: Promover o combate à formação de cartéis de combustíveis no estado.

- 8.5.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para coibir a prática de cartel de combustíveis na Bahia e outras manifestações de abuso do poder econômico.*
- 8.5.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover medidas extrajudiciais ou judiciais para fiscalizar as distribuidoras e revendedoras de combustíveis no que diz respeito à qualidade do produto ofertado.

9 Objetivo: IMPLANTAR E IMPLEMENTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA

9.1 Estratégia: Criar e estruturar a Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE), para assessoramento ao PGJ.*

- 9.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando criar e estruturar a CGE, chefiado por membro do MP/BA, para assessoramento ao PGJ em planejamento e gestão estratégicos.*
- 9.1.2 Iniciativa Estratégica:** Prover a CGE de cargos efetivos de analistas e identificar servidores do MP/BA com o perfil adequado, visando à formação de quadro de pessoal na área de planejamento, gestão e processos.*
- 9.1.3 Iniciativa Estratégica:** Implantar e implementar, no âmbito da CGE, uma Unidade de Análises Estratégicas (inteligência estratégica) para obtenção e interpretação de informações externas relevantes.*
- 9.1.4** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 9.1.5 Iniciativa Estratégica:** Implantar, no âmbito da CGE, uma Unidade de Projetos e Captação de Recursos com servidores qualificados para identificação de fontes de financiamento de projetos e programas do MP/BA.*
- 9.1.6 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de capacitação continuada dos integrantes da CGE em planejamento, gestão, projetos, processos e monitoramento, visando ao desenvolvimento de suas funções.*

9.2 Estratégia: Promover a adesão ao Plano Estratégico.

- 9.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa visando à implantação e disseminação de uma cultura de planejamento.
- 9.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de avaliação de desempenho por resultados que contemple premiações, pecuniárias ou não, pelo cumprimento de metas.
- 9.2.3 Iniciativa Estratégica:** Fomentar a adoção de critérios de promoção e remoção por merecimento que estimulem a adesão ao Plano Estratégico.*
- 9.2.4 Iniciativa Estratégica:** Erigir à condição de dever funcional a adesão a pelo menos um dos projetos ou programas contemplados no Plano Estratégico.

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

- 9.2.5 Iniciativa Estratégica:** Fomentar, no âmbito do Ministério Público, o desenvolvimento de cultura de metas a serem alcançadas, promovendo ações que incentivem a formação de grupos de trabalho de atuação integrada, com aferição periódica de resultados.**

9.3 Estratégia: Implementar e fortalecer a gestão estratégica institucional.

- 9.3.1 Iniciativa Estratégica:** Desenvolver ações visando garantir o alinhamento físico, orçamentário e financeiro do Plano Estratégico (PE), Plano Plurianual (PPA), Orçamento Anual, Plano Geral de Atuação e Planos Operacionais.*
- 9.3.2 Iniciativa Estratégica:** Fomentar a implantação e implementação de planos setoriais nos Centros de Apoio Operacional (CAO) e nas Diretorias da Superintendência de Gestão Administrativa.*
- 9.3.3 Iniciativa Estratégica:** Incluir no curso de preparação de promotores de Justiça disciplinas sobre gestão e planejamento estratégicos e gestão administrativa.
- 9.3.4 Iniciativa Estratégica:** Revisar e atualizar o Plano Estratégico, mediante metodologia que assegure ampla discussão entre os integrantes do Ministério Público e escuta da sociedade, de modo a contemplar as demandas que surgem da dinâmica social e a evolução institucional.**

9.4 Estratégia: Estruturar a gestão do conhecimento no MP/BA.*

- 9.4.1 Iniciativa Estratégica:** Desenvolver ações para a sistematização e gestão das informações e do conhecimento de interesse do MP/BA, implementando as respectivas metodologias, procedimentos, fluxos, classificação e formas de armazenamento, acesso e divulgação.*
- 9.4.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa visando criar um ambiente e uma cultura organizacionais que estimulem a criação, a transferência e o uso do conhecimento.
- 9.4.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar, institucionalizar e implementar projeto para implantação de um sistema de Business Intelligence (BI), visando à disponibilização de informações analíticas baseadas em dados contidos nos sistemas de informação.*
- 9.4.4** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 9.4.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa visando ao desenvolvimento e à retenção do capital intelectual do MP/BA, a fim de propiciar uma política sistêmica de desenvolvimento e gestão do conhecimento.
- 9.4.6 Iniciativa Estratégica:** Implantar um fórum de debate institucional, para avaliação da atuação do MP/BA.
- 9.4.7 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para criação de um repositório do conhecimento (externo, interno estruturado e interno informal).
- 9.4.8 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implantar projeto de desenvolvimento de uma nova versão do Sistema Integrado de Informações do Ministério Público (Simp), prevendo novas funcionalidades, adaptação taxonômica do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e integração com o novo Sistema de Auditoria e dos relatórios funcionais.

- 9.4.9 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando incorporar conceitos, posturas, produtos, processos e atividades que permitam gerenciar, desenvolver, aumentar e utilizar o cabedal de conhecimentos do MP/BA com vistas à efetividade de suas ações.
- 9.4.10 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 9.4.11 **Iniciativa Estratégica:** Identificar e adotar ações de excelência no âmbito da gestão pública e as melhores práticas reconhecidas pelo CNMP.*
- 9.4.12 **Iniciativa Estratégica:** Instituir os prêmios Procuradoria Modelo, Promotoria Modelo e Unidade Modelo.
- 9.4.13 **Iniciativa Estratégica:** Criar e estruturar unidade de processos no âmbito da CGE.**
- 9.4.14 **Iniciativa Estratégica:** Confeccionar manual de elaboração de projetos e programas, seguindo os preceitos do Project Management Institute (PMI).**

9.5 **Estratégia:** Orientar e estruturar os órgãos de atuação finalística do MP/BA, segundo os posicionamentos estratégicos definidos neste Plano.

- 9.5.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa visando estruturar e direcionar a atuação finalística do MP/BA segundo a vertente da resolutividade e com foco nos grandes e atuais problemas sociais, conforme posicionamentos estratégicos definidos: redução da criminalidade, defesa do patrimônio público, saúde e educação públicas de qualidade.*

9.6 **Estratégia:** Criar e estruturar a Coordenadoria de Segurança Institucional e Inteligência (CSI) para assessoramento direto ao PGJ, bem como para prestar suporte informacional aos órgãos de execução, nos assuntos de inteligência.*

- 9.6.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para a criação e estruturação da CSI, chefiada por um membro do MP/BA, para assessoramento direto ao PGJ e apoio à atuação finalística, nos assuntos de inteligência.*
- 9.6.2 **Iniciativa Estratégica:** Criar e estruturar o Comitê Gestor de Segurança (CGS), objetivando implantar e implementar o programa de segurança das instalações físicas, pessoas e informações.*
- 9.6.3 **Iniciativa Estratégica:** Criar e aprimorar soluções tecnológicas da área de inteligência e segurança institucional do MP/BA.**
- 9.6.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de capacitação continuada nas áreas de inteligência e segurança institucional do MP/BA.**

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

9.7 Estratégia: Criar e estruturar a Central Integrada de Comunicação Social (Cecom) para assessoramento ao PGJ.*

9.7.1 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para criação da Central Integrada de Comunicação Social (Cecom), como órgão de assessoramento direto ao PGJ.*

9.8 Estratégia: Criar e estruturar o Gabinete de Tecnologia da Informação (GTI), para assessoramento ao PGJ.

9.8.1 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto visando à criação e estruturação do GTI, chefiado por membro do MP, para assessoramento direto ao PGJ.

9.9 Estratégia: Implantar programa de acompanhamento do Processo Legislativo em suas três esferas.

9.9.1 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto visando à criação de um sistema de acompanhamento do processo legislativo em níveis municipal, estadual e federal para subsidiar o PGJ nas decisões estratégicas.

10 Objetivo: FORTALECER AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

10.1 Estratégia: Estabelecer parcerias para consecução de objetivos institucionais.*

- 10.1.1 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com instituições cujas atribuições sejam concorrentes ou complementares para consecução de objetivos comuns.*
- 10.1.2 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 10.1.3 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário estaduais, com a sociedade civil organizada e instituições afins, objetivando a identificação de demandas sociais.*
- 10.1.4 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, instituições afins e sociedade civil organizada, objetivando o exercício da cidadania.*
- 10.1.5 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário estaduais, com a sociedade civil organizada e iniciativa privada, visando estimular a disponibilização, o uso e o aperfeiçoamento de serviços virtuais.*
- 10.1.6 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer parcerias com o Poder Executivo estadual e municipal para definição de políticas públicas que promovam a melhoria da mobilidade urbana.
- 10.1.7 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 10.1.8 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 10.1.9 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer tratativas com o Poder Judiciário com o fito de estimular a criação dos Conselhos da Comunidade (arts. 80 e 81 da Lei de Execução Penal) e zelar pelo seu correto funcionamento.**

10.2 Estratégia: Promover ações junto ao TJ/BA visando à melhoria e à eficiência da atuação do MP/BA e da prestação jurisdicional.

- 10.2.1 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 10.2.2 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 10.2.3 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

10.2.4 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.

10.2.5 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações junto ao TJ/BA, visando à priorização do julgamento de feitos referentes a direitos difusos e coletivos.*

10.2.6 **Iniciativa Estratégica:** Promover a integração dos sistemas de tecnologia da informação do MP/BA com sistemas de instituições afins, objetivando o aperfeiçoamento das atividades ministeriais.**



11 Objetivo:

APERFEIÇOAR O INSTRUMENTAL NORMATIVO DO MINISTÉRIO PÚBLICO

11.1 Estratégia: Aprimorar as normas de organização e funcionamento das unidades administrativas e finalísticas do MP/BA.

- 11.1.1 **Iniciativa Estratégica:** Aprimorar os critérios objetivos nas promoções e remoções por merecimento.*
- 11.1.2 **Iniciativa Estratégica:** Aprimorar as normas que organizam e regulam o funcionamento da Ouvidoria.
- 11.1.3 **Iniciativa Estratégica:** Aprimorar os critérios de distribuição, acompanhamento e devolução de processos judiciais do 2º grau.*
- 11.1.4 **Iniciativa Estratégica:** Implementar as Secretarias Processuais em todas as unidades do MP/BA.
- 11.1.5 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para uniformização e regulamentação dos trâmites procedimentais e das rotinas administrativas internas do MP/BA.
- 11.1.6 **Iniciativa Estratégica:** Aperfeiçoar a integração entre a Ouvidoria e o público interno.**
- 11.1.7 **Iniciativa Estratégica:** Promover a compilação das normas internas do Ministério Público e disponibilizá-las em um único ambiente de consulta.**
- 11.1.8 **Iniciativa Estratégica:** Aprimorar as normas relativas ao funcionamento do Programa de Regularização, Organização e Inserção no Sistema Informatizado dos Procedimentos em Curso nas Promotorias de Justiça (Proin) e da Unidade de Apoio à Atividade Finalística (UAAF).**
- 11.1.9 **Iniciativa Estratégica:** Atualizar e aprimorar o Regimento Interno da Corregedoria–Geral do Ministério Público.**
- 11.1.10 **Iniciativa Estratégica:** Aprimorar os mecanismos de distribuição interna dos processos judiciais eletrônicos.**

11.2 Estratégia: Promover estudos sobre a viabilidade de alteração da Lei Orgânica do MP/BA e identificar necessidades de demais alterações legislativas de interesse da Instituição.

- 11.2.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover estudos e debates acerca da revisão da Lei Orgânica do MP/BA.*
- 11.2.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações para a implementação de procedimentos extrajudiciais eletrônicos.*

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

12 Objetivo: APERFEIÇOAR A ATUAÇÃO FUNCIONAL

12.1 Estratégia: Ampliar e fomentar a atuação extrajudicial ou alternativa do MP/BA na solução de conflitos comunitários.

- 12.1.1 Iniciativa Estratégica:** Promover ações visando aumentar a resolutividade da atuação ministerial por meio da celebração de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e por outras formas de autocomposição.*
- 12.1.2 Iniciativa Estratégica:** Promover ações visando capacitar Promotores de Justiça para atuarem na solução de conflitos comunitários.*
- 12.1.3 Iniciativa Estratégica:** Implantar e implementar alternativas comunitárias e coletivas de resolução de conflitos.*
- 12.1.4 Iniciativa Estratégica:** Fortalecer o programa “MP Comunidade” visando ao desenvolvimento de ações itinerantes em municípios baianos.*
- 12.1.5 Iniciativa Estratégica:** Implantar e aperfeiçoar o Projeto Paternidade Responsável para reconhecimento da paternidade de hipossuficientes.*
- 12.1.6 Iniciativa Estratégica:** Aperfeiçoar o sistema de acompanhamento do cumprimento de TAC.

12.2 Estratégia: Aperfeiçoar a atuação do MP/BA nas áreas Cível, de Família, de Fundações, Eleitoral e Agrária.*

- 12.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto objetivando a criação e posterior aperfeiçoamento de um núcleo ou grupo de estudos na área eleitoral, no âmbito do Centro de Apoio Operacional às Promotorias Cíveis, Fundações e Eleitorais (Caocife), para suporte, especialização e celeridade da atuação nessa área.*
- 12.2.2 Iniciativa Estratégica:** Fomentar a realização de cursos, em especial na modalidade EAD, visando ao aprofundamento e consolidação do conhecimento na área eleitoral.**
- 12.2.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para criação e estruturação do Núcleo de Autocomposição no âmbito do MP/BA.**
- 12.2.4 Iniciativa Estratégica:** Criar e implementar Núcleo de Atuação em Conflitos Agrários, Fundiários e Urbanos, com a finalidade de promover ações voltadas à garantia de direitos, prevenção e resolução dos conflitos fundiários e possessórios de áreas rurais e urbanas.**

- 12.2.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para reestruturação e aperfeiçoamento da atuação do Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça Cíveis, Família, Fundações, Eleitoral e Agrária.**
- 12.2.6 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando ao aperfeiçoamento da atuação do MP/BA na fiscalização do Terceiro Setor.**
- 12.2.7 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto objetivando disponibilizar, através do sítio do MP/BA, um banco de dados, modelos de peças e manifestações processuais em matéria de velamento de fundações e acompanhamento de entidades de interesse social.**
- 12.2.8 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando implantar e manter atualizado um cadastro geral das entidades do Terceiro Setor sediadas no Estado da Bahia.**
- 12.2.9 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de capacitação dos integrantes das Promotorias de Justiça Cíveis com atribuições de velamento de fundações e acompanhamento de entidades de interesse social sediada no Estado da Bahia.**

12.3 Estratégia: Aprimorar os sistemas de acompanhamento da atuação funcional dos membros do Ministério Público.

- 12.3.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando aprimorar os sistemas de acompanhamento das atividades funcionais para apuração de produtividade e resolutividade de membros do MP/BA.*
- 12.3.2 Iniciativa Estratégica:** Fomentar a implantação e a implementação de ouvidorias no âmbito do Poder Executivo dos municípios do estado da Bahia.**

12.4 Estratégia: Especializar a atuação da segunda instância.

- 12.4.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para redimensionamento das Procuradorias de Justiça ou criação de Procuradorias de Justiça especializadas, nas diversas áreas do MP/BA.*

12.5 Estratégia: Promover ações voltadas para a observância do 'princípio da razoável duração do processo'.

- 12.5.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa visando ao desenvolvimento de ações voltadas para a observância do 'princípio da razoável duração do processo' e definição de um padrão de atuação do MP/BA na adoção de providências em face de situações de ofensa a esse postulado básico.

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

12.6 Estratégia: Estimular a utilização da Biblioteca do MP/BA e ampliar seus serviços informacionais.*

- 12.6.1 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 12.6.2 **Iniciativa Estratégica:** Implantar, implementar e aperfeiçoar o acesso de membros e servidores à biblioteca virtual.*
- 12.6.3 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações para atualização do acervo bibliográfico, inclusive virtual, nas áreas de conhecimento pertinentes às atividades meio e fim do MP/BA.*
- 12.6.4 **Iniciativa Estratégica:** Realizar projetos de utilização do espaço da biblioteca, fomentando a convivência literária.**

12.7 Estratégia: Promover a melhoria e garantir o monitoramento da eficácia e da efetividade da atuação finalística do MP/BA.

- 12.7.1 **Iniciativa Estratégica:** Aperfeiçoar e regulamentar as técnicas de investigação, visando o melhor desempenho e fortalecimento das ações do MP/BA.
- 12.7.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para garantir uma atuação mais eficaz da Corregedoria do Ministério Público da Bahia (CGMP).
- 12.7.3 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações para orientar a atuação dos órgãos de execução, por meio da expedição de Notas Técnicas pelos Centros de Apoio Operacionais e da edição de Súmulas pelo Conselho Superior do Ministério Público da Bahia (CSMP/BA).*
- 12.7.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para acompanhamento das ACPs ajuizadas pelo MP/BA, monitorando-as para que tenham celeridade e efetividade.*
- 12.7.5 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de reestruturação dos Centros de Apoio, Núcleos, Grupos e Promotorias de Justiça da Capital e do Interior e reavaliar a divisão de atribuições.
- 12.7.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar projetos para criação de espaços institucionais mais próximos das comunidades.
- 12.7.7 **Iniciativa Estratégica:** Instituir comissão permanente de divisão de atribuições e redimensionamento de Promotorias de Justiça, a fim de melhor atender a demanda social.**
- 12.7.8 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa voltado à capacitação continuada e estruturação do apoio técnico especializado da Central de Apoio Técnico (Ceat) do MP/BA.**
- 12.7.9 **Iniciativa Estratégica:** Realizar estudos voltados à regionalização supletiva das atividades de apoio técnico especializado da Central de Apoio Técnico (Ceat) do MP/BA.**
- 12.7.10 **Iniciativa Estratégica:** Articular parcerias com Instituições para auxiliar as atividades da Central de Apoio Técnico (Ceat) do MP/BA.**

12.8 Estratégia: Racionalizar as atribuições ministeriais.*

- 12.8.1 **Iniciativa Estratégica:** Realizar estudos referentes à racionalização da atuação ministerial.*

13 Objetivo: FOMENTAR A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL

13.1 Estratégia: Aperfeiçoar a comunicação interna.

- 13.1.1 **Iniciativa Estratégica:** Promover a disseminação de uma cultura digital, estimulando o acesso do público interno aos canais tecnológicos de comunicação disponíveis.*
- 13.1.2 **Iniciativa Estratégica:** Promover o aperfeiçoamento constante dos portais institucionais.*
- 13.1.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar projeto para aperfeiçoar a interlocução entre os diversos órgãos e instâncias do MP/BA, promovendo uma maior integração na comunicação interna institucional, com foco na interação transversal entre as pessoas e as unidades.*

13.2 Estratégia: Desenvolver ações e processos que favoreçam a integração intrainstitucional.*

- 13.2.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando à melhoria da comunicação e à promoção de atividades de integração entre as 1ª e 2ª instâncias, membros e servidores, da capital e do interior, para a implantação de uma cultura de integração e de harmonização.*
- 13.2.2 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 13.2.3 **Iniciativa Estratégica:** Realizar reuniões periódicas entre os coordenadores dos Centros de Apoio Operacional (CAO) do MP/BA para alinhamento de estratégias institucionais.**

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

14 Objetivo: MELHORAR A GESTÃO ADMINISTRATIVA

14.1 Estratégia: Alinhar a estrutura organizacional do MP/BA à formulação estratégica institucional e aos seus processos organizacionais.

- 14.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando à organização, uniformização, racionalização e adequação da estrutura organizacional administrativa dos órgãos do MP/BA, contemplando pessoas, estrutura tecnológica, atribuições, instalações físicas e rotinas de trabalho, fomentando boas práticas e experiências.*
- 14.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de padronização e uniformização da comunicação oficial no âmbito do MP/BA.
- 14.1.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para redimensionar a quantidade e a natureza das Promotorias de Justiça da capital e interior do estado, a fim de melhor atender a demanda social.
- 14.1.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para a confecção ou atualização dos regimentos dos órgãos administrativos e finalísticos do MP/BA, estabelecendo critérios uniformes de organização, funcionamento e controle.*
- 14.1.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para organização, uniformização e adequação do Centros de Apoio Operacional (CAO), garantindo-lhes a coordenação integral das ações afetas às suas áreas de atuação e incorporando às suas estruturas os grupos e núcleos.

14.2 Estratégia: Ampliar e melhorar a infraestrutura física da instituição.

- 14.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando definir tipologias e padrões técnicos de projetos de edificações para construção ou ampliação das unidades físicas do MP/BA, considerando técnicas de sustentabilidade.*
- 14.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de construção ou aquisição de sedes regionais conforme prioridades previamente definidas.*
- 14.2.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de adequação e estruturação da sede administrativa e demais unidades do MP/BA.
- 14.2.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de manutenção, ampliação e melhoria das Promotorias de Justiça com sedes próprias, alugadas ou cedidas.
- 14.2.5 Iniciativa Estratégica:** Efetuar parcerias com os Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e com a Defensoria Pública visando garantir espaços adequados para funcionamento ou construção das Promotorias de Justiça.*

- 14.2.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para a transferência de Promotorias de Justiça de entrância intermediária, em funcionamento nos fóruns, para sedes próprias, cedidas ou locadas, conforme prioridades previamente definidas.*
- 14.2.7 **Iniciativa Estratégica:** Promover ações visando melhorar a estrutura da Diretoria de Engenharia e Arquitetura, capacitar seus integrantes, redefinir normas e procedimentos e ampliar o efetivo quando necessário.*
- 14.2.8 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de acessibilidade arquitetônica dos prédios do MP/BA, de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).*

14.3 **Estratégia:** Ampliar e melhorar todos os serviços de apoio administrativo do MP/BA.*

- 14.3.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de melhoria, expansão e automação de todos os serviços de apoio do MP/BA.
- 14.3.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando melhorar a infraestrutura dos serviços gerais do MP/BA, capacitar seus integrantes e definir normas e procedimentos.**

14.4 **Estratégia:** Redimensionar e modernizar o Sistema de Atendimento ao Público e o Serviço de Protocolo do MP/BA, assegurando a máxima efetividade do princípio de acesso à justiça.*

- 14.4.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para criação de novo modelo de atendimento ao público e triagem, simplificando procedimentos, de forma integrada e sistêmica, com diversidade de informações e serviços, promovendo a acessibilidade e contemplando a designação de uma equipe multidisciplinar.*
- 14.4.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando à descentralização dos serviços de protocolo da Instituição, a partir da reavaliação da ferramenta de TI existente, assegurando o acompanhamento dos processos pelos interessados, via internet.
- 14.4.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de capacitação continuada dos integrantes do Sistema de Atendimento ao Público e Protocolo para atendimento ao cidadão em relações interpessoais e procedimentos administrativos.
- 14.4.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de melhoria continuada dos serviços de atendimento ao público, com ênfase na integração das plataformas tecnológicas e presenciais e foco central no cidadão, promovendo o fortalecimento da cidadania e a participação social.**

14.5 **Estratégia:** Avaliar, aperfeiçoar e consolidar as rotinas de trabalho.

- 14.5.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para mapear, sistematizar, informatizar, integrar e otimizar processos, procedimentos e instrumentos internos de trabalho nas áreas meio e fim.

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

14.5.2 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto visando à confecção de manual de atuação das unidades administrativas e finalísticas do MP/BA, detalhando seu âmbito de atribuições e as rotinas a serem observadas por membros e servidores que as integram.*

14.5.3 Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.

14.6 Estratégia: Melhorar o processo de gestão documental.

14.6.1 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto visando dotar o MP/BA de mecanismos voltados à digitalização de todos os documentos institucionais, inclusive os documentos que compõem os procedimentos investigatórios finalísticos.*

14.6.2 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto objetivando ampliar o acesso a documentos considerados importantes para a preservação da memória e desenvolvimento das ações institucionais.*

14.6.3 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de capacitação dos servidores da Instituição em gestão documental.

14.6.4 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto visando à atualização de atos, instruções normativas e sistemas informatizados existentes na área de gestão documental.

14.6.5 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de padronização dos processos de seleção, arquivamento e descarte dos documentos relevantes da Instituição, na capital e no interior, a partir da atualização de Tabela de Temporalidade Documental (TTD).*

14.6.6 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto visando à criação de uma rede de gestores documentais, em todas as unidades, da capital e do interior, sob o gerenciamento de uma unidade central, na sede administrativa da Instituição.

14.7 Estratégia: Aperfeiçoar a gestão dos sistemas de suprimento, controle patrimonial e estoque.

14.7.1 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de consolidação da atual sistemática de gerenciamento das solicitações de materiais e serviços.

14.7.2 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de atualização permanente de materiais e retroalimentação das unidades de compra, quanto à qualidade e quantidade necessárias, objetivando garantir a satisfação do usuário.*

14.7.3 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto de otimização da logística de distribuição e devolução de bens permanentes em todas as unidades do MP/BA, reduzindo custos e tempo de atendimento.*

14.7.4 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto visando à redefinição dos padrões técnicos para suprimento de materiais, inclusive respeitando os princípios da ergonomia, a fim de alcançar a satisfação dos usuários.*

- 14.7.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de aquisição anual de materiais, utilizando o Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços do Estado da Bahia (SIMPAS) e do banco de dados de fornecedores do Estado, a fim de assegurar a racionalização e a economia dos processos.*
- 14.7.6 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e Implementar uma Rede de Gestão Patrimonial, interligando todas as Unidades do MP/BA à Unidade Central, visando aperfeiçoar a Gestão de Bens Permanentes e eliminar o desencontro de informações relativos à localização e estado de conservação de bens do acervo do MP/BA.*
- 14.7.7 Iniciativa Estratégica:** Intensificar e ampliar o atual programa de racionalização de recursos organizacionais, visando à redução de custos.*

14.8 Estratégia: Ampliar e melhorar o sistema de transporte.

- 14.8.1 Iniciativa Estratégica:** Implantar projeto de melhoria da gestão de transportes, mediante normatização dos procedimentos, controle dos processos e economicidade.
- 14.8.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando ampliar e capacitar o quadro de motoristas.*
- 14.8.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para adequação da frota da Instituição de forma a atender melhor às demandas da capital e viabilizar a distribuição de pelo menos 1 veículo administrativo para cada Promotoria de Justiça Regional.

14.9 Estratégia: Efetuar parcerias com os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, bem como com a Defensoria Pública para suporte ao processo de modernização do MP/BA.*

- 14.9.1 Iniciativa Estratégica:** Celebrar convênios, termos de cooperação técnica e afins com os Poderes Executivo, Legislativo, judiciário e com a Defensoria Pública para compartilhamento de programas e projetos de modernização do MP/BA.*
- 14.9.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os segmentos do sistema de Justiça.

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

15 Objetivo: INCREMENTAR RECURSOS E FORTALECER A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

15.1 Estratégia: Implantar novo modelo de gestão orçamentária e financeira, com ênfase na descentralização, celeridade e eficácia dos processos e do controle das operações.

- 15.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando à implantação de unidades gestoras, nos diversos Centros de Apoio Operacional e Promotorias de Justiça Regionais.
- 15.1.2 Iniciativa Estratégica:** Implantar projeto de reestruturação da Unidade Central de Finanças, no seu papel de orientação, consolidação das propostas e suporte técnico à execução.
- 15.1.3 Iniciativa Estratégica:** Implantar projeto de reestruturação da Unidade Central de Orçamento, no seu papel de orientação, consolidação das propostas e suporte técnico à execução.
- 15.1.4 Iniciativa Estratégica:** Promover ações para garantir a integração entre os orçamentos anuais e os demais instrumentos de planejamento, assegurando a consecução dos objetivos do Plano Estratégico do Ministério Público.
- 15.1.5 Iniciativa Estratégica:** Fomentar a gestão de custos, com vistas a estabelecer o aperfeiçoamento na aplicação dos recursos, o aprimoramento da prestação de serviços oferecidos à sociedade e maior transparência dos gastos públicos.**

15.2 Estratégia: Elaborar e implementar projeto visando à implantação de um orçamento participativo e adequado às necessidades da Instituição.

- 15.2.1 Iniciativa Estratégica:** Fomentar o uso de estudos comparativos e relatórios orçamentários, visando subsidiar a tomada de decisões estratégicas.*
- 15.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando instituir um grupo técnico formado pela Gestão Estratégica (GE), a Superintendência de Gestão Administrativa (SGA), e os Centros de Apoio Operacional (CAO), Grupos e Núcleos da atividade finalística, representantes do Colégio de Procuradores e Promotorias de Justiça Regionais, com vista à compatibilização de suas necessidades com o orçamento do MP/BA.*

15.3 Estratégia: Elaborar e implementar projeto visando fortalecer os controles administrativos, em caráter preventivo, para maior segurança no cumprimento das exigências legais.

15.3.1 Iniciativa Estratégica: Criar e estruturar a unidade de controle interno para fiscalizar e assegurar o cumprimento dos princípios da administração pública.*

15.3.2 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa de incentivos aos órgãos institucionais do MP/BA com atribuições fiscalizatórias para aprimorarem os mecanismos de controle.

15.4 Estratégia: Implantar sistemática de controle de contratos, convênios e licitações.*

15.4.1 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para criação e reestruturação de uma unidade de gerenciamento dos contratos, convênios, fiscalização e licitação em todas as suas etapas.*

15.4.2 Iniciativa Estratégica: Implantar programa de capacitação continuada dos servidores da Instituição em elaboração e gerenciamento de contratos, convênios, fiscalização e licitação, para atuação em rede e assegurar a otimização, implementação e controle desses serviços.*

15.4.3 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para criação de um sistema de mapeamento dos contratos e convênios, criando controles de saldos de contratos, vigências, aditivos, apostilamentos e qualquer documento correlato.*

15.4.4 Iniciativa Estratégica: Implementar projeto para criação de um sistema automatizado de Fiscalização de Contratos de terceirização de mão de obra.**

15.5 Estratégia: Articular ações voltadas para o incremento orçamentário do MP/BA.*

15.5.1 Iniciativa Estratégica: Articular-se com o Poder Executivo estadual, visando ao incremento da cota orçamentária anual do MP/BA no orçamento do Estado.*

15.5.2 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para realização de estudos sobre o orçamento, a fim de ampliar e diversificar as fontes de financiamento, a partir de prospecções sobre os orçamentos de todas as esferas e de novas alternativas de captação de recursos.*

15.5.3 Iniciativa Estratégica: Implantar projetos para realização de estudos visando à identificação de novas fontes de recursos para o Fundo de Modernização do MP/BA, ampliando sua capacidade de investimento.

15.5.4 Iniciativa Estratégica: Promover ações voltadas para a utilização do Plano Estratégico da Instituição, notadamente o seu diagnóstico e cenários prospectivos, como instrumento de negociação de recursos.

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

16 Objetivo: APERFEIÇOAR A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

16.1 Estratégia: Garantir a organização das pessoas no trabalho e a implantação de políticas fundamentais à retenção de talentos e ao desenvolvimento na carreira.

- 16.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de melhoria do ambiente de trabalho, com foco na motivação de membros e servidores, na capital e no interior.*
- 16.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de qualidade de vida, bem-estar, saúde e segurança ocupacional para membros e servidores.
- 16.1.3 Iniciativa Estratégica:** Instituir parcerias com os poderes constituídos e outros Ministérios Públicos para troca de informações sobre políticas e práticas de Gestão de Pessoas.*
- 16.1.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de pesquisa e avaliação de clima organizacional para o levantamento de necessidades e adoção de medidas que propiciem a melhoria do grau de satisfação de membros e servidores.
- 16.1.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando estruturar o Plano de Cargos e Salários, com vistas a descrever cargos de acordo com as atividades e atribuições identificadas como necessárias ao MP/BA, com a devida movimentação na carreira e remuneração atrativa, a fim de reduzir a alta rotatividade de servidores no MP/BA.*
- 16.1.6 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando restringir os cargos em comissão aos níveis de direção, chefia e assessoramento, limitados aos símbolos CMP 4, 5, 6 e 7, e estabelecer percentual mínimo de ocupação desses cargos por servidores efetivos.
- 16.1.7 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para revisão da metodologia utilizada na avaliação de desempenho e dos critérios adotados para progressão e promoção na carreira dos servidores do MP/BA.
- 16.1.8 Iniciativa Estratégica:** Adequar o horário de funcionamento da Instituição para facilitar o atendimento ao público e promover a melhoria da jornada e condições de trabalho dos servidores, observando as particularidades de cada local.*
- 16.1.9 Iniciativa Estratégica:** Desenvolver e implementar programa de auxílios, benefícios e incentivos, como estímulo aos membros e servidores, ampliando a responsabilidade social da Instituição.
- 16.1.10** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 16.1.11** Iniciativa Estratégica suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 16.1.12 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando implantar o “Banco de Talentos”, como forma de identificar oportunidades de alocação de servidores, valorizar o potencial das pessoas que já compõem os quadros da Instituição, proporcionar maior engajamento e comprometimento dos servidores com os objetivos da Instituição.*

- 16.1.13 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto objetivando instituir funções gratificadas no âmbito do MP/BA, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, limitando-as àqueles que desempenhem atribuições de direção, chefia e assessoramento.
- 16.1.14. Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando padronizar o sistema de ponto eletrônico e instituir sistema de banco de horas para compensação das horas excedentes de trabalho.
- 16.1.15 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de instrutoria interna, valorizando os integrantes da instituição, como recurso para a multiplicação de conhecimentos.*
- 16.1.16 Iniciativa Estratégica:** Promover ações visando estabelecer horário especial de trabalho para servidores estudantes, inclusive os que buscam nova graduação ou especialização, estabelecendo mecanismos para a compensação das horas não trabalhadas como incentivo ao aperfeiçoamento profissional.*

16.2 Estratégia: Adequar o quantitativo e o qualitativo de membros e servidores às necessidades do MP/BA.

- 16.2.1 Iniciativa Estratégica:** Criar os cargos de Assessor Jurídico e Assessor Técnico–Jurídico de Promotoria para apoio à atividade finalística.*
- 16.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para criação de equipes multidisciplinares, inclusive por meio de convênios e parcerias, na capital e no interior, compostas por analistas técnicos, em suas diversas especialidades, para apoio à atividade finalística.*
- 16.2.3 Iniciativa Estratégica:** Realizar concurso público para provimento do cargo de promotor substituto, para atender às necessidades da Instituição, e estudar a ampliação de vagas nas Promotorias de Justiça existentes.
- 16.2.4 Iniciativa Estratégica:** Realizar concurso público para provimento dos cargos de analista técnico, em suas diversas especialidades, assistente técnico–administrativo e motorista.
- 16.2.5 Iniciativa Estratégica:** Prover as promotorias de entrância inicial e intermediária, com ou sem Promotor de Justiça titular, de servidores de apoio técnico–administrativo a fim de possibilitar a continuidade dos serviços prestados ao público interno e externo.**

16.3 Estratégia: Criar estímulos para os ocupantes dos cargos de Coordenador de Promotorias de Justiça Regionais e Gerentes de Projetos Estratégicos Institucionais Finalísticos.*

- 16.3.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando à criação de incentivos e gratificações para os Coordenadores das Promotorias de Justiça Regionais e Gerentes de Projetos Estratégicos Institucionais Finalísticos.*

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

16.4 Estratégia: Elaborar e implementar programa de capacitação permanente de membros e servidores.

- 16.4.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de ensino a distância, através da criação de uma Unidade no Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Profissional (CEAF), com equipe técnica capacitada para desenvolver, administrar e acompanhar cursos nessa modalidade de ensino.
- 16.4.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de capacitação de membros e servidores nas suas respectivas áreas de atuação.*
- 16.4.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para realização de cursos regulares entre membros e servidores, com ênfase no aspecto humano, na liderança, nas relações interpessoais e em gestão, de forma a capacitá-los para intervenções inovadoras e mais eficientes.*
- 16.4.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa destinado a desenvolver uma cultura de resolutividade na atuação finalística do MP/BA.
- 16.4.5 **Iniciativa Estratégica:** Efetuar parcerias entre o MP/BA e outras instituições, para a realização de cursos e treinamentos, visando ao aperfeiçoamento de competências em áreas de interesse da Instituição.
- 16.4.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para realização de curso de adaptação funcional para novos servidores, garantindo a preparação adequada para o exercício das atividades funcionais.
- 16.4.7 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de capacitação periódica em TI de membros e servidores.
- 16.4.8 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de capacitação regionalizada para membros e servidores.*
- 16.4.9 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de pós-graduação para membros e servidores de forma a estimular a qualificação técnica e possibilitar que a aprendizagem seja revertida em melhoria do desempenho profissional.
- 16.4.10 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de capacitação para membros e servidores em planejamento e gestão, celebrando convênio com faculdades para realização de especialização e cursos sobre gestão pública.
- 16.4.11 **Iniciativa Estratégica** suprimida em virtude da atualização do Plano Estratégico.
- 16.4.12 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar um documento de orientação de logística de cursos e eventos para melhor planejamento, organização e execução dessas atividades.*
- 16.4.13 **Iniciativa Estratégica:** Implantar e implementar projeto visando à Gestão Integrada de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas por Competências, aliando as ações da Diretoria de Gestão de Pessoas, do Ceaf e dos CAO.*
- 16.4.14 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar o Projeto Político–Pedagógico do CEAF.**
- 16.4.15 **Iniciativa Estratégica:** Reformular o modelo da Semana do MP, priorizando temas de relevância institucional e produção científica.**

16.5 Estratégia: Implantar e implementar a Gestão de Pessoas, de forma integrada, aliando processos e informações da Diretoria de Gestão de Pessoas, do CEAF e da Secretaria-Geral do Ministério Público (SGMP).*

16.5.1 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para redefinir e informatizar os processos de RH, assegurando melhor fluxo de informações e ações entre as áreas de Gestão de Pessoas, garantindo a concentração das áreas de planejamento e administração em uma mesma unidade.

16.5.2 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar programa visando manter os servidores que atuam na Diretoria de Gestão de Pessoas, no Ceaf e na Secretaria–Geral do MP/BA capacitados e articulados, possibilitando o alinhamento de ideias e processos de gestão de pessoas.*

16.6 Estratégia: Implantar sistema de estágio compatível com as finalidades do instituto e com a legislação vigente.

16.6.1 Iniciativa Estratégica: Ampliar o programa de estágio, a fim de abranger as diversas atividades das áreas meio e fim do MP/BA na capital e no interior.

16.6.2 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para reformulação da sistemática da gestão de estágios que garanta o controle efetivo das atividades e o remanejamento adequado e periódico dos estudantes, conforme a legislação vigente.

16.6.3 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto visando instituir uma central de serviços composta por estagiários de nível médio, para atendimento às múltiplas demandas dos diversos setores da Instituição, evitando a vinculação dos mesmos a locais ou pessoas específicas.

16.6.4 Iniciativa Estratégica: Elaborar e implementar projeto para redimensionar o quantitativo e a distribuição de estagiários de Direito, com acompanhamento contínuo das atividades previstas no termo de compromisso, zelando pela aprendizagem dos estudantes.

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

17 Objetivo: AMPLIAR E MELHORAR A INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA E IMPLANTAR NOVO MODELO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

17.1 Estratégia: Prover infraestrutura tecnológica atualizada, integrada e alinhada ao negócio.*

- 17.1.1 Iniciativa Estratégica:** Desenvolver projeto de implantação de rede sem fio (wireless) em todas as sedes próprias do MP/BA.*
- 17.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para identificação das necessidades de aquisição, atualização ou contratação em nuvem de serviços, infraestrutura tecnológica e softwares básicos ou utilitários.*
- 17.1.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa visando ampliar e aperfeiçoar o gerenciamento, o processamento, o armazenamento e a segurança dos serviços de TI.
- 17.1.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando à acessibilidade à internet e intranet, via serviço móvel, banda larga ou rede do TJ/BA, nas Promotorias de Justiça do Estado.*
- 17.1.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando à ampliação e à renovação do parque computacional do MP/BA, atendendo de forma progressiva a necessidade dos membros, servidores e estagiários do Ministério Público.*
- 17.1.6 Iniciativa Estratégica:** Elaborar projeto para implantação de outsourcing de impressão.**
- 17.1.7 Iniciativa Estratégica:** Desenvolver projeto para implementar a central de monitoramento integrada para segurança da informação.**

17.2 Estratégia: Modernizar e implementar sistemas de informação que atendam às necessidades institucionais.

- 17.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para acompanhar a implantação do sistema de processo judicial eletrônico e assegurar a integração do MP/BA.
- 17.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para evolução contínua do Sistema de Gestão e Acompanhamento da Carreira Ministerial e das Procuradorias e Promotorias de Justiça da Bahia, contemplando novas funcionalidades.*

- 17.2.3 **Iniciativa Estratégica:** Estimular a integração dos bancos de dados das unidades do Ministério Público, possibilitando a construção de mecanismos de buscas em múltiplas bases de dados.**
- 17.2.4 **Iniciativa Estratégica:** Assegurar a implementação de sistemas de informação que ofereçam ferramentas facilitadoras da atuação dos membros, sempre buscando a interoperabilidade entre os sistemas finalísticos e, quando possível, garantindo a gratuidade, através de parcerias interinstitucionais.**
- 17.2.5 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para desenvolvimento dos sistemas e soluções de Business Intelligence priorizados pelo Comitê Estratégico de TI.**
- 17.2.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para acompanhar a implantação do procedimento extrajudicial eletrônico.**
- 17.2.7 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto com vistas a implantar o sistema de processo administrativo eletrônico, integrado aos demais sistemas do MP/BA.**
- 17.2.8 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto com vistas a implantar sistema integrado de gestão (ERP) na Superintendência de Gestão Administrativa.**
- 17.2.9 **Iniciativa Estratégica:** Implementar ações para melhorar a gestão, qualidade, transparência, agilidade e segurança no desenvolvimento de software.**

17.3 Estratégia: Promover a Governança e a Gestão de TI.*

- 17.3.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para desenvolver e adaptar softwares no site do MP/BA, a fim de permitir a utilização por pessoas com deficiência.*
- 17.3.2 **Iniciativa Estratégica:** Desenvolver e implementar Programa de Governança em TI em alinhamento com as melhores práticas.*
- 17.3.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar, implementar e monitorar o Plano Estratégico de TI (PETI) e Plano Diretor de TI (PDTI), alinhado com o Planejamento Estratégico do MP/BA.*
- 17.3.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de intercâmbio com instituições congêneres e outros órgãos, visando à transferência de tecnologia e conhecimento.*
- 17.3.5 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto visando garantir a certificação em processos específicos da área de TI, assegurando qualidade na entregas dos produtos e serviços.*
- 17.3.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e publicar um manual do usuário de serviços de TI, contemplando atribuições, responsabilidades e orientações.
- 17.3.7 **Iniciativa Estratégica:** Implantar programa de capacitação continuada para servidores da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI).

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

- 17.3.8 Iniciativa Estratégica:** Implantar projeto de melhoria do serviço de suporte técnico da DTI, através da implantação de uma Central de Serviços de TI, com adoção das boas práticas dos principais frameworks disponíveis, para atendimento às unidades da Capital e Interior.*
- 17.3.9 Iniciativa Estratégica:** Incentivar o uso da TI como instrumento de inovação para execução da atuação funcional.**
- 17.3.10 Iniciativa Estratégica:** Desenvolver ações para impulsionar a Transformação Digital no MP/BA.**
- 17.3.11 Iniciativa Estratégica:** Implementar a governança e gestão dos dados institucionais.**
- 17.3.12 Iniciativa Estratégica:** Realizar a gestão dos projetos de TI conforme as melhores práticas em gerenciamento de projetos.**

18 Objetivo: FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL

18.1 Estratégia: Estruturar e aperfeiçoar a Comunicação Social.

- 18.1.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para reestruturação da área de comunicação social no MP/BA.
- 18.1.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar Plano de Comunicação para desenvolver ações que atendam às demandas da instituição.*
- 18.1.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de interlocução com órgãos afins em níveis estadual e nacional, visando à troca de experiências e à busca de parcerias na área de comunicação social.
- 18.1.4 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e publicar guia de serviços de comunicação social para os integrantes da instituição.*
- 18.1.5 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar, desenvolver e aperfeiçoar ações de comunicação externa.*
- 18.1.6 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e publicar manual para gerenciamento do conteúdo dos portais do MP/BA, elencando responsabilidades de cada unidade na alimentação das suas respectivas páginas.*
- 18.1.7 **Iniciativa Estratégica:** Instituir e implementar Política de Comunicação Social do MP/BA com princípios, diretrizes e procedimentos próprios.**

18.2 Estratégia: Aperfeiçoar o relacionamento e a comunicação entre o MP/BA e a Imprensa.

- 18.2.1 **Iniciativa Estratégica:** Desenvolver e implementar ações e treinamentos, visando ao aperfeiçoamento da comunicação entre os membros do MP/BA e a Imprensa.*
- 18.2.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e publicar um manual dirigido à Imprensa sobre as atribuições do MP/BA.
- 18.2.3 **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer diálogo com veículos de comunicação como mecanismo de prevenção à violação dos direitos fundamentais nas divulgações jornalísticas.**

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.

18.3 Estratégia: Promover maior projeção e o fortalecimento da imagem do MP/BA junto à sociedade.

- 18.3.1 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para melhoria das ferramentas tecnológicas, contemplando a reformulação dos portais do MP/BA.*
- 18.3.2 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar ações para monitorar o grau de satisfação da sociedade quanto à atuação do MP/BA.*
- 18.3.3 **Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar eventos institucionais e ações publicitárias para esclarecer o papel do MP/BA e divulgar a sua atuação para a sociedade.*
- 18.3.4 **Iniciativa Estratégica:** Estreitar o diálogo entre a população e o Ministério Público, a partir da ampliação das formas de acesso do cidadão à instituição.**
- 18.3.5 **Iniciativa Estratégica:** Fortalecer o processo de comunicação e aproximação da instituição com a sociedade civil organizada, para entender melhor as demandas coletivas.**
- 18.3.6 **Iniciativa Estratégica:** Instituir e implementar núcleo de comunicação digital para ampliar a divulgação de informações e a interação com o cidadão nas mídias sociais.**

* Alterada em virtude da atualização do Plano Estratégico.

** Incluída em virtude da atualização do Plano Estratégico.



REFERÊNCIAS

- BERGER G. A atitude prospectiva. Tradução N. Kneipp. Parcerias estratégicas, v. 19, p. 311–318, 2004. [S.l.]: Revue Prospective, 1958.
- BÖRJESON, L. et al. Towards a User's Guide to Scenarios: a Report on Scenario Type and Scenario Techniques. Environmental Strategies Research. Stockholm: Royal Institute of Technology, 2005. Disponível em: <<http://www.infra.kth.se/fms>> Acesso em: 05 set. 2006.
- BRADFIELD, R. Origins and Evolution of Scenario Techniques in the Context of Business. Working Paper Series, Paper n. 10, 2004. Glasgow: University of Strathclyde Graduate School of Business, 2004. p. 23.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Manual de Elaboração: plano plurianual 2008–2011. Brasília: Ministério do Planejamento, 2007.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores de programas: Guia Metodológico. Brasília: Ministério do Planejamento, 2010.
- BRASIL. Ministério Público do Estado de Goiás. Plano Estratégico do MP – 2009–2022. Goiânia: Ministério Público, 2008.
- BRASIL. Polícia Militar do Distrito Federal. Plano Estratégico 2011–2022: Planejando a Segurança Cidadã do Distrito Federal no Século XXI. Brasília: PMDF, 2011.
- BRASIL. Senado Federal. Constituição (1998). Constituição da República Federativa do Brasil: Senado Federal, 1988.
- BUARQUE. S. C. Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais. Texto para discussão, n. 939. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2003.
- CANOTILHO. José Gomes. Direito constitucional e teoria da Constituição. 2. ed. Coimbra: Almedina, 1988.
- CORNETEIRO de Pirajá. Disponível em: <<http://www.mubevirtual.com.br/index.php?Dados&area=ver&id=225>>. Acesso em: 08 mar. 2011.
- COSTA, H. B. Planejamento estratégico. Texto de apoio aos participantes da videoconferência, Brasília, 21 de outubro de 2004. Projeto EUROBRASIL. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2004.
- CRISTO, C. M. P. N. Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal, 2002.
- DOIS de Julho. Disponível em: <<http://15misterios.blogspot.com/2008/07/o-dois-de-julho-comemora-luta-pela.html>>. Acesso em: 07 mar. 2011.
- DOIS de Julho. Disponível em: <<http://ibahia.globo.com/especiais/2dejulho/default.asp>>. Acesso em: 07 mar. 2011.
- DOIS de Julho Independência da Bahia. Disponível em: <<http://ibahia.globo.com/especiais/2dejulho/personagens.asp>>. Acesso em: 07 mar. 2011.
- ELAINA, Jeniffer. Peter Drucker – o pai da moderna gestão de empresas. [20—]. Disponível em: https://www.academia.edu/28679896/Peter_Drucker_-_o_pai_da_moderna_gest%C3%A3o_de_empresas. Acesso em: 04 nov. 2019.
- FARIAS, Cristiano Chaves de. Ministério Público: a trajetória de uma Instituição essencial à cidadania brasileira. In: BAHIA. Ministério Público. A história do Ministério Público do Estado da Bahia, 1609–2009 – Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2009. Edição comemorativa do IV Centenário do Ministério Público do Estado da Bahia, pp. 12–13.
- _____. A influência lusitana: a formação primitiva do Ministério Público brasileiro. In: BAHIA. Ministério Público. A história do Ministério Público do Estado da Bahia, 1609–2009. Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2009. Edição comemorativa do IV Centenário do Ministério Público do Estado da Bahia, p. 11–39.
- FIANI, R. Teoria dos jogos: para cursos de administração e economia. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- FRANCO, F. L. Prospectiva Estratégica: Uma Metodologia para a Construção do Futuro. 2007. 169 f. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Coordenação de Pós-Graduação de Engenharia – COPPE. Rio de

- Janeiro, 2007. 169 p.
- GLENN, J. C. “Scenarios”, *Futures Research Methodology*, v. 2.0. AC/UNU, Millennium Project, 1994.
- GODET, M. “A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica – problemas e métodos”. Tradução J. Dias & P. Ramalheite. *Cadernos do Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia*, Lisboa, 2000a. (Tradução do Caderno n. 5 do LIPS de 1997).
- _____. *The Art of Scenario and Strategic Planning. Technological Forecasting and Social Change*, v. 65, pp. 3– 22, 2000b.
- GORDON, T. J. *The Delphi Method. Futures Research Methodology*, v. 2.0. AC/UNU Millennium Project, 1994a.
- _____. *Interactive Scenarios. Futures Research Methodology*, v. 2.0. AC/UNU Millennium Project, 1994b.
- _____. *Cross–Impact Method. Futures Research Methodology*, v. 2.0. AC/UNU Millennium Project, 1994c.
- GORDON, T. J., GLENN J. C. *Integration, Comparisons, and Frontier of Futures Research Methods. EU–US Seminar: New Technology Foresight, Forecasting & Assessment Methods*, Sevilha, 2004.
- GRUMBACH, R. J. S. *Prospectiva – A Chave para o Planejamento Estratégico*. 2 ed. Rio de Janeiro: Catau, 2000.
- HARDIN, G. *The Tragedy of the Commons. Science*, v. 162, n. 3.859, p. 1243–1248, 1968.
- HOLT, C. A., ROTH, A. E. *The Nash Equilibrium: a perspective. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, v. 101, n. 12, p. 3.999–4.002, 2004.
- JOANA Angélica. Disponível no site: <http://biografias.netsaber.com.br/ver_biografia_c_2464.html>. Acesso em: 07 mar. 2011.
- JOÃO das Botas. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Jo%C3%A3o_das_Botas>. Acesso em: 08 mar. 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. *Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KOEHNE, André; CRUZ, Carlos; TAVARES, Nuno. *Independência da Bahia*. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Independ%C3%Aancia_da_Bahia>. Acesso em: 08 abr. 2011.
- KOLLOCK, P. *SOCIAL DILEMMAS: THE ANATOMY OF COOPERATION. ANNUAL REVIEWS OF SOCIOLOGY*, V. 24, P.183–214,1998.
- Mapa Estratégico Nacional. Disponível em: <https://www.cncmp.mp.br/portal/images/noticias/2019/abril/MAPA_V6_2.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2019.
- MARCIAL, E. C., GRUMBACH, R. J. S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- MARIA Quitéria. Disponível no site: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Maria_Quit%C3%A9ria_de_Jesus>. Acesso em: 07 mar. 2011.
- MÉTODO Grumbach de Gestão Estratégica. Rio de Janeiro, 2010. 79. P. (Apostila Brainstorming)
- O “Caboclo”. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Independ%C3%Aancia_da_Bahia#O_22Caboclo.22>. Acesso em: 07 mar. 2011.
- O que é Dois de Julho?. Disponível em: <<http://ibahia.globo.com/especiais/2dejulho/o2dejulho.asp>>. Acesso em: 07 mar. 2011.
- PEDRO Labatut. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Pedro_Labatut>. Acesso em: 07 mar. 2011.
- PERESTRELO, M. *Prospectiva: planejamento estratégico e avaliação. CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA*. Grândola, 1999.
- QUEM foi Maria Felipa?. Disponível em: <<http://casademariafelipa.blogspot.com/2009/11/quem-foi-maria-felipa.html>>. Acesso em: 07 mar. 2011.
- TEIXEIRA, Cid. *O Dois de Julho*. Disponível em: <<http://www.cidteixeira.com.br/site/palestras.php?id=12>>. Acesso em: 07 mar. 2011.
- TUROFF, M. *An Alternative Approach to Cross Impact Analysis*. In: TUROFF, Murray; LINSTONE, Harold A. *The Delphi Method: Techniques and Applications*. New Jersey: Institute of Technology, 2002.
- WRIGHT, A. *The Role of Scenarios as Prospective Sensemaking Devices, Management Decision*, v. 43, n. 1, p. 86-101, 2005.
- WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO R. A. *Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 1, n. 12, 2000.

ANEXO 1

NOÇÕES DO

MÉTODO

GRUMBACH

O chamado 'Método Grumbach' foi idealizado por Raul Grumbach, fruto dos estudos realizado na Espanha em 1989 e 1990. Desde essa época, o método tem sido aperfeiçoado pela equipe da Brainstorming. É, portanto, um método desenvolvido por brasileiros, adequado às instituições nacionais, e com toda tecnologia de softwares em português.

Esse modelo utiliza as ferramentas básicas de planejamento estratégico tradicional, todavia agregando às mesmas a metodologia de cenários prospectivos, o que permite uma gestão estratégica de médio e longo prazos.

A gestão estratégica inclui, ainda, a análise da postura estratégica dos atores face aos cenários alternativos identificados como possíveis. O propósito dessa análise é identificar parcerias estratégicas que permitam passar de uma postura pré-ativa para uma postura pró-ativa em direção à construção de um futuro melhor.

O 'Método Grumbach' enfeixa o ciclo do processo de gestão estratégica, com a priorização e o ordenamento das iniciativas estratégicas e seu monitoramento. O monitoramento, em tempo real, por meio de indicadores, permite o ajuste entre os objetivos de longo prazo da organização e a execução das iniciativas estratégicas, necessárias para atingir aqueles objetivos, no presente.

O 'Método Grumbach' tem as seguintes características:

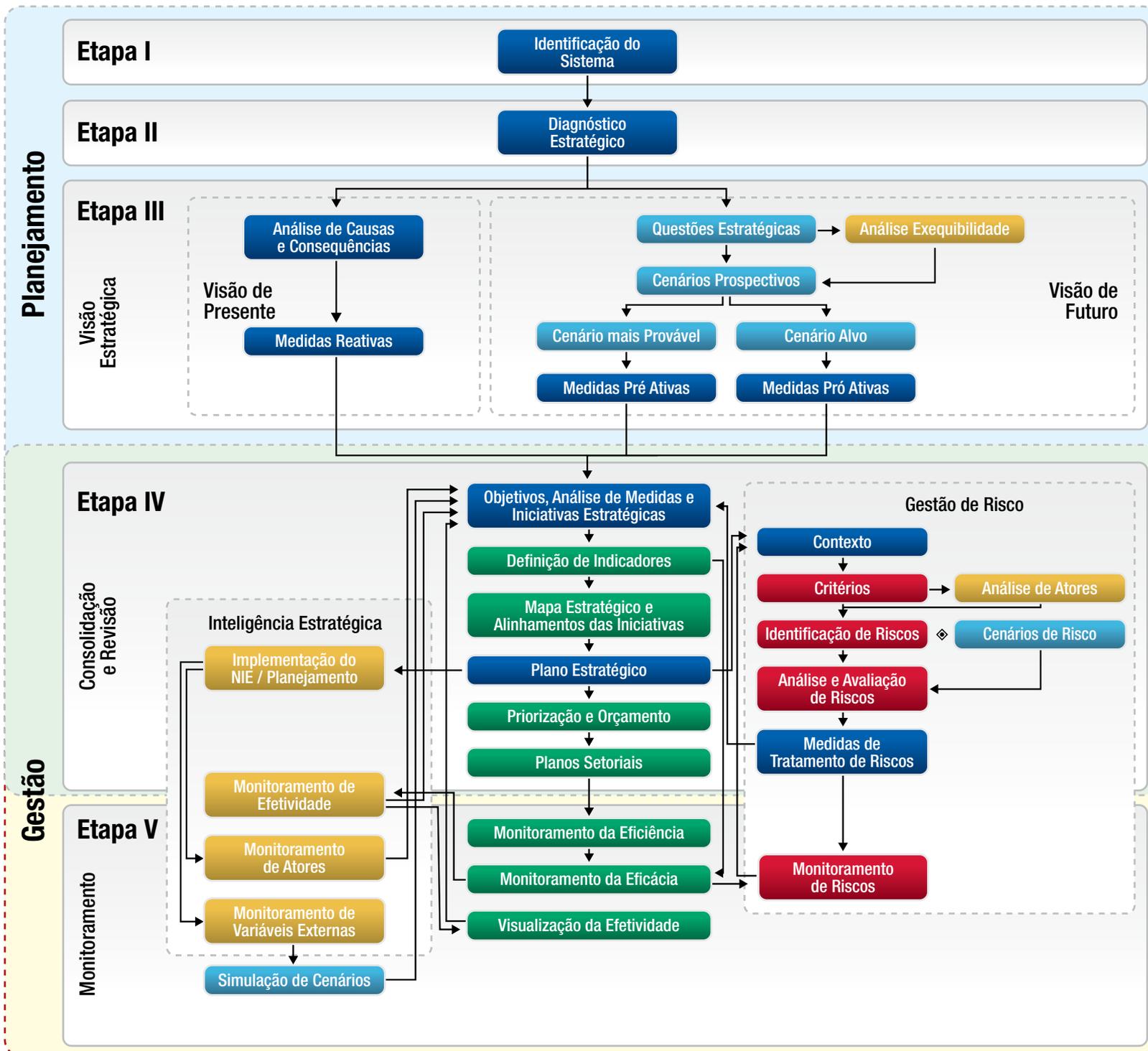
- Seu emprego é facilitado pela utilização de softwares que automatizam os procedimentos previstos em cada uma de suas etapas;
- Adota o enfoque sistêmico em que a instituição objeto de um estudo de planejamento estratégico e cenários prospectivos é tratada como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo seu ambiente;

- Emprega intensivamente modelagem matemática e ferramentas de pesquisa operacional;
- Gera cenários prospectivos por simulação 'Monte Carlo', utilizando variáveis binárias para modelar as questões estratégicas, procedimento que oferece os seguintes benefícios:
 - Construção de um número finito de cenários;
 - Análise conjunta de diversas variáveis;
 - Análise de interdependência entre as variáveis;
 - Acompanhamento da dinâmica dos cenários.
- Emprega princípios da 'Teoria dos Jogos' para modelar a forma de agir dos atores (pessoas, empresas e governos).
- Emprega técnicas de análise multicritério para priorizações das iniciativas estratégicas.
- Emprega os princípios do BSC para monitorar os objetivos e iniciativas estratégicas.
- Integra o planejamento estratégico aos orçamentos de curto e médio prazos.
- Analisa os riscos estratégicos segundo o preconizado na norma ISO 31000.
- Emprega técnicas de inteligência estratégica para o monitoramento do ambiente estratégico, possibilitando decisões tempestivas e pré-ativa para neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades.

Em síntese, o 'Método Grumbach' se fundamenta em conceitos de:

- Planejamento estratégico com visão de futuro baseada em cenários prospectivos, empregando simulação 'Monte Carlo';
- Análise de parcerias estratégicas, levando em conta princípios da 'Teoria dos Jogos' que permitem a gestão estratégica, com base em análise de fatos novos obtidos pela inteligência competitiva.
- Priorização das iniciativas estratégicas, com o emprego de técnicas de multicritério.
- Monitoramento de indicadores de objetivos segundo as perspectivas recomendadas pelo BSC.
- Gestão de risco conforme o preconizado na Norma ISO 31000
- Monitoramento do ambiente estratégico com emprego de técnicas de inteligência estratégica.

MÉTODO GRUMBACH



PumaWeb

CenárioWeb

LinceWeb

JaguarWeb

RiscoWeb

brainstormingWeb

ANEXO 2

DEFINIÇÕES DE TERMOS

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

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

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

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

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

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

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

Estratégia – é a forma traçada por uma organização para alcançar o conjunto dos seus objetivos. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Considera-se que apenas fazer o que outros fazem, mas com maior eficácia operacional, não é propriamente ter uma estratégia. Está implícito no conceito que, para ter uma estratégia, precisamos atuar de forma diferente, com inteligência e planejamento. Implica, portanto, ter clareza dos limites para o alcance dos objetivos (como escassez de recursos, resistências de outros atores...) e as formas de superação.

Gestão Estratégica – é a atualização contínua do plano estratégico, por meio do monitoramento do ambiente e de seus reflexos sobre o sistema (organização responsável pelo plano), bem como das ações e indicadores de resultados propostos no planejamento.

Indicadores – é uma unidade de medida estabelecida como marcador de uma situação. Permite estabelecer o seu estágio atual e sua variação no tempo, a partir de intervenções realizadas.

Características de um indicador:

- Ser representativo;
- Fácil de entender (a facilidade para que qualquer um tire suas conclusões a partir de um indicador é fundamental para a sua utilidade);
- Testado no campo (um indicador não tem valor até que prove que realmente funciona);
- Econômico (indicadores que dão trabalho para serem calculados não funcionam);
- Disponível a tempo (dados atrasados não representam mais a situação atual. Devem estar disponíveis antes que a situação mude, pois situação atrasada é desinformação);
- Compatível (ser compatível com os métodos de coleta disponíveis).

Iniciativa Estratégica – é a ação ou etapa perfeitamente quantificada e alinhada com uma determinada estratégia para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Inteligência Estratégica – conjunto de ações coordenadas de planejamento, coleta, tratamento sistematização e distribuição de informações, para as instancias envolvidas no processo decisório.

Missão – estabelece o que a instituição faz hoje, para quem o faz, e o seu propósito. É uma declaração explícita das razões de sua existência.

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

Objetivo Estratégico – situação que se pretende alcançar, considerando um dado problema ou compromisso assumido.

Oportunidades – são forças ambientais incontroláveis pela organização que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Planejamento Estratégico – é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente, ou seja, o planejamento estratégico é o processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças. Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Refere-se, portanto, ao planejamento de longo prazo e ao esforço de construção de sua viabilidade.

Plano Estratégico – formulação do produto final da utilização de determinada metodologia de planejamento estratégico. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo. Descrição do curso pretendido das ações.

Um Plano Estratégico:

- É um modelo de decisões coerente, unificado e integrador;
- Determina e revela o propósito da organização, em termos de missão, objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
- Seleciona os negócios em que a organização deve estar;
- Tenta alcançar uma vantagem competitiva (desempenho autos-sustentável) de longo prazo em cada um dos seus negócios,

respondendo de maneira apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente da instituição e às suas forças e fraquezas internas;

- Engaja todos os níveis hierárquicos da organização (corporativo, de negócios e funcional);
- Define a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela pretende fornecer a seus parceiros-chave.

Política – são as regras norteadoras a serem cumpridas para atingir os objetivos da organização. No caso de política organizacional, cada organização tem a sua política, e esta depende do que se deseja alcançar: lucro, competitividade, expansão, internacionalização.

Pontos Fortes – situações que se apresentam dentro da organização e que estão sob seu controle influenciando positivamente o seu desempenho.

Pontos Fracos – situações que se apresentam dentro da organização e que estão sob seu controle influenciando negativamente o seu desempenho.

Processo – série de etapas ordenadas que objetiva fornecer um produto ou serviço. Existem critérios de transição de uma etapa para outra. Cada uma delas produz subprodutos consumidos pela etapa posterior, até que se conclua o processo.

Programas – são as instruções, meios e ações necessários à realização das diretrizes e à obtenção das metas, que ajudarão a enraizar socialmente e difundir as boas práticas de planejamento e gestão estratégica.

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

Valores – são conjuntos de padrões éticos que norteiam a vida cotidiana da organização e a dos seus integrantes.

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

Visão – estabelece o que a instituição quer ser no futuro. É o que sonha para si mesma. A perseguição desse sonho é o que deve manter a

ANEXO 3

PRINCIPAIS ÍCONES DA LUTA PELA INDEPENDÊNCIA NA BAHIA



Sóror Joana Angélica de Jesus, heroína da independência nacional, nascida em Salvador, Bahia, tornou-se a primeira mártir a tombar no solo baiano, sacrificando a própria vida na defesa da clausura do convento da Conceição da Lapa contra o exército português que invadiu a referida moradia de meditação religiosa sob o pretexto de haver patriotas ali escondidos. (NETSABER, 2011)



Maria Quitéria de Jesus, militar brasileira, heroína da guerra da independência, denominada a 'Joana d'Arc brasileira', é considerada 'patrono' do Quadro Complementar de Oficiais do Exército Brasileiro, pelos seus atos de bravura nos combates pela independência nacional, integrando o popularmente apelidado "Batalhão dos Periquitos", em decorrência dos punhos e da gola de cor verde do seu uniforme. (WIKIPEDIA, 2011)



Caboclo e Cabocla, Figuras simbólicas criadas para homenagear os heróis da independência que lutaram pela liberdade do Brasil. A história registra que a população decidiu fazer a sua própria comemoração e, em 1826, levou uma escultura de um índio, representando as tropas, já que não poderia ser um homem branco e, tão pouco, um negro, pois o primeiro poderia ser associado à imagem dos portugueses, enquanto o segundo, "na época, não era valorizado". Contudo, o elemento indígena teve relevante participação nas lutas pela independência da Bahia, sendo identificado simbolicamente como o "verdadeiro brasileiro", o dono da terra, que somara seus esforços aos demais combatentes. Apenas vinte anos depois, a cabocla foi incluída nas referidas celebrações. O caboclo e a cabocla significam homem e mulher da terra. (IBAHIA, 15 MISTÉRIOS, WIKIPEDIA, 2011)



Autor da foto: Tatiana Trivisani

Autor da Escultura: Ique

Localizado; R. Visconde de Pirajá, 470 – Ipanema, Rio de Janeiro – RJ

O Corneteiro Luís Lopes, figura pitoresca da luta pela independência do Brasil, apesar de contestada sua existência por alguns historiadores, mas defendida pelo ilustre professor baiano Cid Teixeira, teve uma atuação decisiva na batalha de Pirajá, em 08 de novembro de 1822, quando o Brasil lutava pela sua independência, consoante relatos do soldado Ladislau dos Santos Titara, autor do ‘Hino ao dois de julho’.

Segundo testemunho de Santos Titara, a vitória baiana decorreu do toque errado do corneteiro Luís Lopes que, ao invés de soar a retirada das tropas, em atendimento à ordem do Major José de Barros Falcão, tocou o avançar da cavalaria (que sequer existia). No entanto, os portugueses acreditaram na chegada de reforços e debandaram, consagrando a vitória dos brasileiros que estavam, até aquele momento, quase derrotados. (CID TEIXEIRA, MUBE VIRTUAL, 2011)



Autora: Filomena Modesto Orge

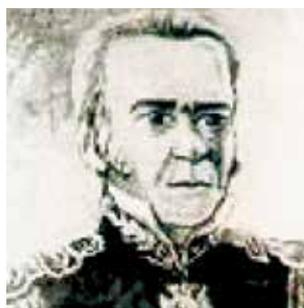
Maria Felipa, natural de Itaparica, corajosa e possuidora de habilidades de capoeirista, comandou cerca de 40 mulheres em ato de ousadia e muito desembaraço nas lutas pela independência, queimando 42 barcos da esquadra e permitindo ao povo de Salvador a supremacia nos combates com as tropas portuguesas. (CASA DE MARIA FELIPA, 2011)



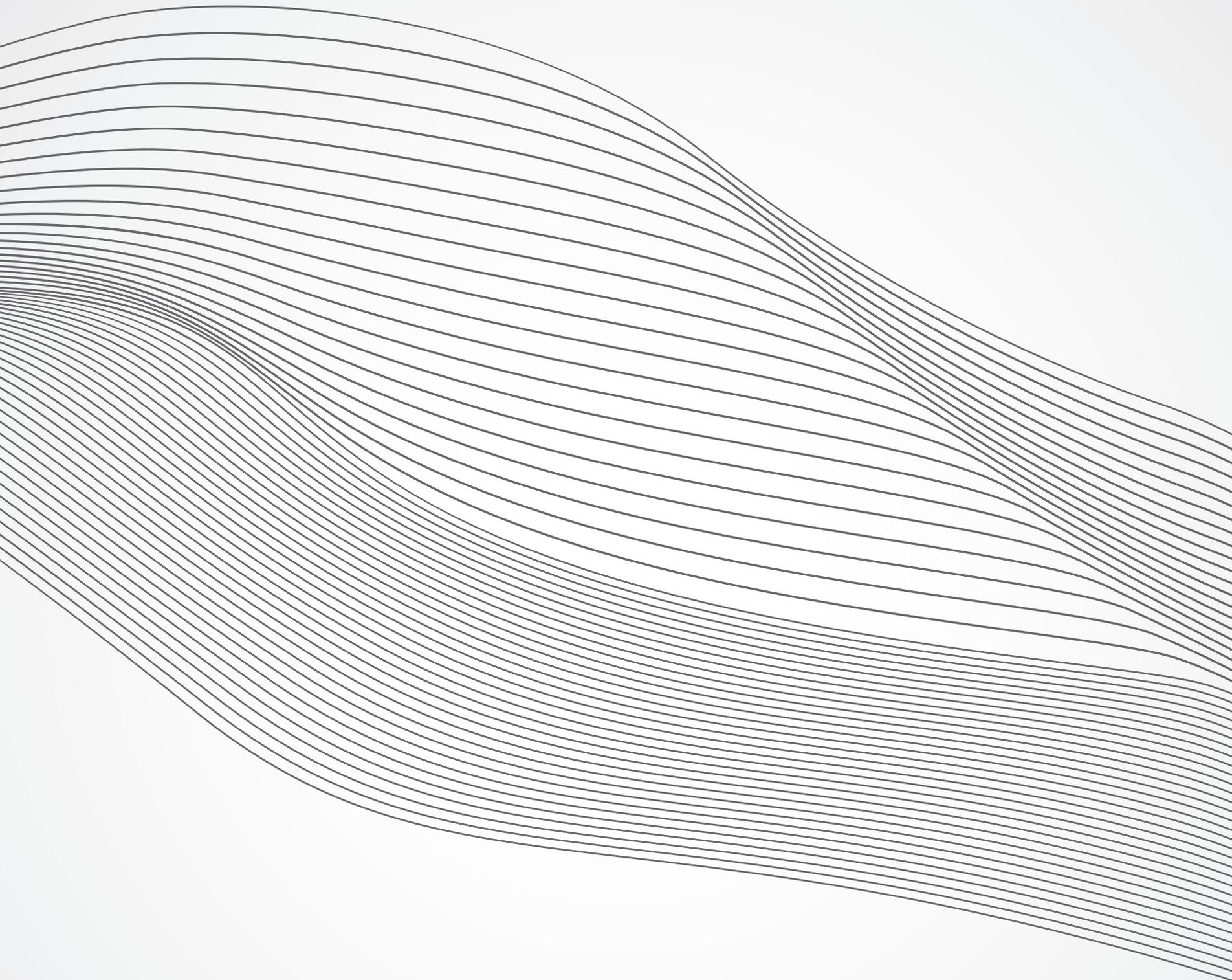
General Pedro Labatut, militar francês, contratado e admitido pelo Príncipe Regente, D. Pedro, em razão da carência de oficiais no exército recém-organizado, assumiu o exército das mãos do coronel Joaquim Pires de Carvalho e começou a enfrentar o exército português, conseguindo reestruturar as tropas e reerguer a vontade pela liberdade do Brasil. (WIKIPEDIA, IBAHIA, 2011)



Coronel José Joaquim de Lima e Silva, tio do Marechal Luis alves de Lima e Silva, o ‘Duque de Caxias’, assumiu o comando geral do Exército, depois da prisão do General Labatut, ordenando uma grande ofensiva contra os portugueses, que culminou com a retomada da cidade de Salvador e o fim da ocupação portuguesa no Brasil. (IBAHIA, 2011)



João Francisco de Oliveira Botas, apelidado João das Botas, militar brasileiro, combateu as embarcações portuguesas nas águas da Baía de Todos os Santos, no trecho entre a praia de Ponta de Areia e a barra do Paraguaçu, destacando-se como um dos principais responsáveis pela defesa naval da ilha de Itaparica diante das tropas lusitanas, alçando-o à condição de herói da marinha brasileira. (WIKIPEDIA, 2011)



GESTÃO ESTRATÉGICA



**MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA**

GUARDIÃO DA CIDADANIA