

Plano de Comunicação do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público 2011-2015



Brasília, dezembro de 2011



GD
consult



APRESENTAÇÃO

Este plano de comunicação tem a finalidade de programar a divulgação do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público, para o período 2011-2015, aos públicos interno e externo da instituição. O plano de comunicação da estratégia possui um papel importante, para que se torne possível atingir as metas e os objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo traçados no Planejamento. Trata-se de um instrumento de gestão cujo objetivo é traduzir a política de comunicação institucional num conjunto de ações coerentes e ordenadas. Ao elaborá-lo, a consultoria levou em consideração todo o conteúdo do Mapa Estratégico do Planejamento.

Para se chegar até o mapa estratégico, foi necessário trabalhar em etapas. Além da enquete e das entrevistas com os Procuradores-Gerais de Justiça, foi preciso analisar os planejamentos estratégicos já existentes, realizar reuniões com as principais lideranças, bem como nove encontros regionais, nos quais representantes de todas as unidades foram ouvidos e debateram intensamente. Ao final, cada um deles apresentou ao CNMP suas contribuições para o aperfeiçoamento do Planejamento. A partir daí, foi elaborado o documento final.

O Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público tem como pilares a busca do aperfeiçoamento e de maior eficiência do Ministério Público brasileiro. Ele possibilita encontrar convergências na diversidade e construir a unidade respeitando a autonomia.

Com isso, será possível gerar um conhecimento maior e mais fidedigno sobre a instituição, que irá refletir na melhoria da imagem e uma maior facilidade nos relacionamentos com os diversos públicos.

Para concretizar o planejamento estratégico e transformar as ações em resultados, a comunicação precisa investir em ferramentas que auxiliem no entendimento dessa mudança institucional. A comunicação tem um papel fundamental na organização, pois permite ampliar o olhar institucional, dentro de um modelo que possibilita a ética, o profissionalismo, o respeito e a valorização das pessoas e de seu conhecimento.

Comunicar é um processo de troca e de compartilhamento. Deve-se criar ações para fortalecer a imagem institucional, as responsabilidades, as regras, os processos, os serviços, produtos e resultados, as diretrizes, metas e objetivos. Comunicar é também ouvir, entender e perceber as pessoas. É estabelecer com os diversos públicos um canal permanente de diálogo, pelo qual, a informação possa fluir nos dois sentidos, ora como receptor, ora como emissor.



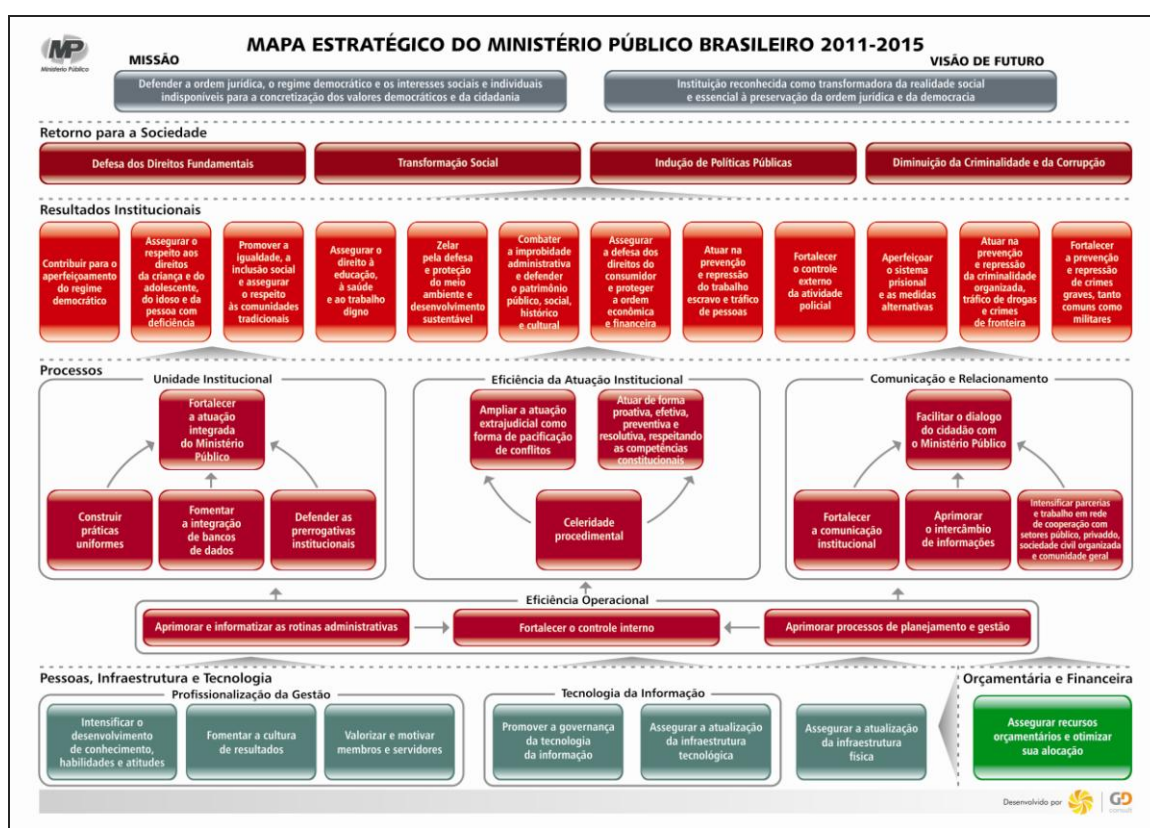
Este documento traz a estratégia para divulgar, de forma transparente, as ações do PEN. A implantação da estratégia exige que unidades e servidores estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar essa conexão, é preciso dispor de um processo de comunicação interna e eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações se convertem em resultados que melhorem o cumprimento da missão.

É necessário aproximar o referencial estratégico do PEN de membros, servidores, colaboradores, sociedade e parceiros. A comunicação deve mostrar a relevância do projeto para ambas as partes, desde a cúpula diretiva até os servidores que exercem funções mais simples, para que todos conheçam verdadeiramente seu ambiente organizacional e quais objetivos e metas pretendem atingir.



REFERENCIAL ESTRATÉGICO

O mapa estratégico do MP traçou um plano que começa em 2011 e vai até 2015. A estratégia precisa ser absorvida e inserida no dia a dia de todos. Para dar apoio à execução da estratégia formulada e buscar a mobilização de todos os servidores, foi elaborado um plano de comunicação específico, que consiste, de fato, em uma iniciativa estratégica.





Ele traduz a missão, a visão e a estratégia em objetivos e iniciativas, organizados segundo diferentes perspectivas, que são “pontos de vista” referentes ao negócio e que representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização.

Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a instituição pretende alcançar, mediante o “olhar” de cada público de interesse: (pessoas e tecnologia, processos internos, resultados institucionais, retorno para a sociedade), bem como os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e do cumprimento da missão institucional.

As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da instituição e contam a história de uma forma clara e de fácil compreensão. Para a construção do mapa estratégico do MP brasileiro foram elencadas as seguintes **perspectivas**:

- **Retorno para a sociedade** - reúne os objetivos estratégicos que traduzem os impactos desejados da atuação do Ministério Público para a sociedade brasileira. Representa os reflexos do cumprimento da missão do MP;
- **Resultados Institucionais** - agrupam dos desafios ligados diretamente as entregas do Ministério Público no cumprimento de sua missão. São os resultados gerados pela instituição com base em seus esforços;
- **Processos** - reúnem os objetivos nos quais o Ministério Público deve ter excelência para gerar os resultados institucionais. Os elementos dessa perspectiva apontam para desafios de primeira ordem; em quais atividades finalísticas os MPs devem ter excelência. Trata também dos desafios de segunda ordem: quais as principais atividades meio devem ser desenvolvidas para contribuir para as atividades finalísticas;
- **Pessoas** - envolvem os desafios que a organização deverá superar para ter excelência em suas atividades internas: como devem ser desenvolvidas as pessoas, suas competências e atendidas suas necessidades;
- **Infraestrutura e Tecnologia** - Descrevem os desafios que a organização deverá superar para ter excelência em suas atividades internas: quais são os desafios da infraestrutura e tecnologia para suportar as atividades prioritárias do MP;



- **Orçamentária e Financeira** - reúnem os desafios alinhados à garantia financeira para que a organização cumpra adequadamente suas atividades.

O êxito do plano de comunicação depende do engajamento de todos para atualizar e reforçar essa atividade, que é ingrediente essencial para o sucesso de qualquer organização.

Este documento, portanto, é uma referência de trabalho. Não estão descartados ajustes e modificações no projeto entre as partes interessadas. Formaliza, então, mais uma entrega do contrato firmado entre a GD Consult e o CNMP e traz, no seu contexto, a elaboração de um plano de comunicação formulado pela GD Consult, após todos os eventos e reuniões realizados entre a empresa e a comissão de Planejamento Estratégico do CNMP.

Ele tem como proposta básica estabelecer diretrizes, objetivos, orientações e estratégias para a prática da comunicação e divulgação do referencial estratégico, já consolidado.

Os seguintes objetos estão presentes no documento:

- Objetivos da comunicação;
- Público- alvo;
- Definição das estratégias de comunicação e período da implantação;
- Imprensa de interesse;
- Orçamento parcial;
- Avaliação dos resultados.



OBJETIVOS E METAS DA COMUNICAÇÃO

O plano de comunicação do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público tem como objetivo focalizar a estratégia que a instituição irá adotar para integração das partes envolvidas na implementação das ações propostas decorrentes dos objetivos do mapa estratégico. Ele formaliza a forma de comunicação institucional, identificando e aperfeiçoando os canais, definindo os públicos, a periodicidade da informação e a qualificação dos conteúdos.

A razão principal de um processo de comunicação da estratégia é aumentar a **consciência estratégica e o comprometimento** de todos os colaboradores (membros, servidores, terceirizados e prestadores de serviço) e demais públicos interessados (parceiros externos, imprensa, sociedade, etc.) com os objetivos da instituição.

A comunicação do Planejamento Estratégico pretende facilitar o entendimento da missão, da visão, dos valores e dos desafios estratégicos e prioritários do MP, para que o público interno possa incorporar a gestão estratégica e entender como tudo funciona. A comunicação interna amplia a visão das pessoas, dando-lhes um conhecimento sistêmico. Com isso, o servidor ou colaborador desempenhará suas atividades com maior produtividade e eficiência, além de sentir-se mais valorizado.

É preciso envolver as pessoas para que elas percebam que a organização quer mudar, sendo a comunicação fundamental nesse processo. Todos os participantes devem agir e executar o que foi planejado de maneira integrada e contínua. Os comportamentos individual e institucional são determinantes para o sucesso ou fracasso da implantação de um plano estratégico de comunicação.

Um ambiente no qual impera a comunicação clara e aberta contribui para o desenvolvimento organizacional e estimula as pessoas a participarem ativamente dos processos de mudança como protagonistas dos mesmos.

Paralelamente à comunicação interna, é importante que haja a divulgação externa dos principais desafios traçados no PEN.

É necessário ampliar os canais de comunicação com a sociedade, fazendo com que o Ministério Público e suas atribuições sejam mais conhecidos dos cidadãos, para garantir visibilidade dos resultados institucionais.

Após a consolidação e divulgação do Mapa Estratégico internamente, deve-se, divulgar os grandes temas e divulgá-los, para garantir transparência e efetividade da organização ao público externo.



Objetivos estratégicos

1. Traduzir o referencial estratégico nacionalmente para que todos os membros e servidores entendam os desdobramentos da estratégia;
2. Criar uma identidade única do projeto;
3. Envolver membros e servidores que desempenham funções diretamente ligadas à estratégia, para garantir a participação de todos;
4. Promover, de maneira eficaz, a comunicação da estratégia internamente, para disseminar o conhecimento sobre o mapa estratégico e sobre os desafios prioritários;
5. Ajudar a manter elevado o nível de satisfação e interesse dos participantes;
6. Conscientizar a todos sobre o papel da estratégia na construção da boa imagem da unidade;
7. Dar transparências às informações relativas à implementação da estratégia nas diversas áreas.
8. Potencializar o comprometimento do maior número possível de pessoas com as transformações planejadas e, assim, quebrar resistência, obter o engajamento e comprometimento de todos;
9. Integrar as assessorias de comunicação do CNMP e dos MPs, para que as informações sobre o Planejamento Estratégico tenham destaque em todas as unidades e para que o referencial estratégico seja repassado e entendido por todos;
10. Divulgar ações, dados estatísticos e projetos em prol da sociedade, seus resultados e temas finalísticos ao público externo, como forma de mostrar a sociedade o papel e a importância do MP brasileiro.
11. Ampliar canais externos de comunicação, para que o Ministério Público e suas atribuições sejam mais conhecidos do cidadão, de forma a garantir a visibilidade dos resultados institucionais;



PÚBLICO-ALVO

Na primeira etapa de implantação do Plano de Comunicação do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público 2011-2015, será dada prioridade para o público interno: **CNMP, MPs estaduais, ramos do MPU, membros, associações, entidades de classe e servidores**. A escolha se justifica pelo atual estágio do planejamento estratégico, que exige comprometimento de todos os integrantes do MP, uma vez que são peças fundamentais para que a instituição atinja seus objetivos.

Numa segunda etapa, prevista para março de 2012, é necessário divulgar o desdobramento também para o público externo: **sociedade civil, iniciativa privada, imprensa e demais entidades do poder público (Executivo, Legislativo e Judiciário)**. Esses são os grupos com os quais o MP se relaciona no desempenho de suas atividades e atribuições. Cada um deles tem graus de relacionamento e interesses diferentes, com sazonalidade, intensidade e necessidade próprias.



VALORES A SEREM REPASSADOS

A comunicação, deve reforçar os seguintes valores: ética, transparência, atribuições, responsabilidades, diretrizes e compromissos.

Nesse sentido, devem ser considerados pelo menos quatro itens especiais:

- I. Ficar atento à formulação das mensagens que serão transmitidas a todos os seus públicos, especialmente quando se tratar de temas sensíveis;
- II. Utilizar canais mais adequados para cada tipo de mensagem e para cada público;
- III. Desenvolver e implementar mecanismos de FEEDBACK, para medir a efetividade da comunicação;
- IV. Construir relacionamentos institucionais consistentes junto aos seus públicos, por meio de processos estruturados de diálogo.



ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

Essa etapa do plano de comunicação define como fazer para tornar a comunicação o mais eficiente possível. É a segmentação dos públicos e suas prioridades, os canais a serem usados, eventos a serem realizados, o teor da mensagem para cada público e a periodicidade.

Os projetos estratégicos são iniciativas temporárias e de grande importância, que contribuem diretamente com um ou mais objetivos estratégicos. Para divulgar o desdobramento das estratégias do PEN, é necessário o levantamento de diretrizes e ações que sensibilizem o público interno, e o façam entender a finalidade do PEN, bem como aceitá-lo.

Nessa etapa é preciso quebrar a inércia da organização e das pessoas. É necessário criar fatos e agir proativamente para divulgar a nova gestão estratégica. Para isso, os diversos setores e pessoas envolvidos devem ter a exata noção da sua contribuição para a estratégia corporativa. Além disso, deve haver uma equipe interna que dê assistências às demandas e rotinas de gestão relativas à implantação do plano estratégico.

Eventos institucionais

Agosto e Setembro de 2011: REUNIÕES DE GRUPO DE TRABALHO

Descrição: apresentar à comissão de implantação da Gestão Estratégica a estratégia de comunicação. Fazer uma apresentação (PowerPoint) com as premissas, métodos e ações propostas.

Novembro de 2011: EVENTO DE LANÇAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO

Local e data: Hotel Royal Tulip, dia 9 de novembro.

Descrição: II Evento Nacional para divulgação do Mapa Estratégico do Ministério Público, com explicação do seu desdobramento e divulgação dos desafios nacionais. O objetivo é que esta apresentação seja feita para procuradores gerais de Justiça, corregedores, presidentes de associações de classe, servidores, membros, terceirizados, estagiários, terceirizados, presidentes de sindicatos, entre todos os outros que, de uma forma ou de outra, participaram da elaboração do planejamento.



Março de 2012: EVENTOS REGIONAIS LANÇAMENTO DO MAPA/ DIVULGAÇÃO DOS PROGRAMAS/DESAFIOS

Descrição: divulgar regionalmente o mapa estratégico e os programas ao público interno. A previsão é que os eventos sejam realizados nos oito estados que já receberam a equipe do CNMP a etapa de formulação da estratégia. As cidades são: Brasília, Porto Alegre, São Paulo, Rio Branco, Salvador, Belém, Rio de Janeiro, Fortaleza. Outros estados também podem ser contemplados.

Junho de 2012: PRÊMIO DE BOAS PRÁTICAS

Descrição: Para incentivar os Ministérios Públicos dos estados e da União a participar dos projetos nacionais, realiza-se concurso para reconhecer e difundir boas experiências relacionadas aos desafios lançados pelo CNMP. Poderão participar os MPs que possuem projetos da mesma área em andamento ou aqueles que resolverem aderir pela primeira vez aos desafios nacionais.

Os trabalhos devem ser avaliados por uma comissão e ter data certa para ser entregues. Os vencedores serão anunciados em um evento institucional organizado pelo CNMP.

Para se inscrever, o candidato deverá apresentar somente um trabalho, que versará especificamente sobre o tema do prêmio ou do desafio. O trabalho deverá conter título, objetivos, descrições das práticas, público-alvo e abrangência territorial, resultados e material institucional (vídeo, folder, produto etc.) O prêmio deverá ser decidido e oferecido também pelo CNMP.



Comunicação institucional

Março de 2012: COMUNICAÇÃO INTERNA

Descrição: A comunicação do CNMP deve produzir uma campanha de endomarketing. A campanha deverá ser lançada antes e durante os eventos e deverá divulgar os desafios institucionais. O material de divulgação e a campanha serão preparados pela comunicação do CNMP.

Material de divulgação

Cartaz de divulgação do mapa e do desdobramento da estratégia;

Tiragem: 1000 unidades.

Descrição: deverão ser enviados às assessorias de comunicação de todos os MPs, Judiciário, Legislativo, e Executivo; Deve ser levado a todos os eventos de que o CNMP participar.

- ✓ **Hotsite “Gestão Estratégica”:** espaço exclusivo para divulgação da estratégia. Descrição: Deve divulgar objetivos, metas, diretrizes, padrões, processos, andamento dos projetos, resultados alcançados. Se possível, terá estatísticas de cada desafio estratégico já realizado.
- ✓ **Banner para Intranet:** banner eletrônico deverá ser enviado a todos os MPs pela equipe de comunicação do CNMP, que também serão os responsáveis por sua elaboração. O banner deverá direcionar para o hotsite
- ✓ **Caderno 2012 do Planejamento Estratégico do MP:** Contendo missão, visão, objetivos, etc, para destacar as ações propostas;
Tiragem: 14 mil exemplares. Para que seja enviado a membros e servidores em todo o Brasil.
- ✓ **Banner institucional do Mapa:** deverá estar pronto para apresentação nacional e garante também para os eventos regionais; Causa impacto visual e melhor visualização da mensagens
Tiragem: 2 exemplares
Tamanho: 65X100.
- ✓ **Boletim Eletrônico:** a intenção é dar continuidade ao boletim Traçando Convergências.



Descrição: jornal com periodicidade quinzenal no qual conterá informações dos eventos e notícias do Planejamento Estratégico. Trata-se de uma síntese (um título e um pequeno resumo e editoria) de cinco tópicos específicos que se destacariam no Hotsite. Deve ser enviado por e-mail sempre que acontecer um evento ou notícias novas do PEN.

- ✓ **Folder:** material de divulgação do Mapa Estratégico. Deverá ser levado aos eventos regionais: Detalha mapas e ações propostas.

Tiragem: 1.000 exemplares.

Publicações

- ✓ **Livro memória PEN realizado pela GD Consult:** o livro deve conter todos os detalhes da criação do Planejamento Estratégico, bem como todo o desdobramento do Mapa, fotos de todos os eventos com suas descrições;

A responsabilidade dessa publicação será da consultoria. Ela deverá fazer a diagramação, o texto, a revisão e a impressão do material.

Assessoria de imprensa

Uma das principais funções do assessor de imprensa é disseminar nos meios de comunicação informações sobre a realidade da instituição, suas ações e atividades. É impossível para os meios de comunicação ficar sabendo de tudo o que ocorre em instituições pública e privadas sem a ajuda de um assessor de imprensa. A informação deve ser passada com clareza aos cidadãos, que são os principais interessados em um Ministério Público que busque melhorias, em prol deles.

Para dar andamento às estratégias do plano de comunicação do Planejamento, bem como a comunicação e a divulgação das estratégias contidas no Mapa, é necessário que haja a contratação de uma equipe terceirizada de jornalistas para que, de forma eficiente e efetiva, coloque em prática todos os objetivos de comunicação propostos neste documento e para que sejam responsáveis por toda a comunicação nacional do Planejamento.

Hoje, a atual estrutura da comunicação do CNMP não consegue dar suporte a um projeto tão grande e que precisa ser divulgado de forma eficaz aos públicos externo e interno da instituição. Esse público precisa entender que o Planejamento Estratégico foi criado primeiramente para ele, pois a intenção desde o início é dar efetividade e qualidade ao MP brasileiro.



Para isso será necessário:

- ✓ A contratação de um coordenador e um/dois assessores de imprensa, pelo período de um ano, para estabelecer relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação nacionais e regionais e seus agentes, com o objetivo de divulgar os objetivos e desafios estratégicos para os públicos interno e externo;
- ✓ Cobrir as atividades do desdobramento da estratégia, para alcançar, divulgar e manter – e, em alguns casos, recuperar – a boa imagem do MP junto a opinião pública; Foco em transparência pública, lutas pelos direitos e garantias individuais e coletivas.
- ✓ Coordenar e divulgar a comunicação interna e externa do Planejamento Estratégico;

Serviços técnicos da assessoria

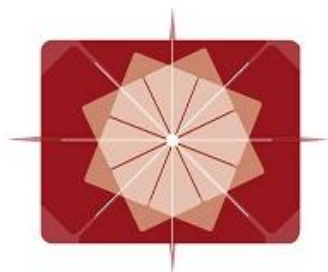
- ✓ Criar e fazer o envio de press releases sobre os principais projetos e desafios do Planejamento: os releases devem conter dados, ações e estatísticas que servem para informar, anunciar, contestar, esclarecer ou responder à mídia sobre algum fato que envolva os desafios estratégicos. É, na prática, uma declaração pública oficial e documentada dos assuntos;
- ✓ Elaboração de um press-kit ou pacote de imprensa: é um pacote de press release com brindes promocionais, uma amostra/réplica do produto ou o próprio produto, fotos de divulgação, material informativo, credenciais de imprensa e outros itens que facilitem a cobertura jornalística sobre o que se quer divulgar e estimulem os jornalistas a publicar as notícias elaboradas pela assessoria: Devem ser distribuídos à imprensa local por ocasião dos eventos regionais.
- ✓ Mailing list: literalmente, "lista de correio" ou **Mala Direta**, é uma lista de endereços de destinatários aos quais a Assessoria de Imprensa envia comunicados, notas, credenciais ou brindes com o propósito de incentivar a publicação de determinada informação.
- ✓ Entrevistas coletivas: Em casos nos quais uma declaração, opinião ou anúncio do Planejamento seja de interesse para um número significativo de veículos de imprensa ou para a mídia em geral, o assessor de imprensa convoca entrevistas coletivas, que são eventos nos quais o assessorado (ou um representante institucional) é entrevistado ao mesmo tempo por vários órgãos de imprensa e veículos de mídia;
- ✓ Eventos e sociabilidade: em certas ocasiões, será necessário que os assessores de imprensa atuem como **produtores de eventos**, atividade que não é sua, de origem. Festas, coquetéis, cerimônias, seminários, oficinas, palestras, entre outros, podem ser úteis à Assessoria para divulgar ações do Planejamento. O público desses eventos pode ser tanto externo quanto interno, e deve contar com a presença de **agentes da mídia** (jornalistas, editores, fotógrafos) para que sejam bem-sucedidos;



Publicidade e propaganda

- ✓ Criar e lançar filmes institucionais sobre os temas dos desafios institucionais do Planejamento, bem como um filme no qual explica as estratégias do Planejamento para o público interno; Deverão ser criados por uma agência de publicidade e propaganda;
- ✓ Criar um conceito de comunicação para a Gestão Estratégica do MP. O conceito deverá contemplar um slogan. Ele deverá sintetizar o significado do mapa estratégico e da visão de futuro, para a organização e para os atores institucionais envolvidos no seu dia a dia;
- ✓ A identidade visual do Planejamento já foi confeccionada durante a construção do Planejamento pela equipe de comunicação do CNMP;

Identidade visual atual:



Planejamento Estratégico Nacional



ORÇAMENTO

Um dos fatores de sucesso da gestão estratégica é o nível de alinhamento entre os projetos e atividades estratégicos ao orçamento. Deve existir, necessariamente, previsão orçamentária para as iniciativas estratégicas. Para isso, há a necessidade de um dimensionamento de longo prazo dos recursos de todos os tipos de fontes: recursos orçamentários, recursos extraorçamentários e receita própria. Além disso, deve-se compatibilizar a aplicação correta dos recursos às necessidades estratégicas levantadas, considerar as restrições institucionais e legais para orientação dos recursos e as necessidades de investimentos e custeio operacional.

Todas as atividades de comunicação geram despesas, e o plano de comunicação poderá ainda incluir um orçamento que estabeleça os custos para cada ação constante nele. No caso das ações estratégicas elaboradas neste documento terá custos nacionais e regionais, e a verba para que as ações sejam colocadas em prática serão provenientes do CNMP. Para isso, cada ação nacional ou regional será avaliada e pontuada de acordo com a necessidade.

Pretende-se também que, na definição do orçamento de 2012, sejam solicitados recursos financeiros próprios para colocar em prática as ações estratégicas deste projeto. Por isso, antes de iniciar as ações estratégicas estipuladas nesse documento, elas deve ser planejadas e seus custos pesquisados para que saibam exatamente da onde virão os recursos para a sua execução.



AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

O acompanhamento da execução do plano de comunicação será realizado mediante a apresentação de relatórios elaborados pela área de comunicação do CNMP.

O documento terá periodicidade trimestral e deverá apresentar as seguintes informações:

- Os canais implementados e a avaliação dos resultados alcançados com a comunicação;
- O material distribuído – locais e quantidades;
- Notícias/matérias veiculadas;
- Gráficos estatísticos acerca da efetividade das ações;
- Os resultados constantes do relatório trimestral visam à avaliação da eficiência dos canais de comunicação com base nos critérios fixados pela área de comunicação e a adoção de medidas corretivas, caso seja necessário.