

# Planejamento Estratégico

## 2024 - 2027



SEDI-POP  
Secretaria de Estado  
dos Direitos Humanos  
e Participação Popular





# Planejamento Estratégico

## 2024 - 2027

2024 - Governo do Estado do Maranhão - Fundação da Criança e do Adolescente.

1ª Edição – Ano 2024 – Tiragem: Ebook online grátis

Realização:

Fundação da Criança e do Adolescente.

Fonte do Bispo, Rua Cândido Ribeiro nº 850, Centro, São Luís/MA;

CNPJ: 05.632.559/0001-58 | Telefone:(98) 3232 – 6484

E-mail: presidencia@funac.ma.gov.br

Site: <http://www.funac.ma.gov.br>

Distribuição Gratuita

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M311p Maranhão. Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular.

Planejamento estratégico: 2024-2027 / Governo do Estado do Maranhão, Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular, Fundação da Criança e do Adolescente – 1. ed. – São Luís: Governo do Maranhão; SEDIHPOP; FUNAC, 2024.

63 p. il.; PDF; 3.669 KB

ISBN

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão. 3. FUNAC/MA. I. Governo do Estado do Maranhão. II. Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular. III. Fundação da Criança e do Adolescente. IV. Título.

CDD 658.4012

Ficha catalográfica elaborada por Soraya C. B. Carvalho – Bibliotecária – CRB 13/822



**CARLOS ORLEANS BRANDÃO JUNIOR**

Governador do Estado do Maranhão

**FELIPE COSTA CAMARÃO**

Vice-Governador do Estado do Maranhão

**LÍLIA RAQUEL SILVA SOUZA**

Secretária de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular – SEDIHPOP

**FUNDAÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE - FUNAC/MA**

**SORIMAR SABÓIA AMORIM**

Presidente

**RITA DE CASSIA F. OLIVEIRA**

Chefe de Gabinete

**NIKSON DANIEL SOUZA DA SILVA**

Chefe da Assessoria de Planejamento e  
Ações Estratégicas – ASPLAN

**SUZANA DA CRUZ MUNIZ SANTOS**

Chefe da Assessoria de Comunicação –  
ASCOM

**MATHIAS SOARES AGUIAR**

Chefe da Assessoria jurídica –  
ASSEJUR

**LÚCIA DAS MERCÊS D. AGUIAR**

Diretora Técnica – DIRTEC

**CLEOSILENE PROTÁSIO DE SOUZA**

Diretora Administrativa Financeira – DAF

**JUCIMEIRE MOREIRA RABELO**

Coordenadora de Programas  
Socioeducativos da Grande Ilha – CPSE

**EUNICE DA C. FERNANDES**

Coordenadora de Programação  
Socioeducativos Regionalizados

**ALEXANDRO FARIAS DE SOUSA**

Coordenador de Segurança Socioeducativa  
da Grande Ilha

**STELLIUS PONTES SODRÉ**

Coordenador Regional de Segurança  
Socioeducativa

**PRISCILLA SWAZE A. SILVA**

Diretora da Escola de Socioeducação do  
Maranhão – ESMA

**ORGANIZAÇÃO**

**SORIMAR SABÓIA AMORIM**

Presidente - FUNAC/MA

**NIKSON DANIEL SOUZA DA SILVA**

Chefe da Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas – ASPLAN

**VANDERSON VIANA RODRIGUES**

Assessor de Planejamento – ASPLAN

**ANA PATRÍCIA DE C. RODRIGUES**

Assessora de Planejamento – ASPLAN

**SAMYRA DOS SANTOS RIBEIRO**

Assessora de Planejamento – ASPLAN

**HERBETH BRITO DA HORA**

Assessor de Orçamento – ASPLAN

## **Comissão de Autoavaliação do Atendimento Socioeducativo**

A Comissão de Autoavaliação do Atendimento Socioeducativo foi instituída pela portaria nº 946/2023 – GP/FUNAC expedida em 06 de setembro de 2023, tendo como finalidade a elaboração do Diagnóstico Institucional e a construção do Planejamento Estratégico Institucional 2024-2027.

### **FUNDAÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE**

**SORIMAR SABÓIA AMORIM**  
Presidente

### **ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E AÇÕES ESTRATÉGICAS**

**NIKSON DANIEL SOUZA DA SILVA**  
Chefe da Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas – ASPLAN

**VANDERSON VIANA RODRIGUES**  
Assessor de Planejamento – ASPLAN

**ANA PATRÍCIA DE CARVALHO RODRIGUES**  
Assessora de Planejamento – ASPLAN

**SAMYRA DOS SANTOS RIBEIRO**  
Assessora de Planejamento – ASPLAN

**HERBETH BRITO DA HORA**  
Assessor de Orçamento – ASPLAN

### **DIRETORIA TÉCNICA**

**TALITA DE FATIMA CONCEIÇÃO SETUBAL**  
Assistente Social - DIRTEC

**POLLYANA GONCALVES DOS INOCENTES**  
Assistente Social - DIRTEC

### **COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS SOCIOEDUCATIVOS**

**EUNICE DA CONCEIÇÃO FERNANDES**  
Coordenadora de Programação Socioeducativos  
Regionalizados

**MARILICE ROMA ASSUNÇÃO LEITE**  
Assistente Social - CPSE

### **DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

**MILENA DE CÁSSIA CAMPOS SANTOS**  
Chefe da Divisão de Gestão de Recursos Humanos

**DAVID ROMA ASSUNÇÃO LEITE**  
Chefe da Divisão de Material e Patrimônio

# SORIMAR SABÓIA AMORIM

Presidente Fundação da Criança e do Adolescente  
FUNAC/MA



É com satisfação que venho apresentar o Planejamento Estratégico da FUNAC/MA para o ciclo 2024-2027, um documento fundamentado no SINASE e no ECA, alinhado com o plano de governo e agendas estratégicas. Este plano visa promover o desenvolvimento e a eficácia da política socioeducativa no estado do Maranhão.

Nossa missão, visão e valores foram redefinidos, comprometendo-nos a garantir a proteção e o desenvolvimento integral de adolescentes e jovens em conflito com a lei, além de sermos uma referência nacional nesse atendimento, agindo com compromisso, ética, transparência e respeito aos direitos humanos.

A construção deste Planejamento Estratégico envolveu a equipe da Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas (ASPLAN), que dedicou esforços à estrutura conceitual, definição de objetivos alinhados com nossa nova missão, visão e valores, e identificação de áreas estratégicas para orientar nossa atuação.

Adotamos metodologias participativas para engajar a gestão e as equipes da FUNAC/MA, com oficinas táticas de revisão e construção foram realizadas, com a participação ativa de gestores, colaboradores e stakeholders, resultando no Mapa Estratégico da FUNAC/MA para 2024-2027, com as seguintes perspectivas: Perspectiva Cidadão, Perspectiva Processos Internos, Perspectiva Crescimento e Aprendizado, Perspectiva Financeira.

Desta forma, te convido a ler e compreender os principais aspectos do Planejamento Estratégico da FUNAC/MA para o ciclo 2024-2027, assim como suas Missão, Visão e Valores, e o Mapa Estratégico com suas Perspectivas Estratégicas, Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas.

Atenciosamente,

SORIMAR SABÓIA AMORIM

# Apresentação

A Fundação da Criança e do Adolescente do Maranhão (FUNAC/MA) tem o orgulho de apresentar ao sistema socioeducativo do estado e à sociedade maranhense seu Planejamento Estratégico para o ciclo 2024-2027. Este documento técnico, embasado no SINASE (Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo) e no ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente), além de alinhado com o plano de governo e agendas estratégicas, visa traçar caminhos para o desenvolvimento e eficácia da política socioeducativa no estado do Maranhão.

Redefinimos nossa Missão, Visão e Valores, comprometendo-nos a promover a proteção e o desenvolvimento integral de adolescentes e jovens em situação de conflitos com a lei, e a ser referência nacional na garantia desse atendimento, assim como atuar com compromisso, ética, transparência e respeito aos direitos humanos.

Para construir este Planejamento Estratégico, a equipe da Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas - ASPLAN dedicou-se à estrutura conceitual do Planejamento Estratégico, definindo objetivos de longo prazo alinhados com a nova missão, visão e valores da FUNAC/MA, assim como identificando áreas estratégicas para orientar a atuação institucional.

Utilizamos metodologias participativas para engajar todas a gestão e as equipes da Fundação. Aplicou-se as técnicas de análise SWOT para identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Adicionalmente, as metodologias de construção do planejamento estratégico passaram por processos de aprimoramento e tratamento de informações, incluindo a coleta e análise de dados para embasar as decisões estratégicas e a identificação de lacunas e áreas de melhoria a partir do diagnóstico situacional.

Foram realizadas oficinas táticas de revisão e construção, com a participação ativa de gestores, colaboradores e stakeholders, para revisar e definir os objetivos estratégicos. Desta forma, nasceu o Mapa Estratégico da FUNAC/MA para o período de 2024-2027, com as seguintes perspectivas:

**Perspectiva Cidadão:** Garantir a proteção e o desenvolvimento integral das crianças e adolescentes atendidos pela FUNAC/MA, promovendo sua reintegração social e familiar.

**Perspectiva Processos Internos:** Aprimorar os processos de atendimento socioeducativo para garantir eficiência e qualidade, além de implementar melhorias na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros.

**Perspectiva Crescimento e Aprendizado:** Investir na formação e capacitação contínua dos colaboradores, estimulando a inovação e o aprendizado organizacional para acompanhar as mudanças no contexto socioeducativo.

**Perspectiva Financeira:** Garantir recursos financeiros adequados para sustentar as atividades da FUNAC/MA, monitorando e otimizando a aplicação dos recursos para maximizar o impacto das ações socioeducativas.

Desta forma, este documento apresenta os principais aspectos do Planejamento Estratégico da FUNAC/MA para o ciclo 2024-2027, incluindo sua Missão, Visão e Valores, metodologias de construção e o Mapa Estratégico com suas Perspectivas Estratégicas, Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas.

# Sumário

<b>1. FUNDAÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE - FUNAC</b> .....	11
1.1 Alinhamentos com o plano de governo e agendas estratégicas .....	13
1.2 Missão, visão e valores .....	15
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS E APLICAÇÕES</b> .....	17
2.1 Estrutura conceitual .....	18
2.2 Ferramentas de aplicação .....	26
<b>3. METODOLOGIAS DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO     PARA O CICLO 2024 - 2027</b> .....	30
3.1 Processos de aprimoramento e tratamento de informações .....	31
3.2 Oficinas táticas de revisão e construção .....	34
<b>4. MAPA ESTRATÉGICO DA FUNAC 2024 - 2027</b> .....	34
4.1 Perspectiva Cidadão .....	42
4.2 Perspectiva Processos Internos .....	50
4.3 Perspectiva Crescimento e Aprendizado .....	57
4.4 Perspectiva Financeira .....	61

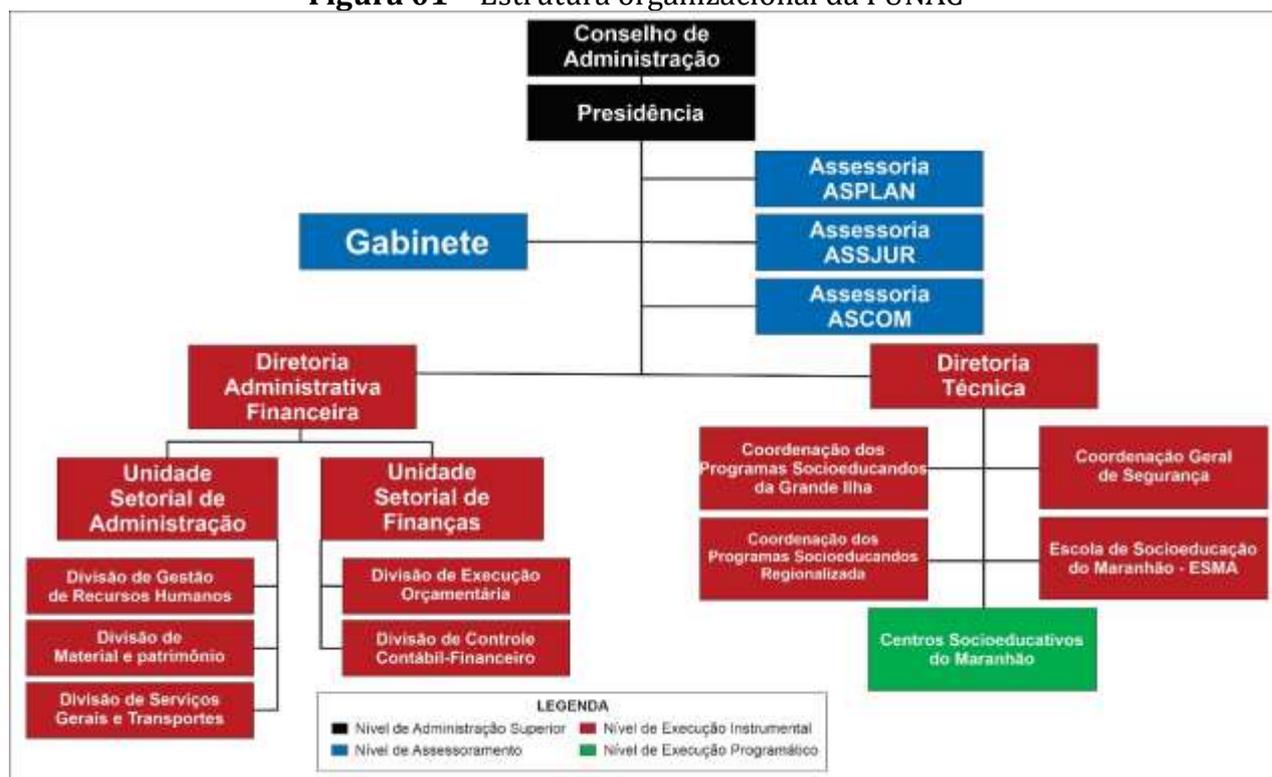
# 1.

## FUNDAÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE – FUNAC

A Fundação da Criança e do Adolescente – FUNAC, instituída pela Lei Estadual nº 5.566/93 e vinculada à Secretaria Estadual de Direitos Humanos e Participação Popular – SEDIHPOP, desempenha um papel crucial no Estado do Maranhão. A entidade é encarregada da execução de medidas socioeducativas restritivas e privativas de liberdade para adolescentes e jovens em atendimento socioeducativo, observando as diretrizes do Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (Lei nº 8.069, de 13 de julho 1990) e do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo - SINASE (CONANDA nº 119/2006 e a Lei Federal nº 12.594/2012) (figura 01).

A FUNAC concentra seus esforços na prestação de atendimento socioeducativo privativo e restritivo de liberdade aos adolescentes e jovens envolvidos em atos infracionais. Atualmente, a infraestrutura de atendimento socioeducativo compreende 12<sup>1</sup> Centros Socioeducativos distribuídos em diferentes municípios, oferecendo variadas modalidades de atendimento, desde o inicial até a internação provisória e definitiva, abrangendo tanto o público masculino quanto o feminino.

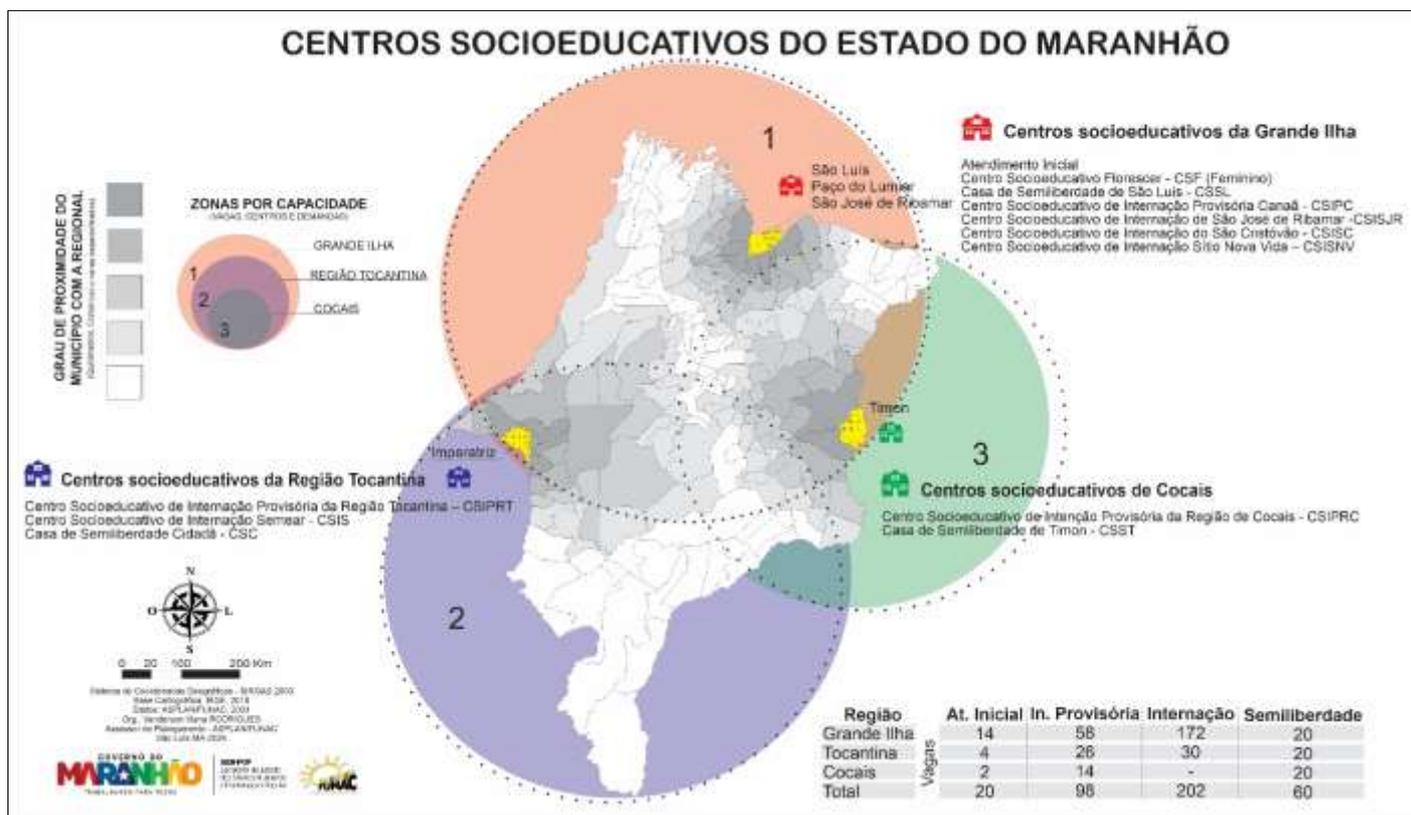
**Figura 01 – Estrutura organizacional da FUNAC**



Fonte: Maranhão, 2022.

<sup>1</sup> Um dos centros de atendimento socioeducativo (Casa de Semiliberdade de São Luís – CSSL) deve ser inaugurado no primeiro semestre de 2024.

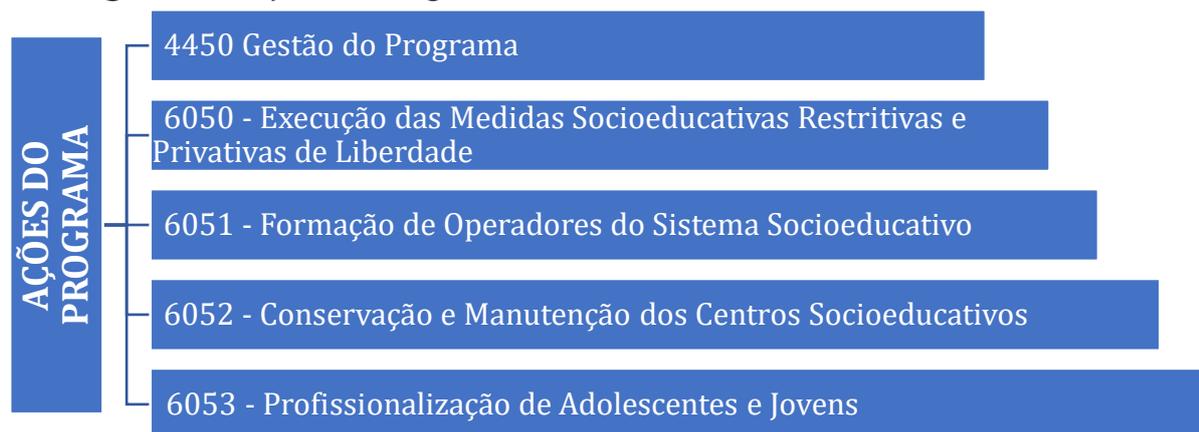
Essa rede abrange unidades nos municípios de São Luís, Paço do Lumiar, São José de Ribamar, Imperatriz e Timon (Mapa 01).



## 1.1 Alinhamentos com o plano de governo e pilares estratégicos

A Fundação opera alinhada com o Plano Plurianual – PPA 2024-2027, tendo como Programa o de número 0635 - Proteção e Promoção de Direitos dos Adolescentes em Atendimento Socioeducativo, o qual é delineando em cinco ações estratégicas do programa (Figura 01) vinculadas ao Eixo 4 - “Sociedade Saudável Segura e Justa” do PPA e sob o Indicador: “Redução de Adolescentes em Medidas Socioeducativas em Regime Fechado”. Conjuntura nivelada ao Eixo 6 - "MARANHÃO SEGURO: Combate à violência, ampliação da cultura de paz, segurança pública mais firme e mais modernizada" do plano de Governo para o estado do Maranhão.

**Figura 01** – Ações do Programa na FUNAC no Plano Plurianual – PPA 2024-2027



**Fonte:** Lei nº 12.167, de 19 de dezembro de 2023 - Plano Plurianual - PPA 2024-2027 do Governo do Estado do Maranhão, 2023.

Destacamos que o Programa ao qual a Fundação alinha-se tem como Desafio a Longo Prazo a “*Reduzir a violência e criminalidade no campo e na cidade*” sob a Diretriz Estratégica de número 36 – “*Fortalecer a atuação preventiva, combativa e corretiva das instituições de segurança e justiça em todo o estado, promovendo integração e reestruturação do sistema de segurança e defesa social, visando combater todas as expressões de violência e criminalidade no território estadual*”.

O Objetivo do programa é “*Garantir o atendimento integral aos adolescentes a quem se atribui a autoria de ato infracional em cumprimento de medida acautelatória e socioeducativa privativas e restritivas de liberdade proporcionando a reintegração social desvinculada da prática de atos infracionais*”. Garantindo o acesso a política de atendimento socioeducativo ao Público Alvo - “*Jovens e Adolescentes a quem se atribuiu autoria de ato infracional e em cumprimento de medida socioeducativa privativa e restritiva de liberdade*”.

O programa e a dinâmica que envolve as ações táticas da FUNAC na prestação do atendimento socioeducativo dialogam com oito Pilares Estratégicas instituídos no PPA do governo do Maranhão para alinhamento operacional das estratégias de governo (Figura 02), o que assegura uma visão pratica centrada no cotidiano e também a médio e longo prazo, prognostica a melhoria da oferta do atendimento aos adolescentes e jovens.

**Figura 02 - Pilares Estratégicos do Governo no PPA 2024-2027**



**Fonte:** Lei nº 12.167, de 19 de dezembro de 2023 - Plano Plurianual - PPA 2024-2027 do Governo do Estado do Maranhão, 2023.

Este arcabouço de orientações baseia-se em critérios e normativas legais da esfera Federal e Estadual, assim como atende a participação de diferentes atores e segmentos da sociedade, aglutinando demandas técnicas e cotidianas da coletividade.

## 1.2 Missão, visão e valores

A FUNAC centrada na prestação do atendimento socioeducativo para o quadriênio 2024-2027 reestrutura seus sua Visão, Missão e os seus Valores institucionais (Figura 02), alinhando-os ao compromisso e os objetivos de Governo, Agendas Estratégicas e da própria Fundação para esse novo ciclo que se inicia, voltando-se ao aprimoramento e consolidação do atendimento de excelência de forma integral e sistemático aos socioeducandos envolvidos em atos infracionais.

**MISSÃO**

Garantir atendimento integral às/aos socioeducandas/os a quem se atribua autoria de ato infracional e em cumprimento de medida acautelatória e socioeducativa restritiva e privativa de liberdade, com gestão participativa, intersetorial e corresponsabilização das famílias, das comunidades e da sociedade.

**VISÃO**

Ser referência nacional nos próximos oito anos pela promoção da política de atendimento integral e sistemático às/aos socioeducandas/os na (re)construção dos seus projetos de vida desvinculados das práticas de ato infracional.

**VALORES**

- Gestão democrática, participativa e intersetorial;
- Crença na transformação da pessoa;
- Ética, transparência e eficácia;
- Respeito a dignidade da pessoa humana;
- Primazia pela cultura de paz;
- Desenvolvimento humano.

Aqui está uma síntese explicativa de como chegou-se a cada nova formulação dos itens estratégicos da instituição:

Para composição da Visão, a aspiração é tornar-se uma referência nacional em até oito anos, destacando-se pela promoção de políticas de atendimento abrangente e sistemático às/aos socioeducandas/os. O foco é na (re)construção de seus projetos de vida, desvinculando-os das práticas de ato infracional.

Para com a estruturação da Missão, a instituição busca caminhos para garantir um atendimento humanizado às/aos socioeducandas/os que tenham cometido ato infracional, cumprindo medidas acautelatórias e socioeducativas restritivas e privativas de liberdade. Este atendimento é realizado de forma participativa, intersetorial, com a corresponsabilização das famílias, comunidades e da sociedade.

Já na composição dos Valores institucionais aprimorou-se os esforços em eixos táticos importantes a gestão democrática e participativa.

- ✓ *Gestão democrática, participativa e intersetorial:* Priorização de uma administração baseada na participação ativa, democracia e colaboração entre diferentes setores.
- ✓ *Crença na transformação da pessoa:* Acredita-se no potencial de transformação positiva de cada indivíduo, independentemente de suas experiências passadas.
- ✓ *Ética, transparência e eficácia:* Compromisso com princípios éticos, transparência nas ações e eficácia na implementação de políticas e práticas.
- ✓ *Respeito à dignidade da pessoa humana:* Reconhecimento e promoção do respeito à dignidade de cada indivíduo, independentemente de sua situação.
- ✓ *Primazia pela cultura de paz:* Prioridade na construção e promoção de uma cultura que favoreça a paz, em contraposição a práticas infracionais.
- ✓ *Desenvolvimento humano:* Enfoque no desenvolvimento integral das pessoas, visando seu crescimento e bem-estar em diversos aspectos da vida.

Essa síntese evidencia o compromisso da FUNAC em abordar temas estruturantes do atendimento socioeducativo em níveis estratégicos, táticos e operacionais de maneira abrangente, envolvendo a comunidade e promovendo a transformação positiva dos indivíduos em um ambiente ético, transparente e participativo.

# 2.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS E APLICAÇÕES

## 2.1 Estrutura conceitual

A Fundação da Criança e do Adolescente do Maranhão – FUNAC/MA representa um universo organizacional multifacetado e dinâmico dedicado a (res)socialização e (re)integração social e ao cuidado integral dos adolescentes e jovens em conflito com a lei que estejam em cumprimento de medida socioeducativa acautelatória privativa e restritiva de liberdade.

A dinâmica do universo organizacional da FUNAC é impulsionada por uma série de princípios orientadores e atividades estratégicas que garantem uma abordagem abrangente e eficaz para o cumprimento das devidas medidas socioeducativas de Atendimento Inicial, Internação Provisória, Internação e de Semiliberdade.

A Fundação utiliza estratégias corporativas adequadas aos cenários de seu trabalho finalístico, mecanismos alicerçados em sua missão institucional e que segue as estratégias gerencias dos principais aspectos da Gestão Estratégica.

### ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL CORPORATIVA

**• Planos da administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização ou como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação de uma organização em um todo coerente.**

Para que as ações traçadas pela Fundação sejam materializadas e alcancem metas, é necessária a utilização de uma ferramenta: o planejamento estratégico. Caso contrário, a Gestão – ou as próprias metas da Fundação – estariam fadadas ao insucesso. Assim, esse instrumento passa a ter abrangências diferentes, porém todas devem estar em sintonia estratégica.

Seguindo assim, pilares norteadores presentes no Plano Plurianual - PPA, o Planejamento Estratégico da FUNAC para o ciclo 2024-2027 alicerçasse em fundamentos da Gestão Estratégica eficiente, o que garante a sua efetividade, a qual é posta em três níveis:

### Níveis Estratégica

- Estratégia significa planejar o caminho que se quer seguir. É a dimensão que trata dos objetivos mais sistêmicos da ação governamental e por isso requer mais tempo, um olhar de longo prazo para alcançar os resultados. O PPA 2024-2027 adota, como guias da estratégia, a Visão de Futuro, as Áreas de Resultado e as Diretrizes Estratégicas do Plano de Longo Prazo do Plano Maranhão 2050. Esta dimensão é definida prioritariamente pela Comissão Maranhão 2050, composta pelo Governo, Sociedade, Setor Produtivo e Universidade.

### Níveis Tática

- O planejamento tático é o responsável por criar as condições para implementar a Estratégia. É a ponte entre a Estratégia e a Operação. Transforma o plano estratégico em plano concreto. No PPA 2024-2027, corresponde aos Eixos e às Diretrizes Setoriais. É definida prioritariamente pelo Governador e pelos Secretários de Estado.

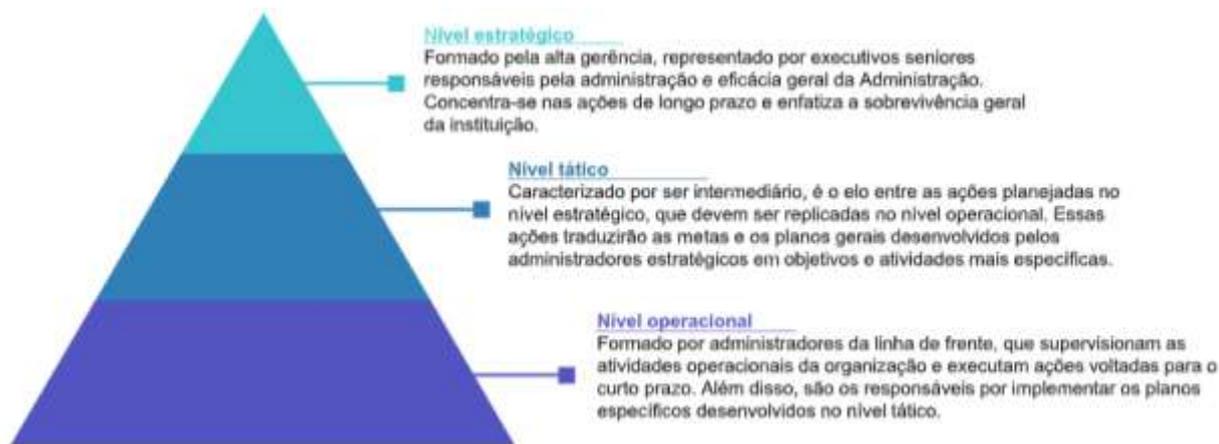
### Níveis Operacional

- Diz respeito à materialização dos elementos das dimensões estratégica e tática em ações concretas. É o nível mais detalhado, focado na execução prática, definindo os processos e os métodos a serem adotados para o cumprimento de todas as atividades previstas pelo planejamento tático. No PPA, trata-se da programação em si. É atribuição principal dos Secretários Adjuntos e dos gestores de políticas públicas em geral.

**Fonte:** Lei nº 12.167, de 19 de dezembro de 2023 - Plano Plurianual - PPA 2024-2027 do Governo do Estado do Maranhão, 2023.

Esses níveis de gerencia da organização estratégica respeita a dinâmica a Fundação em sua concepção como órgão da administração pública do Estado do Maranhão de autonomia financeira mais vinculada à Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular – SEDIHPOP.

Assim, os níveis, ou abrangências, verificadas na organização são:



É do nível estratégico que trataremos com maior profundidade a partir de agora, pois é nele que acontecem as deliberações para a efetivação do Planejamento Estratégico alinhado com a governança corporativa e com as ações da Gestão da Fundação para o aprimoramento do trabalho da instituição.

A ferramenta aplicada pela FUNAC/MA na construção e do Planejamento Estratégico é o *Balanced Scorecard*<sup>2</sup> - BSC - Indicadores Balanceados de Desempenho, o qual é

<sup>2</sup> Gestão Estratégica com Foco em Resultados (Curso EaD). Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT). Consultado em 25 de janeiro de 2022.

considerado um modelo de gestão estratégica que surgiu para desmistificar a visão de que, para obter sucesso. Ao mesmo tempo, o BSC serve para definir estratégias e desenhar planejamentos de maneira muito mais abrangente.

Toda instituição tem um grande sonho. Seja revolucionar a área de atuação, agregar valor a um determinado serviço, criar algo totalmente inovador ou, “simplesmente”, hipercrescer. Por vezes, torna-se difícil alinhar o que a instituição está fazendo hoje com o ideal do que ela deseja ser amanhã. Contudo, o seu “*ultimate plan*” – de prazo ainda mais longo – precisa também ser nutrido, acompanhado e, claro, modificado quando necessário.

E é por amarrar todas essas pontas entre o passado, o presente e o futuro que o BSC é aplicado como técnica de gestão para construção do planejamento estratégico da Fundação o qual já impulsionou verdadeiros sucessos em ciclos anteriores com o 2020-2023 do planejamento estratégico da FUNAC/MA.

O *Balanced Scorecard*, é considerado um modelo de gestão estratégica, o método surgiu para desmistificar a visão de ser das instituições, haja vista que um órgão precisa focar em indicadores de eficiência do trabalho prestado a sociedade. E, ao mesmo tempo utiliza o BSC para definir estratégias e desenhar planejamentos de uma maneira muito mais abrangente.

Para aplicar o *Balanced Scorecard* na instituição 4 perspectivas são nortes para o método. Todas elas são multifatoriais e auxiliam a analisar o desempenho da organização de forma integral.



São elas<sup>3</sup>:



#### 1. Perspectiva financeira:

Aqui se avalia quais são os objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo da instituição, levando em conta as expectativas dos seus investidores.



#### 2. Perspectiva dos clientes:

Essa perspectiva foca no que deveria ser o motivo de todos os esforços da instituição: relacionamento com o público atendido.



#### 3. Perspectiva dos processos internos:

O objetivo dessa perspectiva é identificar os processos que mais impactam a instituição e aperfeiçoá-los. Resumidamente, aqui o foco é a qualidade dos processos internos, que precisam ser performados com cada vez mais assertividade até atingir a excelência.



#### 4. Perspectiva do aprendizado e crescimento

A quarta perspectiva tem por objetivo trabalhar no aprendizado da instituição, como o próprio nome sugere. Ela representa o conhecimento e a experiência necessários para que a instituição atinja suas metas e, assim, cresça cada vez mais.

Apresentado o conjunto das Perspectivas é hora da ação - construindo o Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* ou, em outras palavras, em um tipo de quadro-resumo visual do conceito de BSC que é implementado na instituição. Para montar o mapa estratégico da instituição é simples, em uma tabela com as quatro perspectivas e seus respectivos elementos do BSC, adiciona-se também os objetivos, indicadores, metas e ações ao espaço de cada perspectiva, considerando todos os pontos de vista possíveis e sem perder de vista a visão da instituição.

Ressaltamos as vantagens de utilizar o *Balanced Scorecard*:

### 1. Visão simples e intuitiva do planejamento

Não adianta ter o melhor planejamento se apenas poucas pessoas da instituição conseguem entendê-lo. O *Balanced Scorecard*, por sua vez, fornece uma visão simples e intuitiva dos fatores mais importantes para o crescimento do órgão.

Com o BSC, fica fácil para todos os colaboradores entenderem quais são as principais Metas, Objetivos e Iniciativas institucionais – uma vez que o mapa estratégico garante isso

<sup>3</sup> No caso da FUNAC/MA o cliente é substituído pela Cidadão.

visualmente e também um contato mais efetivo das pessoas em relação ao que há para ser executado para o crescimento institucional.

## 2. Aperfeiçoamento contínuo

O mapa do BSC pode ser atualizado conforme a necessidade e, logo, consegue manter o *flow* de aperfeiçoamento da instituição. Conforme os Objetivos e Metas vão se cumprindo com a execução das Iniciativas, a ideia é renovar o quadro a cada ciclo do quadriênio. Utilizando-o, assim, como uma ferramenta de otimização de desempenho que nunca fica ultrapassada.

Em tempos de mudanças gerenciais na gestão pública e em constante transformação, o método de gestão precisa ser o mais personalizável possível, de forma que acompanhe tudo o que vem rolando no segmento, nas diferentes escalas.

## 3. Integração entre indicadores tangíveis e intangíveis

O BSC foi um dos primeiros modelos de gestão estratégica a unir indicadores tangíveis e intangíveis na mesma estratégia.

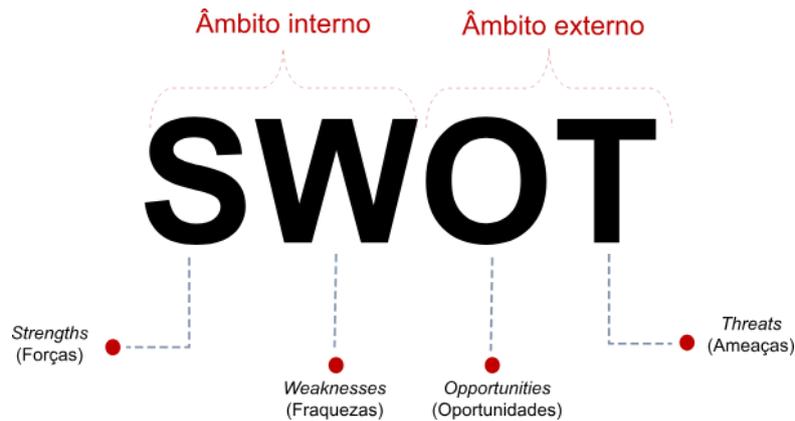
Graças a ele (também), a visão de que somente indicadores financeiros e contábeis eram considerados importantes na hora de analisar o sucesso e crescimento da instituição tornou-se um mito.

A FUNAC/MA tem como conjunto técnico de aplicação prática também a ferramenta SWOT<sup>4</sup>. Tendo em vista que as definições da Fundação sustentam a base das ações do planejamento estratégico, que também incluem a análise do ambiente no qual a FUNAC/MA está inserida. O mapeamento estratégico dos cenários leva em consideração tanto o âmbito interno quanto o âmbito externo.

Essa análise é conhecida pela sigla em inglês SWOT e em português FOFA:

---

<sup>4</sup> O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).



Essas siglas (SWOT e FOFA) representam dados importantes mapeados pela Fundação, a saber:

<p><b>Forças</b> Elementos de excelência da instituição, quando esta se compara com os concorrentes.</p>	<p><b>Fraquezas</b> Desvantagens competitivas identificadas após a comparação com as demais organizações.</p>	<p><b>Oportunidades</b> Aspectos favoráveis que podem tomar a empresa vantajosa. Ou seja, tudo que, apesar de não ter sido gerado pela empresa, pode contribuir potencialmente para o crescimento dela.</p>	<p><b>Ameaças</b> Cenários alheios à organização que podem trazer algum tipo de risco ou dano para ela.</p>
--	---	---	---

Quando o mapeamento desses elementos é realizado, a efetivação da análise SWOT se dá ao cruzar as informações em quadrantes (cada um representando um item), resultando no delineamento das estratégias que devem ser adotadas pela instituição, tal como demonstrado a seguir:

	Fatores positivos	Fatores negativos	
Interno	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)	Exige ação para aproveitar melhor as oportunidades
Externo	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)	
	Principais vantagens competitivas (exige esforço para manutenção e melhoria contínua)		Significativas desvantagens competitivas (requer modificações profundas)

Fonte: Christensen e Bower (1695).

A estruturação do planejamento estratégico cabe (e deve ser realizada) por organizações com diferentes finalidades: públicas, privadas, sem fins lucrativos, independentemente do porte e da quantidade de recursos disponíveis.

Na FUNAC/MA, como organização pública, imprimisse esforços na obtenção do chamado valor público. Esse conceito está presente na obra de Moore (2002)<sup>5</sup>, sendo, de forma resumida, o valor que determinado serviço público gerará nos indivíduos e cidadãos-clientes. Esse valor é gerado por meio de "produção ou prestação eficiente de um serviço e distribuição igualitária de privilégios e encargos" (TEIXEIRA, 2012, p. 11)<sup>6</sup>. Tais objetivos estão presentes na estratégia da Fundação, pois todos os dias utiliza-se recursos (públicos) que produzem consequências objetivas e concretas para a sociedade.

Importante destacar que a Fundação adota mecanismos do exercício da governança pública<sup>7</sup> que envolvem eixos da administração pública para a excelência estratégica da política pública de socioeducação.



Fonte: BRASIL, 2017.

Segundo Bateman e Snell (2006)<sup>8</sup>, as responsabilidades sociais também devem tomar espaço no planejamento estratégico da instituição tendo abrangências diferentes e se desdobram nas seguintes esferas:

<sup>5</sup> MOORE, M. H. Criando valor público: gestão estratégica no governo. Rio de Janeiro: Uniletras, 2002.

<sup>6</sup> TEIXEIRA, V. A. Criando valor público: gestão estratégica no TCU. In: Página de Liderança. Brasília, 1 out. 2012. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/criando-valor-publico-gestao-estrategica-no-tcu.htm>. Acesso em: 22 jan. 2024.

<sup>7</sup> BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

<sup>8</sup> BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2006.



#### Responsabilidades econômicas

Aquelas que devem garantir que o negócio seja lucrativo. Por lucrativo entende-se como estar voltado para a missão definida para a organização. Buscar resultados positivos dentro daquilo que foi proposto para o negócio.



#### Responsabilidades legais

Obrigações assumidas para a observância dos normativos legais, sendo as leis o código formal entendido pela sociedade sobre o que é certo e errado, assim como quais são as regras do jogo de cada ambiente.



#### Responsabilidades éticas

Obrigações de se evitar o dano a qualquer parte interessada e fazer o que é certo, justo e razoável.



#### Responsabilidades voluntárias

Ações tomadas para a melhoria da qualidade de vida da comunidade na qual a organização está inserida, por meio dos recursos disponibilizados pela empresa.

Nesse contexto, a FUNAC tem sua conjuntura estratégica focada em:

**Proteção e Desenvolvimento:** Garantindo a segurança física e emocional dos adolescentes e jovens, promovendo uma cultura de paz e (re)estruturação social, além do desenvolvimento educacional, profissionalizante e emocional.

**Educação e Capacitação:** Oferecendo programas educacionais em cooperação com a Secretaria de Estado da Educação do Maranhão – SEDUC/MA e de capacitação por meio das oficinas permanentes e de cooperação com o Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IEMA que capacitam os adolescentes e jovens com habilidades essenciais para o mundo do trabalho no pós medida.

**Integração Comunitária:** Estabelecendo conexões significativas com as famílias dos socioeducandos, incentivando a participação ativa dos familiares no processo de reintegração social e (re)construção dos seus projetos de vida dos socioeducandos.

**Monitoramento e Avaliação:** Implementando sistemas robustos de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso dos adolescentes e jovens, e dos atendimentos multiprofissionais a eles ofertados nos centros socioeducativos, garantindo que os programas sejam eficazes e adaptados às necessidades individuais e coletivas.

**Planejamento Estratégico:** Desenvolvendo estratégias a Metas de Curto Prazo: objetivos mais simples e/ou urgentes, que devem ser realizados em até um ano; Metas de Médio Prazo: objetivos de média complexidade, que serão realizados entre um e quatro anos; Metas de Longo Prazo: objetivos de alta complexidade e/ou dificuldade, para serem realizadas em mais de quatro anos. Conjunto de ações que se alinham com os objetivos de governo e as agendas estratégicas como o Plano Plurianual - PPA 2024-2027, as Leis Orçamentárias de cada Ano do quadriênio – PPA e Plano Maranhão 2050, garantindo assim uma abordagem holística para o cuidado e o desenvolvimento dos adolescentes e jovens.

## 2.2 Ferramentas de aplicação

O Planejamento Estratégico da FUNAC/MA vem galgando ao longo dos últimos anos ser referência em gestão pública e dinâmicas do planejamento estratégico na política de socioeducação nacional, acompanhando assim a visão estratégica da Fundação.

Apresentando-se por meio de um processo sistêmico que permite definir o melhor caminho a ser seguido pela Fundação, para assim atingir seus objetivos, dentro de um contexto previamente analisado e monitorado mensalmente e discutido coletivamente semestralmente.



Isso refere-se a análise de cenários, sobre as Perspectivas, Objetivos, Metas e Indicadores que permitirão chegar onde se deseja – a excelência na gestão pública do sistema socioeducativo.



Para construir o planejamento estratégico, a Fundação criar um cronograma com todas as etapas, processos e momentos de monitoramento e avaliação para assim realizar o diagnóstico e elaboração da estratégia por meio da Análise SWOT. De acordo com Marques (2000, p. 5)<sup>9</sup> para o entendimento e ação de uma determinada problemática se faz necessária a compreensão, em suas múltiplas determinações, do complexo processo de mudança constante social ao qual estão relacionadas, caracterizando-se assim por intensos mecanismos que versão a eficiência da aplicação e execução das metas e eixos estratégicos.



<sup>9</sup> MARQUES, Mario Osório. Formação do profissional da educação. Ijuí: Unijuí, 2000.

Nos utilizamos dos substratos da matriz SWOT. Já o tipo de dinâmica utilizada e a “ação”, que segundo Franco (2005)<sup>10</sup> é descrita como “ação” podem e devem caminhar juntas quando se pretende a transformação da prática. No entanto, a direção, o sentido e a intencionalidade dessa transformação serão o eixo da caracterização da abordagem”.

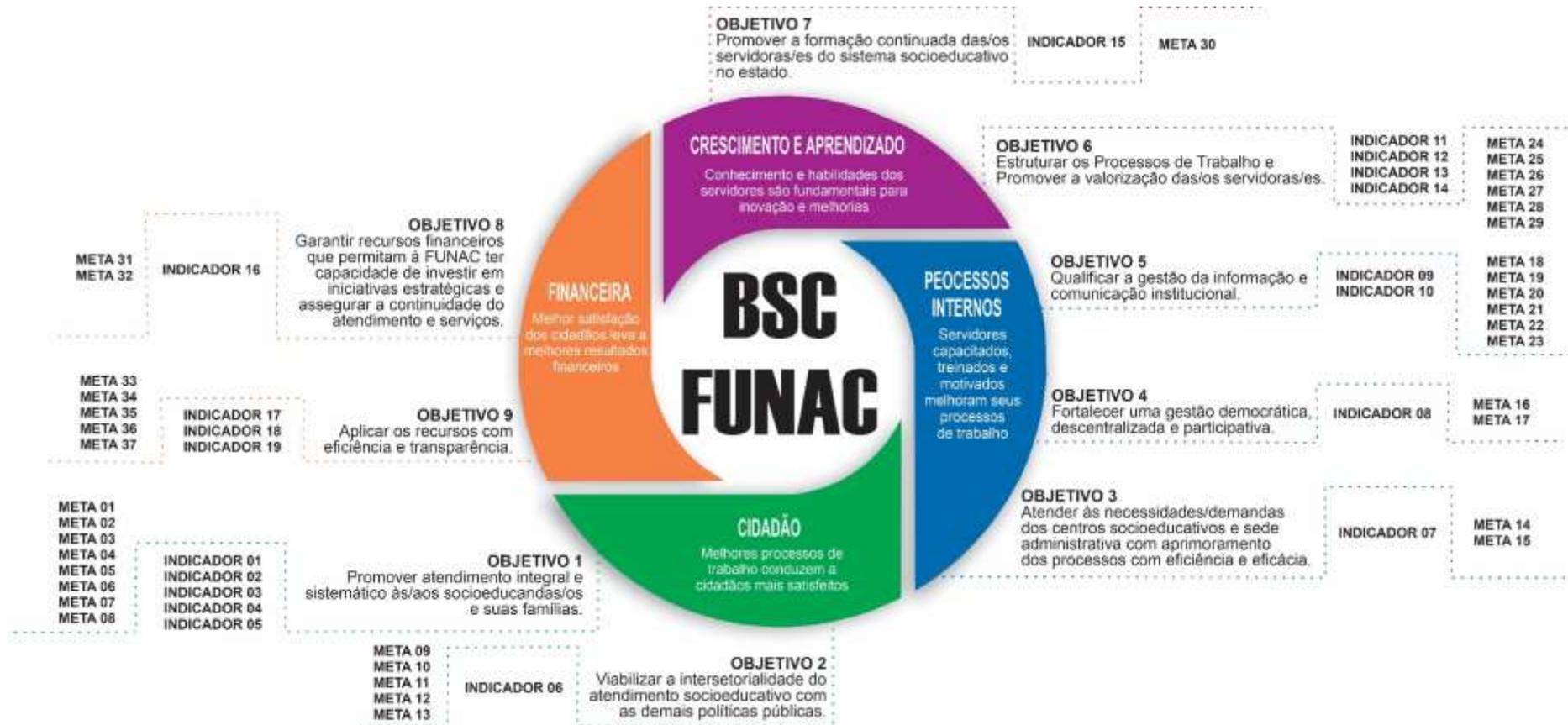
Com a implementação do planejamento estratégico e buscando o aperfeiçoamento do mesmo a FUNAC/MA procurou uma forma eficiente de gerenciamento estratégico, que contribui para atingir o sucesso de maneira planejada e organizada. Para isso, o *Balanced Scorecard*, é a ferramenta na qual a Fundação especializa 4 perspectivas e 9 objetivos.

O BSC é o modelo gestão que vem auxiliando na tomada de decisões e medidas que impulsionam o desempenho da instituição e dos seus projetos do início ao fim. Neste sentido o planejando estratégicos da Fundação versa sobre a análise do cumprimento e da execução das metas estratégicas e seus objetivos além de avalia a efetividade de seus resultados entre os socioeducandos e seus familiares por meio da pesquisa de satisfação.

Esta técnica aplicada no planejamento da instituição utiliza um sistema de informações (métricas, evidências e planos de ação, entre outros), que alimentadas pelos setores e centros responsáveis pela execução das metas estratégicas, subsidiam a Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas na elaboração dos diagnósticos e proposições levados para a tomada de decisões da Gestão da FUNAC.



<sup>10</sup> FRANCO, M. A. R. S. A Pedagogia da pesquisa-ação. In: Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino, 12, 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: Endipe, 2004.



# 3.

## METODOLOGIAS DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CICLO 2024 – 2027

### 3.1 Processos de aprimoramento e tratamento de informações

Como parte da dinâmica de construção do Planejamento Estratégico Institucional 2024-2027, a FUNAC/MA inicia os trabalhos pela “Autoavaliação Institucional da Fundação da Criança e Adolescente”, que rende o “Relatório da Pesquisa de Avaliação Institucional: Fundação da Criança e do Adolescente<sup>11</sup>”.



A obtenção de dados para a Autoavaliação institucional da Fundação da Criança e do Adolescente - FUNAC foi efetuada mediante a realização de consultas aos colaboradores da Fundação, por meio da utilização de questionários eletrônicos especializados, implementados através de formulários online no formato "Google Forms". Além disso, dados internos providos pela Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas – ASPLAN e relatórios anuais de monitoramento foram igualmente empregados para enriquecer o processo avaliativo. Este conjunto abrangente de dados foi obtido considerando cinco eixos principais, por meio da formulação de um conjunto de perguntas que visaram:

PERFIL	CATEGORIA 1 DIREITOS HUMANOS	CATEGORIA 2 AMBIENTE FÍSICO E INFRAESTRUTURA	CATEGORIA 3 ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO	CATEGORIA 4 GESTÃO E RECURSOS HUMANOS
5 Perguntas	14 Perguntas	14 Perguntas	7 Perguntas	8 Perguntas

Aos dados obtidos por meio do questionário, ajudam a promover o fornecimento de informações e o acompanhamento do desenvolvimento institucional, considerando a verificação da qualidade do serviço ofertado e propor melhorias por meio da percepção autoavaliativa dos programas que compõem a instituição (gestão, socioeducandos,

<sup>11</sup> <https://funac.ma.gov.br/planejamento-estrategico/>

adolescentes, jovens, egressos e administrativo). A avaliação leva em consideração parâmetros da matriz SWOT, integrados aos pesos atribuídos, proporcionando uma métrica abrangente para o levantamento final.

Outro material de grande suporte a construção Planejamento Estratégico Institucional 2024-2027 foi o Relatório do “MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUNDAÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE - FUNAC/MA” que apresenta dados da Pesquisa de satisfação do atendimento socioeducativo – aplicação com os socioeducandos



Para a avaliação da efetividade do planejamento estratégico e os serviços ofertados pela Fundação idealizamos por meio da realização de pesquisa de forma digital - *Google Forms* (com aplicação presencial e individual por adolescente e jovem presente nos centros socioeducativos no período de 07 a 21 de julho de 2023) estruturado em três linhas panorâmicas/esferas de impacto da gestão do sistema socioeducativo do estado do Maranhão - 1) Estratégico ligado a Gestão; 2) Operacional ligado aos Servidores; e o 3) Beneficiários ou público alvo ligado aos Adolescente e jovens.

A pesquisa ajudou a dinamizar e compreender a conjuntura a qual está envolto o sistema socioeducativo e seu desempenho, ou seja, como a política pública de socioeducação está e qual o panorama em três níveis de análise tendo em vista a projeção da execução do quadriênio avaliado.

Alguns destaques da pesquisa:





## 3.2 Oficinas táticas de revisão e construção

- ✓ **PERÍODO DE REALIZAÇÃO:** De 06 a 24 de novembro de 2023.
- ✓ **PARTICIPANTES:** Presidente da Fundação, Assessorias, Chefes de setores, Diretores de Centros, Equipes Técnicas, Supervisor de Segurança, Saúde e Alimentos.



### CONSTRUÇÃO METODOLÓGICA

No processo das oficinas faremos o levantamento situacional dos programas socioeducativos e setores da FUNAC a partir da percepção dos profissionais que atuam na sua execução, por meio de trabalho de grupo. Apontando elementos para a construção do novo ciclo do planejamento estratégico 2024-2027, tendo como parâmetro de construção dos Planos de Ação a ferramenta 5W2H. Para construção do diagnóstico iniciaremos a análise das perspectivas abaixo:

- ✓ **PERSPECTIVA CIDADÃO** – apontada para o Atendimento Socioeducativo (envolvendo os centros socioeducativos, a Coordenação (Centros Socioeducativos por programa, Dirtec, CPSE e Segurança);
- ✓ **PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS** – envolvendo os setores na resolução das demandas contínuas para o funcionamento da fundação (setores que compõem a FUNAC);

- ✓ **PERSPECTIVA CRESCIMENTO E APRENDIZADO** - (presidência, DIRTEC, ESMA e ASPLAN);
- ✓ **PERSPECTIVA FINANCEIRA** - (presidência, DIRTEC, ASPLAN e DAF).

Após apresentação da ferramenta, realizamos o levantamento situacional dos programas socioeducativos e setores da FUNAC, de acordo com o público da oficina. Para tanto, utilizamos o mapa estratégico 2020-2023, trabalhado pela fundação.

Visualizando o percurso desenvolvido pela Fundação, observando de onde partimos, percebendo a realidade, em que estamos, e vislumbrando aonde precisamos avançar (onde queremos chegar nos próximos 4 anos – 2024/2027). Desse modo, buscamos identificar o que ainda deve permanecer, o que deve ser excluído (superado) tendo em vista, o alcance das iniciativas contínuas, e inserindo novas estratégias que demonstram os desafios colocados para o atual contexto da fundação.

#### ➤ **1ª OFICINA ATENDIMENTO INICIAL E PROVISÓRIA - 06 e 07/11/2023**

Quantitativo: 19 participantes

##### **ATENDIMENTO INICIAL**

- CSAI (Diretor, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);
- CSIPR COCAIS (Diretor, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);
- CS FLORESCER (Diretor, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);
- CSIPR TOCANTINA (Diretor, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança).

##### **INTERNAÇÃO PROVISÓRIA**

- CSIP CANAÃ (Diretor, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);
- CSIPR COCAIS (Diretor, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);
- CS FLORESCER (Diretor, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);
- CSIPR TOCANTINA (Diretor, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança).

#### ➤ **2ª OFICINA INTERNAÇÃO - 09 e 10/11/2023**

Quantitativo: 20 participantes

- CSI SÍTIO NOVA VIDA (Diretora, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);
- CSI FLORESCER (Diretora, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);

- CSI SÃO JOSÉ DE RIBAMAR (Diretora, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);
- CSI SÃO CRISTÓVÃO (Diretora, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);
- 4 - CSI SEMEAR (Diretor, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança).

➤ **3ª OFICINA SEMILIBERDADE - 13 e 14/11/2023**

Quantitativo: 8 participantes

- CSS CIDADÃ (Diretora, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança);
- CSS DE TIMON (Diretora, Coordenadora Técnica, 1 Técnico e Supervisor de Segurança).

**Oficina de construção do Planejamento Estratégico com as equipes dos centros socioeducativos da FUNAC**



Fonte: ASPLAN, 2023.

➤ **4ª OFICINA SETORES - 16 e 17/11/2023**

Quantitativo: 35 participantes

- GABINETE DA PRESIDÊNCIA (Presidente, Chefe de gabinete, 2 Assessores especiais e sindicância);
- ASPLAN (Chefe e 4 assessores);
- DIRTEC (Diretora e 5 assessores);
- ESMA (Diretora e 2 técnicos);
- CGSEG (Coordenador Grande Ilha e Coordenador Regionalizadas);
- CPSE (Coordenadora e 5 Técnicos);
- ASCOM (Chefe e 1 assessor);
- ASSEJUR (Chefe e 1 assessor);
- DAF (Diretora e 5 técnicos) - [USF, USA, DMP, Contratos Convênios, DCCF, DEO, CSL, Informática, DGRH, DSGT, SESMT, Almoxarifado e Arquivo).

## Oficina de construção do planejamento estratégico com a gestão da FUNAC



Fonte: ASPLAN, 2023.

### ROTEIRO DA OFICINA

#### DIA 1: CONSTRUÇÃO DO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL COM MATRIZ SWOT - Manhã (4 horas)

*1. Abertura e Apresentação (30 minutos)*  
Dinâmica de Boas-vindas.  
Apresentação do facilitador.  
Contextualização da importância do planejamento estratégico.

*2. Explicação da Metodologia (1 hora)*  
Matriz SWOT: Conceitos e importância.  
Ferramenta 5W2H: Explicação dos elementos.

*3. Diagnóstico Situacional (2 horas)*  
Divisão em Grupos.  
Identificação de Forças e Fraquezas.  
Identificação de Oportunidades e Ameaças.

Tarde (4 horas)

*4. Construção da Matriz SWOT (2 horas)*  
Síntese Coletiva.  
Discussão para garantir uma visão abrangente.

*5. Definição de Objetivos Estratégicos (1 hora)*  
Tempestade de ideias.  
Seleção de Objetivos.

*6. Encerramento do Dia 1 (30 minutos)*  
Recapitulação do progresso.  
Instruções para o próximo dia.

#### DIA 2: ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO E APRESENTAÇÃO - Manhã (4 horas)

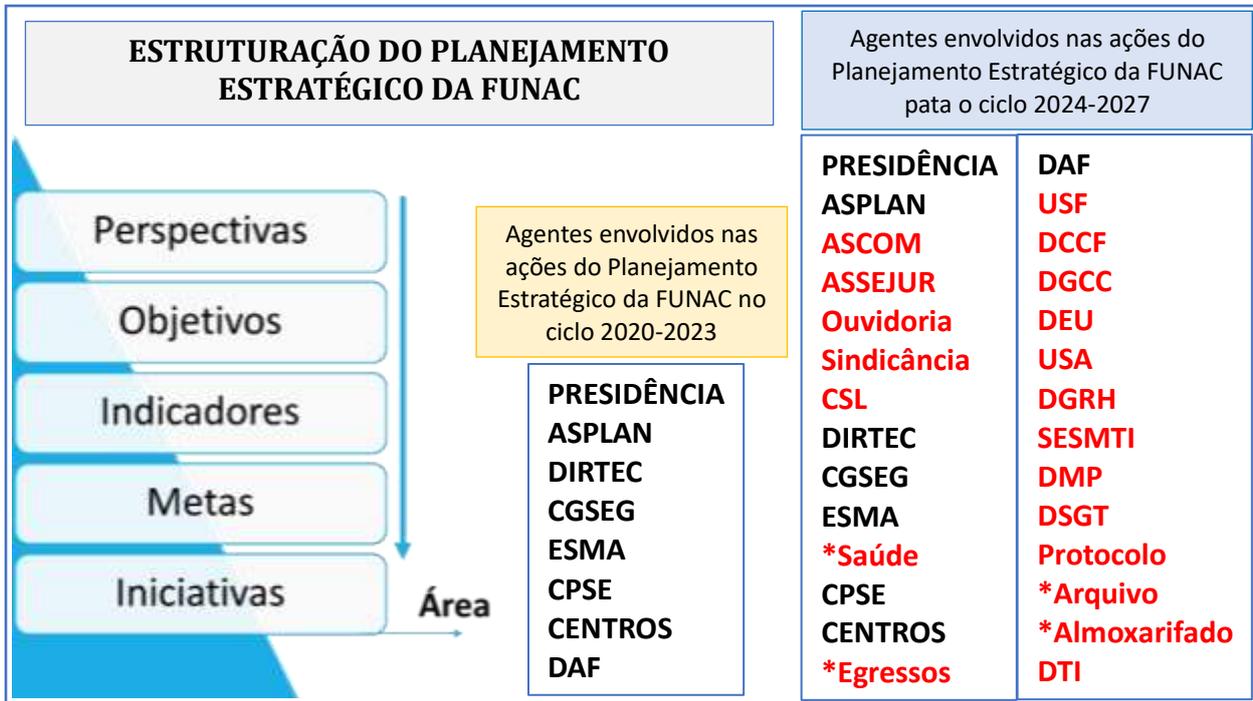
*7. Elaboração dos Planos de Ação (2 horas)*  
Ferramenta 5W2H: Explicação detalhada.  
(Apresentação dos 7 elementos: What, Why, Where, When, Who, How, How much)  
Trabalho em Grupo na elaboração dos planos.  
Tarde (4 horas)

*8. Apresentação e Consolidação (2 horas)*  
Apresentação dos Planos de Ação.  
Discussões e ajustes.  
Consolidação Final.

*9. Encerramento da Oficina (1 hora)*  
Agradecimentos.  
Informações sobre os próximos passos.  
Coleta de feedback dos participantes

Essa estrutura de oficinas táticas que envolve os distintos atores da Fundação, é estruturada tendo em vista os envolvidos nas ações do Planejamento Estratégico da FUNAC no ciclo que se encerra (2020-2023) e na nova dinâmica proposta para as ações do Planejamento Estratégico do ciclo 2024-2027.

Assim, destacamos que no ciclo 2020-2023 eram apenas 8 agentes envolvidos diretamente na execução do Planejamento Estratégico da FUNAC. Graças a utilização da metodologia adequada e do aparte dos métodos de planejamento a Fundação ampliou os agentes envolvidos, tendo para o ciclo 2024-2027 um total de 28 setores, centros, divisões e diretorias.



Destacamos também o ambiente diverso e operacional construído junto a gestão da FUNAC para a elaboração e revisão da Visão, Missão e Valores e também as novas estratégias de superação de barreiras ainda não superadas pela instituição no ciclo anterior.



# 4.

## MAPA ESTRATÉGICO DA FUNAC 2024 - 2027

# Mapa Estratégico 2020-2023

O Mapa Estratégico da FUNAC para o ciclo de 2020 a 2023 baseava-se em critérios técnicos e advinha de uma gama de situações e aplicações que norteavam o trabalho do atendimento socioeducativo e da consolidação da política pública de atendimento aos adolescentes e jovens em conflito com a lei, tendo em vista as distintas regionais e comarcas do estado do Maranhão.

Para isso a Fundação contou com um mapa estratégico com a seguinte estrutura:

**PERSPECTIVAS - 4**

**OBJETIVOS - 8**

**INDICADORES - 16**

**METAS - 25**

**INICIATIVAS - 65**



# Mapa Estratégico 2024-2027

O novo Mapa Estratégico para o quadriênio - 2024/2027 é construído na busca de consolidar avanços do ciclo anterior (2020-2023) e visa alicerçar temas como a profissionalização, pós medida e encaminhamento ao mercado de trabalho além de qualificar a gestão do atendimento socioeducativo e a ressignificação da trajetória de vida dos adolescentes e jovens em atendimento pela Fundação.

Para isso houve uma expansão do conjunto técnico ligado ao planejamento institucional:

**PERSPECTIVAS - 4**

**OBJETIVOS - 9** ↑12%

**INDICADORES - 19** ↑18,75%

**METAS - 37** ↑48%

**INICIATIVAS - 111** ↑70,76%



## 4.1 Perspectiva Cidadão

Esta é uma síntese do Mapa Estratégico que apresenta a Perspectiva Cidadão, a qual tem em vista promover o atendimento integral e sistemático aos socioeducandos e suas famílias, bem como viabilizar a intersectorialidade do atendimento socioeducativo.

<b>PERSPECTIVA CIDADÃO</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INCIATIVAS</b>
<b>2</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>50</b>

Essas são ações estratégicas que visam o atendimento integral dos socioeducandos e a integração com outras políticas públicas para promover sua (res)socialização.

PERSPECTIVA CIDADÃO				
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INCIATIVAS	ÁREAS
OBJETIVO 1 – Promover atendimento integral e sistemático às/aos socioeducandas/os e suas famílias.	INDICADOR 1: Taxas de satisfação da/o socioeducanda/o e das famílias quanto ao atendimento.	META 1: 80% dos socioeducandos e família satisfeitos com o atendimento regular e contínuo prestado pela Fundação.	1.1 – Prestar atendimento sistemático às/aos socioeducandas/os conforme documentos oficiais da instituição (Regimento interno, PPS, Plano de Segurança, Portarias, POPs).	Centros Socioeducativos; CPSE; CGSEG.
			1.2 - Fortalecer a metodologia da prática restaurativa nos Centros Socioeducativos evidenciando sua transversalidade nos processos de trabalho.	CPSE; ESMA; Centros Socioeducativos.
			1.3 – Desenvolver estratégias para cumprimento dos 10 critérios estabelecidos para receber o selo de práticas restaurativas.	CPSE; ESMA; Centros Socioeducativos.
			1.4 – Monitorar e avaliar a qualidade do atendimento às/aos socioeducandas/os e famílias.	Centros Socioeducativos; CPSE; DIRTEC; DAF; ASPLAN.
			1.5 – Assessorar a gestão das unidades quanto ao atendimento sociopedagógico às/aos socioeducandas/os e famílias.	CPSE; DIRTEC; ASPLAN.
			1.6 - Adotar medidas preventivas de enfrentamento à violência institucional.	CPSE; CGSEG; DIRTEC e Centro Socioeducativos.
			1.7 – Realizar a gestão das vagas de Internação Provisória, Internação Sanção, Internação e Semiliberdade dos centros de atendimento socioeducativo.	DIRTEC, Central de vagas
			META 2: 100% das/os socioeducandas/os	2.1 – Articular com a rede local prestando suporte às famílias dos socioeducandos/as.

		com garantia da convivência e/ou contato sistemático com a família/responsável.	2.2 – Ampliar a regionalização dos programas socioeducativos.	Presidência, ASPLAN, CPSE, DIRTEC, DAF e CGSEG.
	INDICADOR 2: Situação da/o socioeducanda/o no término da medida.	META 3: Média de 80% das metas pactuadas no PIA cumpridas.	3.1 – Elaborar o PIA considerando as necessidades, as potencialidades e as possibilidades do socioeducando com metas mensuráveis, assim como, seu preenchimento integral no SIDAF.	Centros Socioeducativos; CPSE e DIRTEC
			3.2 - Monitoramento periódico das metas pactuadas no PIA.	Centros Socioeducativos; CPSE e DIRTEC
			3.3 - Avaliar o cumprimento das metas pactuadas no PIA para elaboração do relatório do socioeducando.	CPSE, Centros Socioeducativos e DIRTEC
		META 4: 60% dos egressos acompanhados e inseridos na convivência familiar e comunitária.	4.1 - Elaborar proposta de atendimento ao egresso.	CPSE; ASPLAN; DIRTEC;
			4.2 – Estruturar o serviço de acompanhamento a egressos/as.	CPSE; ASPLAN; DIRTEC; DAF.
			4.3 - Realizar acompanhamento aos(às) egressos (as) e família.	CPSE e DIRTEC
			4.4 - Articular e encaminhar os adolescentes/jovens egressos(as) ao mercado de trabalho, a cursos de qualificação profissional, orientação e apoio para o retorno escolar, além da articulação e inserção nos serviços de assistência social	Centro Socioeducativo, CPSE e DIRTEC
	INDICADOR 3: Reincidência das/os socioeducandas/os	META 5: 20% de reincidência dos/as socioeducandos/as	5.1 – Articular com a rede socioassistencial e demais políticas públicas para	DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos.

	na prática do ato infracional.	que cumpriram medida socioeducativa na Fundação.	acompanhamento e proteção social ao socioeducando e sua família.		
			5.2 – Articulação de forma permanente com o Sistema de Garantia de Direitos de forma a contribuir na efetivação do projeto de vida desvinculado da prática de ato infracional.	NTI, CPSE e ASPLAN	
	INDICADOR 4: Reiteração do ato infracional.	META 6: 10% de reiteração das/os socioeducandas/os que cumpriram medida cautelar.	6.1 – Estabelecer cooperação técnica com órgãos responsáveis pela execução das políticas públicas que favoreçam aos/às socioeducandos/as e sua família direito à cidadania.	DIRTEC; Presidência	
			6.2 – Articular com a rede externa e encaminhar os casos (assistência social, saúde, educação e profissionalização, entre outras políticas do sistema de garantia de direitos).	Centros Socioeducativos de atendimento inicial e Internação provisória; CPSE.	
			META 7: 100% dos/as socioeducandas/os com inserção escolar regular durante o cumprimento de MSE e 80% com bom aproveitamento escolar.	7.1 – Discutir e construir, em conjunto com SEDUC, CEE e CEDCA, uma proposta metodológica e curricular específica para as medidas socioeducativas e cautelares.	DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos.
				7.2 – Manter articulação com a SEDUC garantindo a oferta da educação formal de forma regular e sistemática nos Centros Socioeducativos.	DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos.
				7.3 – Garantir o funcionamento da escola de referência para os Centros Socioeducativos, a partir do Termo de Cooperação entre a SEDUC e FUNAC.	DIRTEC; CPSE.

			7.4 - Garantir que todos os socioeducandos estejam matriculados e frequentando regularmente a escola (educação formal) enquanto cumprem a medida socioeducativa e/ou inseridos em atividades de escolarização no cumprimento de medida cautelar.	DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos.
			7.5 - Implementação de metodologia que atenda às necessidades educacionais dos socioeducandos, com monitoramento contínuo e intervenções pedagógicas específicas para promover o aprendizado e alcançar o aproveitamento escolar desejado.	DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos.
			7.6 - Inserir todos os socioeducandos no sistema de controle acadêmico estadual (SIAEP) para que seja aferido o aproveitamento de forma mais efetiva.	DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos.
			7.7 - Inserção dos socioeducandos no sistema de avaliação da rede pública do Maranhão (SAEMA)	DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos.
			7.8 - Articular com a SEDUC para inclusão dos socioeducandos na avaliação do EEJA.	DIRTEC; Presidência
			INDICADOR 5: Ambientes seguros e rotinas regulares.	META 8: Reduzir 80% das situações-limite e ocorrências graves.

			8.2 Elaborar e implementar procedimentos e protocolos de segurança específicos para a FUNAC, incluindo orientações para situações de emergência, rotinas de verificações de segurança, revistas e procedimentos de acesso e saída, controle de rondas internas e quarto de hora.	CGSEG, CPSE, Centros Socioeducativos
			8.3 - Realizar treinamentos regulares com a equipe de segurança e demais funcionários da FUNAC para garantir o cumprimento adequado dos protocolos de segurança.	CGSEG, ESMA, Centros Socioeducativos
<p>OBJETIVO 2 – Viabilizar a intersectorialidade do atendimento socioeducativo com as demais políticas públicas.</p>	<p>INDICADOR 6: Cumprimento dos eixos estratégicos do SINASE.</p>	<p>META 9: 100% das/os socioeducandas/os que cumprem medida socioeducativa e cautelar na Fundação com qualificação profissional.</p>	9.1 – Firmar Cooperação Técnica entre a FUNAC e outras instituições quanto à promoção da qualificação profissional nos Centros Socioeducativos.	DIRTEC; CPSE.
			9.2 – Ofertar qualificação das/os socioeducandas/os em cursos disponibilizados pela rede de formação pública ou privada dentro e fora do Centros Socioeducativos.	DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos.
			9.3 – Realizar a inserção das/os socioeducandas/os em cursos profissionalizantes e orientações para o mercado de trabalho.	Centros Socioeducativos; CPSE; DIRTEC; DAF.
			9.4 – Articular e sensibilizar empresas e órgãos para inserção de adolescentes/jovens no mercado de trabalho.	DIRTEC; CPSE.
		<p>META 10: 100% das/os socioeducandas/os</p>	<p>10.1 – Viabilizar com celeridade a documentação das/os socioeducandas/os junto aos órgãos oficiais.</p>	<p>CPSE e Centros Socioeducativos.</p>

		que cumprem medida socioeducativa na Fundação com documentação civil regularizada.	10.2 Garantir a prioridade com institutos e órgãos responsáveis pela emissão de documentação civil.	Presidência; DIRTEC.
		META 11: 100% das/os socioeducandas/os com atendimento integral à saúde, com garantia de ações de prevenção, promoção e atenção a vida.	11.1 - Articular a implementação da PINAISARI no estado do Maranhão.	Presidência; DIRTEC
			11.2 – Viabilizar medicamentos e material de curativos de forma sistemática por meio de protocolos formais, com serviços de farmácia básica e especializada.	DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos
			11.3 Articular ações de prevenção e assistência à saúde física e mental.	Centros Socioeducativos, DIRTEC
			11.4 - Viabilizar a realização de exames laboratoriais e de imagem, além de consultas especializadas.	Presidência, Dirtec, Centros Socioeducativos
			11.5 - Garantir testagem rápida para HIV, Sífilis, Hepatite B e C, e imunização à todas/os socioeducandas/os admitidos nos centros socioeducativos.	Presidência, Dirtec, Centros Socioeducativos
			11.6 - Articular ações com RAPS (HNR, CAPIS e CAPES AD) para proporcionar atendimento especializado de saúde mental.	Presidência, Dirtec, Centros Socioeducativos
			11.7 - Implantar ações de atendimento multiprofissional especializado voltado para às/os socioeducandas/os em uso de SPA's (álcool e outras drogas).	Presidência, Dirtec, Centros Socioeducativos

			11.8 - Instituir protocolos de saúde.	Presidência, Dirtec, Centros Socioeducativos
			11.9 - Articular com a rede local mutirões de testagem, vacinação e consultas medicas nos centros socioeducativos.	Presidência, Dirtec, Centros Socioeducativos
		META 12: 100% das/os socioeducandas/os com inserção em ações de esporte, cultura e lazer.	12.1 – Desenvolver projetos e iniciativas de esporte, cultura e lazer nos Centros Socioeducativos.	DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos.
			12.2 – Estabelecer Termo de Cooperação Técnica com as Secretarias de Esporte e Cultura.	Presidência; DIRTEC
		META 13: 100% das/os socioeducandas/os com atendimento as demandas de espiritualidade.	13.1 – Firmar parcerias com instituições religiosas para que promovam ações nos Centros Socioeducativos periodicamente.	Presidência; DIRTEC.
			13.2 – Possibilitar atendimento às diversidades religiosas.	Centros Socioeducativos, CPSE e DIRTEC

## 4.2 Perspectiva Processos Internos

Essa é uma síntese do Mapa Estratégico para aprimoramento dos processos internos da Fundação, visando atender às necessidades/demandas dos centros socioeducativos e da sede administrativa de forma eficiente e eficaz, fortalecendo uma gestão democrática, descentralizada e participativa, além de qualificar a gestão da informação e comunicação institucional.

<b>PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INCIATIVAS</b>
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>30</b>

Essas são ações estratégicas destinadas a melhorar os processos internos da Fundação, fortalecendo sua gestão e comunicação institucional.

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS				
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INCIATIVAS	ÁREAS
<b>OBJETIVO 3 – Atender às necessidades/demandas dos centros socioeducativos e sede administrativa com aprimoramento dos processos com eficiência e eficácia.</b>	<b>INDICADOR 7:</b> Demandas atendidas de forma célere e obedecendo os aspectos legais da administração pública.	META 14: 90% das demandas dos Centros Socioeducativos e da sede administrativa atendidas de forma satisfatória e em tempo hábil.	14.1 - Otimizar o fluxo de demandas e melhorar o acompanhamento em tempo real, garantindo a eficiência e a agilidade	Centros Socioeducativos; Almoxarifado; CPSE; DMP; CSA; DAF.
			14.2 - Definir e monitorar indicadores chave de desempenho relacionados ao atendimento, implementando mecanismos de feedback e avaliação para garantir a satisfação dos demandantes e fazer ajustes necessários no processo de atendimento	DAF, CSA, ASPLAN.
			14.3 - Oferecer treinamentos específicos para a equipe de atendimento (Almoxarifado, Coordenações de Higiene e Alimentos, Divisão de Material e Patrimônio, Equipe de Manutenção), focando resolução de problemas e uso de ferramentas, além de estimular o desenvolvimento contínuo para lidar com demandas complexas.	DAF; ESMA, CSA, Centros Socioeducativos.
		META 15: 100% processos de aquisição entendendo às normas nacionais e estaduais que	15.1 – Estruturar o setor de compras da Fundação de acordo com a lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações)	Presidência; ASPLAN; DAF
			15.2 - Atualizar Fluxos, Protocolos e Manuais de Compras de acordo com as Instruções Normativas do Governo e da	CSA, DAF, Contrato e Convênio,

		disciplinam os procedimentos licitatórios e as peculiaridades de cada contratação.	Secretaria Adjunta de Licitações e Compras Estratégicas (SALIC).	Almoxarifado e DMP.
			15.3 – Criar um cronograma de contratações de acordo com o Plano Anual de Compras e com a disponibilidade Orçamentária da Fundação	DMP, Contrato e Convênio, Almoxarifado;
			15.4 - Aprimorado o mecanismo de controle sobre os processos de compra e da qualidade dos produtos adquiridos pela Fundação.	DAF; Almoxarifado; ASSEJUR; Comissão de Licitação.
			15.5 - Aprimorar o acompanhamento jurídicos na elaboração, revisão e demais procedimentos licitatórios considerando as peculiaridades de cada contratação.	ASSEJUR, Presidência
			15.6 - Gerenciar e fiscalizar a vigência e a execução dos contratos e convênios mantidos com esta fundação.	DGCC e DAF
<b>OBJETIVO 4 -Fortalecer uma gestão democrática, descentralizada e participativa.</b>	<b>INDICADOR 8:</b> Desenvolvimento de competências e habilidades e adoção de ferramentas e estratégias de	<b>META 16:</b> 100% de gestores com cursos de capacitação continuada em gestão do sistema socioeducativo.	16.1 - Implementar um programa anual de capacitação em gestão contemplando cargos de gestão em todos os níveis.	Presidência, DIRTEC E ESMA

	gestão em todos os níveis.	META 17: Implementação e aperfeiçoamento de ferramentas e índices de gestão.	17.1 – Planejamento, Monitoramento e avaliação das ações semanais em todos os níveis de gestão (Direções, Coordenações, reuniões técnicas, setoriais e de gestão).	ASPLAN; DIRTEC; DAF; CPSE.
			17.2 – Avaliar e implementar novas ferramentas, visando melhorar os processos internos, tomada de decisão e colaboração em todos os níveis.	DGRH e ASPLAN
			17.3 – Coordenar o processo de construção e de monitoramento (semestral) e avaliação (anual e quadrienal) do Planejamento Estratégico.	ASPLAN
			17.4 - Envolver os colaboradores e socioeducandos nas assembleias, grupos de trabalho, rodas de conversas e círculos que influenciem nas decisões organizacionais.	Presidência, Centros Socioeducativos, e todos os setores
			17.5 - Desenvolver e implementar um sistema de avaliação que reconheça e recompense as contribuições para uma gestão democrática e participativa, visando aumentar a motivação e engajamento dos colaboradores.	ASPLAN, ASCOM, DAF, Gabinete da presidência.
			17.6 - Preenchimento qualificado das questões do IEGE (Índice de Efetividade da Gestão Estadual).	Presidência, ASPLAN

<p><b>OBJETIVO 5 – Qualificar a gestão da informação e comunicação institucional.</b></p>	<p>INDICADOR 9: Taxa elevada de acesso e utilização ao sistema de informação institucional com dados consistentes e atualizados em tempo real em 100% dos Centros Socioeducativos.</p>	<p>META 18: 100% dos colaboradores em cargo de gestão e administrativo qualificados e utilizando de forma adequada o SEI (Sistema Eletrônico de Informações).</p>	<p>18.1 - Monitorar e capacitar regularmente a equipe sobre práticas de utilização de dados, visando assegurar a qualidade, segurança e conformidade das informações gerenciadas pelo Sistema Eletrônico de informação.</p>	<p>Presidência e Comissão do SEI.</p>
		<p>META 19: Implementação do Sistema de dados da Fundação - SIDAF em 100% dos Centros Socioeducativos, integrando bases de dados e sistemas para garantir a coleta, armazenamento e recuperação eficiente de informações em toda a Fundação.</p>	<p>19.1 – Melhorar a oferta do serviço de internet nos espaços internos dos Centros Socioeducativos.</p>	<p>Presidência, DAF;</p>
			<p>19.2 - Capacitar as equipes técnicas para utilização dos sistemas de informação da FUNAC, Sistema de Justiça e do SINASE.</p>	<p>DAF, NTI, ASPLAN</p>
			<p>19.3 – Realizar inserção contínua de dados nos sistemas de informação utilizados na FUNAC.</p>	<p>Centros Socioeducativos</p>
			<p>19.4 – Aprimorar o Sistema de Informações da Fundação - SIDAF.</p>	<p>NTI, ASPLAN</p>
			<p>19.5 - Publicar sistematicamente informações sobre o sistema socioeducativo, sua gestão, processos de escolarização, profissionalização e etc.</p>	<p>DTI, ASCOM, ASPLAN</p>
			<p>19.6 – Monitorar a inserção dos dados no sistema.</p>	<p>ASPLAN; DIRTEC; CPSE.</p>

		<p><b>META 20:</b> Estabelecer uma política de seleção, guarda, organização e conservação de informações institucionais.</p>	<p>20.1 - Criar e implementar políticas claras e diretrizes para a retenção e descarte adequado de informações, garantindo conformidade legal e otimização dos recursos de armazenamento.</p>	<p>Arquivo Central</p>
	<p><b>INDICADOR10:</b> Imagem positiva da Fundação, construída junto ao público interno e externo.</p>	<p><b>META 21:</b> Desenvolver e executar 100% do plano estratégico de comunicação.</p>	<p>21.1 - Elaborar e implementar um plano estratégico abrangente de comunicação institucional, estabelecendo objetivos, públicos-alvo, canais de comunicação e mensagens-chave para os próximos três anos.</p>	<p>ASCOM</p>
			<p>21.2 - Aprimorar o fluxo de demandas e requerimentos a ASCOM para garantir o atendimento às demandas estratégicas da presidência, sede administrativa e centros socioeducativos.</p>	<p>ASCOM, ASPLAN, Presidência</p>
			<p>21.3 - Fortalecer a imagem da FUNAC junto ao público e as ações de governo em ambiente internos e externo.</p>	<p>ASCOM, ASPLAN</p>
	<p><b>META 22:</b> Ampliação e qualificação dos canais de comunicação.</p>	<p>22.1 - Aperfeiçoar os canais de informação oficiais da Fundação (Site, Instagram, Youtube e ouvidoria).</p>	<p>NTI, ASCOM, ASPLAN</p>	

		<p>META 23: Avaliação e monitoramento contínuo da comunicação institucional.</p>	<p>23.1 - Expandir e diversificar os canais de comunicação da instituição, incorporando plataformas digitais, mídias sociais e eventos presenciais para alcançar e engajar diferentes públicos de interesse.</p>	<p>ASCOM</p>
		<p>META 24: Fortalecer a ouvidoria como mecanismo de escuta ativa e respostas as demandas e alcançar 100% de manifestações registradas e respondidas satisfatoriamente.</p>	<p>24.1 - Realizar devolutivas em tempo com as solicitações E-sic, E-ouv e pontos da ouvidoria no Centros socioeducativos.</p>	<p>NTI, ASCOM, Ouvidoria</p>

## 4.3 Perspectiva Crescimento e Aprendizado

Essa é uma síntese do Mapa Estratégico para estruturação dos processos de trabalho e promoção da valorização dos servidores da Fundação da Criança e do Adolescente do Estado do Maranhão (FUNAC-MA):

<b>PERSPECTIVA CRESCIMENTO E APRENDIZADO</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INCIATIVAS</b>
<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>18</b>

Essas ações visam fortalecer a estrutura organizacional da FUNAC/MA e promover o desenvolvimento profissional e bem-estar dos servidores, contribuindo para a efetividade do sistema socioeducativo no estado do Maranhão.

<b>PERSPECTIVA CRESCIMENTO E APRENDIZADO</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INCIATIVAS</b>	<b>ÁREAS</b>
<b>Objetivo 6 – Estruturar os Processos de Trabalho e Promover a valorização das/os servidoras/es.</b>	<b>INDICADOR 11: Marco Legal da Fundação regularizo e Fundação de Atendimento Socioeducativo do Estado do Maranhão (FASE-MA) instituída</b>	<b>Meta 25 :Instituição da Fundação de Atendimento Socioeducativo do Estado do Maranhão (FASE-MA).</b>	25.1 - Articular com os órgãos pertinentes a implementação da Fundação de Atendimento Socioeducativos do Maranhão - FASE MA.	Presidência, ASPLAN, ASSEJUR
	<b>INDICADOR 12: Percentual de servidoras/es com vínculo regularizado.</b>	<b>Meta 26: 70% do quadro de servidoras/es com vínculo regularizado.</b>	26.1 - Promover articulações com os órgãos do governo para efetivação do concurso público e/ou seletivo da Fundação e garantir previsão orçamentária na LOA, LDO e PPA.	Presidência, ASPLAN e ASSEJUR.
			26.2 - Coordenar ações e a prestação de informações quanto a demandas técnicas para realização do concurso público e de seletivos.	Presidência, ASPLAN, DGRH e ASSEJUR.
			26.3 - Executar estudos técnicos para a recomposição do quadro funcional com garantias trabalhista e vínculos regulares na FUNAC.	Presidência, ASPLAN, DGRH e ASSEJUR.
	<b>INDICADOR 13: Percentual de Centros Socioeducativos atendendo à legislação.</b>	<b>META 27: Garantir condições de funcionamento no quesito estrutural e de processos de trabalho.</b>	27.1 – Demandar e acompanhar reformas e construções dos Centros Socioeducativos com a SINFRA.	Presidência; ASPLAN; DAF.
			27.2 – Garantir equipamentos necessários que favoreçam as condições de trabalho.	Presidência; ASPLAN; DAF.

			27.3 – Assegurar equipes compatíveis de profissionais com formação e perfil adequados para o trabalho na socioeducação.	Presidência, DAF e DGRH.	
			27.4 - Garantir a manutenção da estrutura física dos centros e da sede por meio da equipe de manutenção, realização de planejamento, monitoramento e feedback das demandas.	DAF, CSA.	
		<b>Meta 28: 100% dos Centros Socioeducativos registrados no Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente conforme resolução do CEDCA Nº03/2022.</b>	28.1 - Garantir as condições que possibilitem a aquisição de laudos do Corpo de Bombeiros Militar e Vigilância Sanitária Estadual dos centros socioeducativos.	Presidência, SEST, DAF, USA, ASSEJUR.	
			28.2 - Atualização de documentos institucionais: Regimento interno das Unidades de Atendimento; Projeto Político e Pedagógico Institucional; Plano de Segurança Institucional; Plano de formação continuada dos profissionais).	Presidência, ASPLAN, DIRTEC, ESMA, CPSE, CGS e ASSEJUR,	
		<b>INDICADOR 14: Nível de atenção e satisfação das/os servidoras/es.</b>	<b>META 29: 80% de servidoras/es satisfeitas/os com a Fundação.</b>	29.1 – Assegurar o funcionamento dos serviços de atendimento e cuidado com os servidores (garantindo espaços adequados para atendimentos individuais e grupais).	Presidência; DIRTEC; CPSE; ASPLAN; DGRH. SAS
				29.2 - Construir e executar o Plano de Ação dos Serviços de Atendimento ao Servidor (SAS) e	SAS e SAN

			Acompanhamento Nutricional (SAN)	
			29.3 - Promover o bem-estar, saúde, qualidade emocional dos servidores.	SAS e SAN
			29.4 - Aprimorar os Serviços de atendimento ao servidor (SAS) e os Serviços de Acompanhamento Nutricional (SAN) da Fundação.	DIRTEC, ASCOM, DGRH
			29.5 - Incentivar e promover atividades de integração, cultura, esporte e lazer com os servidores nos Centros Socioeducativos e sede administrativa.	Centros Socioeducativos e SAS
<b>OBJETIVO 7 - Promover a formação continuada das/os servidoras/es do sistema socioeducativo no estado.</b>	<b>INDICADOR 15: Percentual de servidoras/es atendidas/os pelo processo de formação continuada.</b>	<b>META 30: 100% das/os servidoras/es da Fundação inseridos em formações continuadas para exercer suas funções, conforme a legislação.</b>	30.1 – Aprimorar a oferta de formação continuada as/aos servidoras/res.	ESMA; DIRTEC; CPSE; Presidência.
			30.2 – Promover a implementação de grupos de pesquisa sobre/no atendimento socioeducativo do Maranhão.	ESMA; DIRTEC; CPSE; Presidência.
			30.3 – Incentivas e capacitar as/aos servidoras/res para participarem de cursos de pós-graduação (lato sensu e stricto sensu).	ESMA; DIRTEC; CPSE; Presidência; DGRH.

## 4.4 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira do Mapa Estratégico da Fundação da Criança e do Adolescente – FUNAC/MA visa garantir recursos financeiros para investir em iniciativas estratégicas e assegurar a continuidade dos serviços prestados, aplicando os recursos com eficiência e transparência.

<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INCIATIVAS</b>
<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>15</b>

Essas estratégias visam garantir a sustentabilidade financeira da FUNAC-MA, otimizando recursos e garantindo transparência na gestão financeira. As áreas envolvidas incluem a presidência, ASPLAN, DAF, DIRTEC, CPSE, centros socioeducativos, entre outras.

## PERSPECTIVA FINANCEIRA

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INCIATIVAS	ÁREAS
Objetivo 8 - Garantir recursos financeiros que permitam à FUNAC ter capacidade de investir em iniciativas estratégicas e assegurar a continuidade do atendimento e serviços.	INDICADOR 16: Índice de Recursos Disponibilizados por meio da Receita Estadual e de Outras fontes.	META 31: Receita total de R\$ 250 milhões para o período do planejamento 2024-2027.	31.1 – Levantar e apresentar os custos anuais e as necessidades de aprimoramento para efetivação do crescimento institucional.	DAF, DIRTEC e ASPLAN.
			31.2 – Articular junto aos órgãos competentes a partir PPA 2024-2027, a efetivação/ liberação dos recursos necessários à FUNAC ano a ano no período 2024-2027.	Presidência e ASPLAN.
		META 32: Receita captada em 3 milhões no período do planejamento 2024-2027 arrecadados junto à iniciativa privada, à União e às agências internacionais.	32.1 – Captar recursos junto a iniciativa privada, ao governo federal, ao governo estadual e a agências internacionais (elaboração de projetos).	ASPLAN, DIRTEC e Presidência.
			32.2 - Apresentar prestação de contas em tempo hábil, com qualidade e fundamentação, dos recursos de fontes advindas de doações e convênios.	ASSEJUR, DAF e ASPLAN.
OBJETIVO 9 - Aplicar os recursos com eficiência e transparência.	INDICADOR 17: Taxa de Eficiência na Alocação de Recursos.	META 33: Reduzir o desperdício de recursos em 15% até o final de 2025, implementando práticas de gestão otimizadas.	33.1 – Monitorar o consumo consciente e os gastos da sede administrativa e dos Centros Socioeducativos.	Presidência; DAF; ASPLAN.
			33.2 – Supervisionar o uso sustentável dos recursos na sede administrativa e nos Centros Socioeducativos (Agenda Ambiental da Administração Pública – A3P).	Presidência, DAF, ASPLAN e ASCOM
			33.3 – Monitorar os mecanismos internos de controle orçamentário e financeiro na Fundação.	Presidência, DAF, ASPLAN

		<b>META 34: Aumentar a eficiência na utilização dos recursos em 10%, maximizando o investimento em programas prioritários até o final de 2027.</b>	34.1 – Aperfeiçoar a aplicação dos recursos orçamentários da Fundação ao planejado no PPA do estado e planejamento estratégico da Fundação.	Presidência; DAF; DIRTEC; ASPLAN; CPSE.
			34.2 - Compatibilizar a aplicação dos recursos existentes no orçamento anual (LOA), com os quantitativos condizentes às ações planejadas.	Presidência, DAF, ASPLAN e DGCC
<b>INDICADOR 18: Nível de Execução Orçamentária e Financeira.</b>		<b>META 35: 100% de controle da execução orçamentária e financeira.</b>	35.1 – Gerenciar a aplicação dos recursos anualmente com coerência ao planejamento.	Presidência; DAF; DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos
			35.2 – Monitorar os mecanismos internos de controle orçamentário e financeiro na Fundação.	Presidência; DAF; DIRTEC; CPSE; Centros Socioeducativos.
		<b>META 36: Compatibilidade entre planejamento e execução orçamentária e financeira.</b>	36.1 – Aperfeiçoar a aplicação dos recursos orçamentários da Fundação ao planejado no PPA do estado e planejamento estratégico da Fundação.	Presidência, DAF, ASPLAN
			36.2 - Compatibilizar a aplicação dos recursos existentes no orçamento anual (LOA), com os quantitativos condizentes às ações planejadas.	Presidência, DAF, ASPLAN
<b>INDICADOR 19: Índice de Transparência Financeira e Responsabilidade.</b>		<b>META 37: Monitorar e demonstrar os resultados das aplicações de recursos públicos de forma efetiva.</b>	37.1 - Prestação de contas com órgãos de controle.	Presidência, DAF, ASPLAN
			37.2 – Socializar o relatório da execução orçamentária, financeira e de gestão anual da Fundação.	Presidência, DAF, ASPLAN





**SEDIHPOP**  
Secretaria de Estado  
dos Direitos Humanos  
e Participação Popular

