

O PLANO DE ATUAÇÃO DE PROMOTORIA DE JUSTIÇA COMO UM INSTRUMENTO DE RESOLUTIVIDADE E TRANSPARÊNCIA DA ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Autor: Thays Rabelo da Costa⁴⁰ e Anna Karina Omena Vasconcellos Trennepohl⁴¹

THE PROSECUTION OFFICE'S ACTION PLAN AS A PROSECUTION OFFICE AND TRANSPARENCY INSTRUMENT

SUMÁRIO

1. Considerações Iniciais; 2. O desenvolvimento de ações de planejamento em órgãos ministeriais; 3. A experiência do Ministério Público do Estado da Bahia na conformação de um modelo institucionalizado de gestão de Promotorias de Justiça; 4. A estruturação do Plano de Atuação de Promotoria de Justiça como ferramenta de resolutividade e transparência. 5. Considerações Finais; Referências.

RESUMO

Após a Carta de Brasília, ficou mais evidente a necessidade de elaboração de um plano de atuação para nortear a atuação ministerial para que esta seja mais proativa, efetiva, preventiva e resolutiva. Alguns instrumentos podem ser utilizados para auxiliar na elaboração de metas pelo membro ministerial. O Plano de Atuação de Promotoria de Justiça pode colaborar no diagnóstico, alinhamento com o planejamento estratégico e definição das metas a serem perseguidas por determinado prazo. A experiência construída no Ministério

40 Promotora de Justiça no Ministério Público da Bahia. Membro colaboradora da Corregedoria Nacional do Ministério Público. Gerente do Projeto Plano de Atuação de Promotoria de Justiça (PAPJ). Pós-graduada em Direito Público pela PUC-MG.

41 Promotora de Justiça no Ministério Público da Bahia. Ex-coordenadora do Centro de Apoio à Infância e Adolescência do Ministério Público do Estado da Bahia. Membro Colaboradora da Corregedoria Nacional do Ministério Público. Gerente do Projeto Plano de Atuação de Promotoria de Justiça (PAPJ). Pós-Graduada em Direito, Pós-graduanda em Infância e Juventude pela Fundação Escola Superior do Ministério Público – FMP e Mestranda em Direitos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC.

Público do Estado da Bahia na conformação de uma metodologia de gestão em Promotorias de Justiça é analisada no presente artigo e demonstra que o planejamento de ações é um caminho necessário na instituição para a priorização de ações, com a efetivação mais célere possível dos resultados almejados no interesse da sociedade.

Palavras-chave: Plano de atuação. Planejamento. Gestão. Resolutividade.

ABSTRACT

After the Letter of Brasilia, it became more evident the need for the elaboration of an action plan to guide the ministerial action so that it is more proactive, effective, preventive and resolving. Some instruments can be used to assist in the creation of goals by the ministerial member. The Public Prosecutor's Action Plan can collaborate in the diagnosis, alignment with the strategic planning and definition of the goals to be pursued for a given period. The experience built in the Public Prosecutor's Office of the State of Bahia in the conformation of a management methodology in Public Prosecutions is analyzed in this article and demonstrates that action planning is a necessary path in the institution for prioritizing actions, with faster implementation. as possible of the desired results in the interest of society.

Keywords: Action plan. Planning. Management. Resoluteness.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Carta de Brasília⁴², documento firmado em setembro de 2016, durante o 1º Congresso de Gestão, pela Corregedoria Nacional e pelas Corregedorias das unidades do Ministério Público, relacionou as premissas para a concretização do compromisso institucional de gestão e atuação voltadas à atuação resolutiva, em busca de resultados de transformação social, prevendo diretrizes estruturantes do Ministério Público de atuação funcional de membros, relativas às atividades de avaliação, orientação e fiscalização dos órgãos correccionais.

O aludido prospecto de intenções foi concebido com o intuito de minorar as vulnerabilidades do atuar ministerial frente à multiplicidade

42 A carta de Brasília é um acordo de resultados firmado entre a Corregedoria Nacional e as Corregedorias das unidades do Ministério Público. O documento foi aprovado durante o 7º Congresso Brasileiro de Gestão, em setembro de 2016. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Carta_de_Bras%C3%ADlia-2.pdf. Acesso em 8 de mar. 2023.

de demandas judiciais e extrajudiciais, com o significativo incremento de atribuições ao Ministério Público e sua releitura constitucional, a partir de seu papel garantidor do direito fundamental de acesso à justiça (ALMEIDA: 2019).

O Ministério Público, como originalmente concebido, é a instituição, por excelência e força constitucional, a quem fora precipuamente atribuída a tutela da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses transindividuais titularizados pelos mais diversos atores sociais. O caráter essencial da instituição e seus contornos (unidade, indivisibilidade e independência) elevam à importante papel, em harmonia com os poderes da República, como encarregado de atuar, de forma célere, em prol dos direitos fundamentais do cidadão.

Em outras palavras, o Ministério Público é um órgão independente, externo à Administração e aos outros Poderes soberanos, dotado da independência funcional necessária para fiscalizar a conformidade da atuação de todos eles, conforme os objetivos constitucionais e os direitos fundamentais. No cenário brasileiro, inexistente outra instituição que não o Ministério Público com aptidão constitucional para o encargo (ISMAIL FILHO: 2015).

Para bem execução de tal mister, conforme disposto na referida carta, é emergente a revisitação não apenas da atuação jurisdicional do Ministério Público, de modo a buscar proatividade e evitar a propositura de demandas judiciais, cujas controvérsias, eventualmente, possam ser resolvidas extrajudicialmente e, igualmente, a conformação de ferramentas de controle da atuação face às demandas em tramitação no Poder Judiciário; mas também a maximização de uso de ferramentas extrajudiciais, que permitam o incremento de ações preventivas e estruturantes em políticas públicas fundamentais.

De mais a mais, o desenvolvimento de tais ações deve permear pela perfectibilização da resolutividade ministerial, conceito de caráter abstrato, cujas diretrizes foram definidas em recomendação específica pelo Conselho Nacional do Ministério Público, por meio do Ato nº 2/2018, que dispõe sobre parâmetros para a avaliação da resolutividade e da qualidade da atuação dos membros e das unidades do Ministério Público pelas Corregedorias-Gerais. Dentre as diretrizes de atuação ministerial dispostas no art. 1º da referida Recomendação, encontram-se:

Art. 1º Para a avaliação, a orientação e a fiscalização qualitativas da **resolutividade** das atividades dos Membros e das Unidades do Ministério Público brasileiro nos planos extrajudicial e judicial, envolvendo a atuação criminal, cível, tutela coletiva e especializada, respeitadas as peculiaridades das funções e atribuições de cada Unidade Institucional, serão considerados, entre outros, os seguintes princípios e diretrizes:

I - conhecimento das deficiências sociais e das causas locais;

I - capacidade de articulação, sobretudo no que tange à identificação dos campos conflituosos;

III - autoridade ética para mediar demandas sociais, aferida pela capacidade para o exercício de liderança a partir da força do melhor argumento na defesa da sociedade e do regime democrático;

IV - capacidade de diálogo e de construção do consenso;

V - senso de oportunidade para o desencadeamento das atuações que levem em consideração as situações de lesão ou de ameaça aos direitos fundamentais;

VI - atuação preventiva, amparada no compromisso com ganhos de efetividade na atuação institucional, voltada notadamente para evitar a prática, a continuidade e a repetição de ilícitos ou para promover a sua remoção;

(...)

VIII - realização precedente de pesquisas e investigações eficientes sobre os fatos, em suas múltiplas dimensões e em sede procedimental, como base para a atuação resolutiva e qualificada;

IX - utilização de mecanismos e instrumentos, adequados às peculiaridades de cada situação;

X - utilização de ambientes de negociação que facilitem a participação social e a construção da melhor decisão para a sociedade;

XI - contribuição para a participação da comunidade diretamente interessada;

XII - utilização racional e adequada dos mecanismos de judicialização;

(...)

XIV - atuação tempestiva e efetiva, com aptidão para evitar a prática e/ou imediatamente estancar a continuidade ou a repetição dos ilícitos, ou para removê-los, independentemente de ocorrência de dolo, culpa ou dano;

XV - atuação efetiva capaz de garantir a integral reparação dos danos nos seus múltiplos aspectos;

(...)

XVII - atuação efetiva na tutela coletiva e na propositura de ações individuais em situações absolutamente necessárias, sem prejuízo dos atendimentos individuais e dos encaminhamentos devidos;

(...)

XX - atuação célere e eficiente na condução dos procedimentos de investigação que presidir, bem como efetiva contribuição para a rápida conclusão de procedimentos extrajudiciais e processos judiciais em que atuar;

XXI - adoção de todas as medidas e providências para a resolução humanizada dos conflitos, controvérsias e problemas."

Nesse passo, os mecanismos de atuação extrajudicial, que devem permear os parâmetros acima estratificados, são plurais e não taxativos. O membro do Ministério Público pode atuar de diversas formas e com variados instrumentos, tais como: audiência pública; inquérito civil; termo de ajustamento de conduta; recomendações; medidas de inserção social como palestras e reuniões; fiscalização do sistema prisional e de casas de internação; bem como por meio dos projetos executivos do plano de atuação funcional e dos projetos sociais, dentre tantos outros recursos.

Esse fomento de utilização de ferramentas extrajudiciais de atuação se justifica, sobretudo, ao analisar os dados processuais no Brasil, na medida em que o relatório do Conselho Nacional de Justiça, divulgado em 2022, referente aos dados coletados em 2021, informa que o Poder Judiciário finalizou o referido exercício com 77,3 milhões de processos em tramitação,

aguardando alguma solução definitiva. Desses feitos, 30,5 milhões, ou seja, 39,4% estavam suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando alguma situação jurídica futura. Desta forma, desconsiderados tais processos, tem-se que, em andamento, ao final do ano de 2021, existiam 46,8 milhões de ações judiciais (CNJ: 2022).

Ainda segundo este relatório, no Poder Judiciário, em 2021, houve 27,7 milhões de processos iniciados e 26,9 milhões de processos baixados, conformando-se demanda pelos serviços de justiça a de maior valor da série histórica.

Considerando-se apenas as ações judiciais efetivamente ajuizadas pela primeira vez em 2021, excluindo-se as que se encontram em sede recursal ou de execução judicial, ingressaram no Poder Judiciário 19,2 milhões de ações originárias em 2021, representando 10,2% a mais que o ano anterior (CNJ: 2022).

Diante desses números, é possível perceber que a capacidade de solução da judicialização se iguala, praticamente, à quantidade de novos processos, desvelando, como já inserto na Carta de Brasília, imperativo que a atuação do Ministério Público não se resuma aos procedimentos judiciais pouco céleres, para atender aos novos valores de uma sociedade ávida pela execução do espírito democrático, fincando-se na iniciativa proativa e na resolução dos conflitos, controvérsias e problemas sociais (resolutividade), sem a necessidade de ajuizamento de demandas, com capacidade, porém, de pacificação e restauração do convívio social mediante respeito aos direitos humanos (ALVARES Rocha Lira, V. N., & Alencar Bolwerk: 2022).

O acesso à justiça, nesse aspecto, tem sido identificado, principalmente, com a remoção de barreiras para promover demandas que já são conhecidas como direitos (GALANTER: 2015), e a atuação extrajudicial do Ministério Público auxilia que este acesso ocorra sem que o Judiciário, já assoberbado e com falta de estrutura necessária para a demanda, seja acionado.

Por outro lado, a utilização das ferramentas extrajudiciais mencionadas, numa perspectiva de atuação resolutiva ministerial que visa equilibrar o acesso do cidadão à justiça, bem como potencializar a aplicação da justiça negociada/autocompositiva, mediante a racionalização das intervenções judiciais, faz exsurgir a imprescindibilidade de conformação de uma agenda de ações propositivas, definidas em consonância com a matriz estratégica institucional e com a realidade local de cada unidade ministerial, por meio do estabelecimento de planos que traduzam o compromisso institucional de atuação em áreas prioritárias.

Mas como definir o planejamento institucional de uma Promotoria ou Procuradoria de Justiça? Como, diante das deficiências estruturais da instituição e da identificação da capacidade operacional, conformar e trilhar

caminhos de ações de atuação de órgãos ministeriais por meio de critérios objetivos e mediante o estabelecimento de metas e diretrizes? Como permitir mensurar a resolutividade da atuação ministerial? Os números de produtividade da atuação judicial e extrajudicial representam o esforço institucional do Ministério Público em mudança positiva na sociedade?

É, nesse sentido e para responder tais inquietações, que a Carta de Brasília traz, em suas disposições, que o desenvolvimento das atividades ministeriais deve se lastrear por meio de Planos de Atuação, Programas Institucionais e Projetos Executivos que estejam em sintonia com o Planejamento Estratégico Institucional, mediante a definição de atuação prioritária do agente político do Ministério Público.

2 O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES DE PLANEJAMENTO EM ÓRGÃOS MINISTERIAIS

Com o advento da Carta de Brasília, o desenvolvimento de ações de planejamento passou a ser visto como uma necessidade a ser implantada também nos órgãos finalísticos ministeriais, sejam Promotorias de Justiça, sejam Procuradorias de Justiça, para a definição de uma agenda de agir ministerial.

Ressalta-se, contudo, que o planejamento de tais órgãos não se encontra desvinculado de toda a tríade de arranjo institucional, afinal, os órgãos ministeriais, apresentados por Promotores e Procuradores de Justiça, configuram partes e unidades do todo Ministério Público, em consonância com o postulado da unidade; e, por decorrência lógica, carecem observar todo o planejamento estratégico conferido à instituição.

O planejamento, inequivocamente, representa um processo racional para a tomada de decisão, com vistas a selecionar e executar um conjunto de ações que possibilitarão, a partir de uma situação atual existente, alcançar um cenário futuro desejado. Nesse sentir, entende-se que o planejamento é uma das mais importantes funções da administração, talvez a mais nobre de todas. É o que dá início a toda atividade do processo de gestão, cujo ponto de partida é a *fixação de objetivos* (SANTINI: 2011).

Aplicando-se conceitos básicos de planejamento, as unidades do Ministério Público brasileiro necessitam, de um lado, desenvolver seus planejamentos estratégicos, esboçando visão de futuro da organização a longo prazo, a partir de definição de valor, visão e missão. Sobre o planejamento estratégico, tem-se que ele é “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando” (CHIAVENATO: 2004).

Por outro lado, os setores de cada Ministério Público devem, a partir

da distribuição do plano estratégico ao nível departamental, definir os seus objetivos a médio ou curto prazo, para fins de alcance dos objetivos previamente fixados, num nível, pois, intermediário e em ações de médio prazo, a exemplo dos Centros de Apoio e Assessoramento Técnico. Cabem, assim, aos órgãos e às unidades administrativas do Ministério Público, a partir das diretrizes gerais, desenvolver seus planejamentos e desdobrar o plano estratégico, com ações previstas para desenvolvimento durante médio lapso temporal.

Por fim, em caráter operacional, cada Promotoria e Procuradoria de Justiça deve, por meio de ações de curto e médio prazo, pormenorizar, observando-se suas atribuições legais, as medidas para que a instituição possa alcançar os objetivos estratégicos e táticos, com a circunstanciada identificação de atividades, recursos necessários e responsáveis pela prática dos atos de concreção do planejamento.

As três escalas de ações de planejamento devem guardar pertinência, ainda, com o orçamento do Ministério Público, de maneira a se garantir recursos adequados, não apenas humanos, aptos a conferir exequibilidade ao planejamento, bem como a imprescindível representatividade de recursos financeiros, confirmando-se, assim, as prioridades institucionais.

É de se grifar que, embora alvitrada pela Carta de Brasília, sobretudo no viés operacional, a conformação do planejamento estratégico no Ministério Público brasileiro deriva de ato normativo expedido pelo Conselho Nacional do Ministério Público por meio da Resolução CNMP nº. 147, de 21 de junho de 2016, que dispõe sobre o planejamento nacional do Ministério Público, estabelece diretrizes para o planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, das unidades e ramos do Ministério Público.

Do supracitado ato regulamentar, que, grifa-se, conferiu força normativa à necessidade de institucionalizar a estratégia no Ministério Público, extrai-se que o plano estratégico das unidades e ramos do Ministério Público, consistente na representação concreta da estratégia institucional, servirá de caráter direcionador aos membros e servidores, sendo possível a eleição de prioridades da atividade finalística (Art. 16).

Com o desdobramento de tal plano em dois níveis subsequentes, tem-se o Plano de Atuação das Promotorias e Procuradorias de Justiça, que, em alinhamento com os princípios da unidade e da independência funcional, devem observar diretrizes gerais traçadas para toda a instituição, como parte de um todo, de modo a trilhar caminhos de ação para alcance, do micro para macro, de seus objetivos, metas e diretrizes, traçados pelo planejamento estratégico, a partir da definição de prioridades de atuação finalística.

Observa-se que a compreensão de planejamento em órgãos ministeriais remonta ao reconhecimento dos Promotores e Procuradores de Justiça como gestores e responsáveis por sua unidade, o que se distancia das atribuições jurídicas ordinárias incumbidas a tais profissionais do Direito. Sobre

essa perspectiva, importante trazer à baila as considerações de Ana Cecília, Renan Evangelista e Vanessa Evangelista:

Os promotores de Justiça, assim que designados para uma comarca, além de legalmente serem classificados como órgãos de execução, são também os gestores das Promotorias de Justiça. Sob suas responsabilidades estão todas as atividades-fim e, mesmo sem nunca ter sido dito isso a eles, de uma hora para outra se transformam também nos responsáveis por delegar atividades para servidores e estagiários, verificar os prazos de cumprimento e a qualidade da execução do trabalho desempenhado por auxiliares, contabilizar faltas, ausências e licenças, além de programar as férias de todos os colaboradores sem prejuízo para a Promotoria de Justiça. Os promotores de Justiça passam também a ter responsabilidades sobre a infraestrutura que utilizam nas Promotorias. Eles também não sabem disso quando prestam o concurso (ou não têm a exata noção de como será na realidade), mas, ao assumirem uma Promotoria de Justiça, terão que manter uma metodologia de atendimento ao público e gerir os equipamentos e suprimentos, muitos deles essenciais à existência da atividade-fim (papel para impressão, por exemplo). Materiais, pessoas, expedientes, informações, qualidade, prioridades, conflitos, prazos, riscos, custos, horários, segurança, atividades, limpeza e organização do ambiente, comunicações, equipamentos, aplicativos de informática e tudo mais, no sentido mais amplo da expressão, são responsabilidade do promotor de Justiça, que, por necessidade e falta de opção, também é um administrador público. Traçando um paralelo com uma empresa privada, o membro é um gestor com responsabilidades e remuneração equivalentes às daqueles que ocupam cargos de direção. Sob essa ótica, é um contrassenso o promotor de Justiça realizar tarefas que pouco valor agrega à produção-fim da Promotoria de Justiça (2012, p. 71-72).

Com o afã de orientar o desenvolvimento das atividades de uma unidade ministerial, com a definição de responsáveis, metas e ações, o plano de atuação funcional, alinhado ao planejamento estratégico institucional, permeia, para além de atividades administrativas e estabelecimento de rotinas, a definição de prioridades de pauta da agenda do Ministério Público localmente.

Tal plano, como instrumento de planejamento operacional, deve representar, a partir de diagnóstico da realidade do órgão ministerial e da sociedade em que se insere, à luz da repartição de atribuições, a identificação de problemas e vulnerabilidades, a definição de objetivos e metas a serem alcançadas em determinado período, a calendarização das atividades e, igualmente, o monitoramento e a avaliação das soluções implementadas.

Considerando as assimetrias organizacionais do Ministério Público pela extensão do território brasileiro e pelas peculiaridades de cada Estado da Federação, o planejamento estratégico e, igualmente, o plano operacional, por meio do plano de atuação funcional das Promotorias e Procuradorias de Justiça, deve guardar respaldo às configurações institucionais e internas e ao próprio processo de construção metodológica do planejamento estratégico das unidades e dos ramos do Ministério Público, não obstante, a possibilidade de construção de um percurso que garanta, ao nível nacional, de modo integrado, diretrizes convergentes que possam contribuir para maior eficiência da atuação do *Parquet*.

3 A EXPERIÊNCIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA NA CONFORMAÇÃO DE UM MODELO INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE PROMOTORIAS

A experiência do Ministério Público do Estado da Bahia na conformação de um plano operacional de Promotorias de Justiça, embora com previsão normativa datada de 1996, quando da edição da sua Lei Orgânica, apresenta recente e contínuo processo de implementação.

Vale ressaltar que a Lei Complementar n.º 11/96 (Lei Orgânica do Ministério Público da Bahia), em seu art. 70, § 2º, I, prevê a elaboração de programa de atuação de promotoria de justiça, ao dispor que, para consecução do Plano Geral de Atuação, que deve constar as metas prioritárias nas diversas áreas de atuação da unidade ministerial, com objetivos e diretrizes institucionais estabelecimentos anualmente, três são as ferramentas possíveis, quais sejam, i) os programas de atuação das Promotorias de Justiça; ii) os programas de atuação integrada de Promotorias de Justiça; e iii) os projetos especiais.

Não obstante tal previsão normativa, ao delongar dos anos, a experiência de construção de programas individuais de atuação, para além de escassa, era realizada sem padronização e definição de uma metodologia adequada. Se, costumeiramente, se fala que, na Bahia, vivem vários “Brasis”, seja pela multiplicidade cultural, seja pela extensão territorial do Estado, que corresponde, aproximadamente, ao território da França (ALENCAR, LUCAS: 2016), podia-se dizer que conviveram, internamente, vários modelos de planos de atuação de promotorias de justiça, cada um construído a partir de parâmetros subjetivos e regionais.

Ocorre que, *pari passu* às iniciativas, importantes, mas isoladas, de definição de agendas institucionais, emergiu-se, como decorrência do próprio processo de aprimoramento da gestão estratégica do *Parquet* baiano, a necessidade de definição de um modelo institucionalizado de gerenciamento de Promotorias de Justiça.

Nesse ponto, há de se ressaltar que “a primeira experiência do Ministério Público do Estado da Bahia com planejamento estratégico ocorreu em dezembro de 2002” (MPBA: 2020). Na referida oportunidade, definiu-se um plano de ação, intitulado Plano Geral de Atuação (PGA), com prazo de implementação quinquenal.

Posteriormente, a partir de um novo modelo de gestão voltado a resultados (MPBA: 2020), novo planejamento estratégico foi desenvolvido para o horizonte de 12 (doze) anos, de 2011 a 2023. Nesse plano, estipulou-se como missão institucional “defender a sociedade e o regime democrático para garantia da cidadania plena” e como visão “Ser reconhecido como instituição de excelência, indutora do respeito aos direitos fundamentais e interesses sociais”. Além do Mapa Estratégico, anualmente, é construído o Plano Geral de

Atuação (PGA), que se conforma como recorte temporal do Plano Estratégico, com lapso de 1 (um) ano, onde se define objetivos estratégicos, estratégias e iniciativas, ínsitas à atuação ministerial e visando dar concretude ao mapa acima mencionado, de modo a definir os caminhos a serem percorridos para alcance da missão institucional.

Sendo assim, o PGA representa um recorte de curto prazo das iniciativas priorizadas no Plano Plurianual vigente, extraídas do Plano Estratégico e uma seleção de programas que deverão ser prioritários no ano. É, portanto, o instrumento que demarca o caminho que o Ministério Público do Estado da Bahia deve trilhar a cada ano para o cumprimento das iniciativas e das metas institucionais priorizadas naquele intervalo temporal.

No âmbito operacional, como dito, sentiu-se a imprescindibilidade de conformação de uma metodologia para os Planos de Atuação Funcional. Isso porque o avanço da tecnologia, o aumento e a complexidade das demandas que são postas ao Ministério Público induziram a um novo formato de instituição, seja em sua organização administrativa, seja na sua atuação finalística.

Nos últimos anos, houve concreção, na Bahia, de diretrizes estruturantes, a exemplo da implementação e aprimoramento do sistema eletrônico de tramitação dos procedimentos extrajudiciais, denominado IDEA, e sua integração com os sistemas de tramitação de processos judiciais e o estabelecimento da meta da completa digitalização dos expedientes até outubro de 2021.

Todas essas mudanças, essenciais e necessárias, vieram acompanhadas da necessidade de se adequar o formato então exercido das atividades ministeriais, consistente em atuação em ilhas isoladas e sem priorização de demandas, que demonstraram não ser mais o adequado aos métodos e ferramentas de gestão e organização administrativa mais eficazes e condizentes à nova realidade.

Destarte, no cenário em que, de um lado, os avanços tecnológicos e a digitalização em curso pressionavam que os recursos existentes, especialmente de pessoal, fossem readequados e otimizados⁴³; e, de outro lado, a constrição das transformações da sociedade exercidas sobre o Ministério Público, cuja premissa é produzir práticas institucionais que contribuam para a transformação da realidade social, foi criado um Grupo de Trabalho, denominado Gestão de Promotorias, para buscar o desenvolvimento de um modelo institucional de gestão de Promotorias de Justiça no âmbito do Ministério Público do Estado da Bahia - MPBA, com vistas a padronizar e profissionalizar os processos de trabalhos das unidades finalísticas, mediante otimização dos recursos existentes.

O referido Grupo de Trabalho, instituído por meio do Ato n.º 455,

⁴³ Cita-se, nesse ponto, que o Ministério Público do Estado da Bahia se situa como um dos Ministérios Públicos com menor índice de membros por 100 (cem) mil habitantes, com o índice de 4,07, o que demonstra as deficiências funcionais estruturais que reforçam, para o atingimento dos objetivos institucionais, a imperiosa necessidade de desenvolvimento da cultura do planejamento (CNMP: 2018).

de 27 de agosto de 2021⁴⁴, abrange as iniciativas concernentes ao programa de atuação em duas frentes bem definidas: i) Gestão administrativa com eficiência, consistente em implantação de rotinas administrativas eficientes que proporcionem melhor gestão da unidade, potencializando as ações finalísticas; e ii) Plano de Atuação de Promotoria de Justiça (PAPJ), consistente no planejamento de ações finalísticas, devidamente alinhadas ao Plano Estratégico institucional.

No que se refere propriamente ao segundo eixo de trabalhos, objetivava-se permitir uma atuação do Ministério Público baiano mais transparente e alinhada às necessidades da sociedade, tendo em vista: a) a falta de sistematização; b) a necessidade de incremento das ações de otimização dos recursos humanos e materiais disponíveis para execução das atividades das Promotorias de Justiça; c) a ausência de instrumento de historicidade das atividades ministeriais já desenvolvidas; d) a falta de instrumento institucional de diálogo entre ações de Promotorias de Justiça para interdisciplinaridade; e) a falta de instrumento institucional de planejamento dos órgãos de execução para atividades ministeriais; e f) a ausência padronização para a realização de diagnóstico das demandas sociais e realidade dos órgãos ministeriais.

O desenvolvimento de um modelo institucionalizado de plano funcional, com caráter operacional e atrelado ao planejamento estratégico do Ministério Público baiano, permeou por 10 (dez) etapas, perpassando pelo *benchmarking* local e nacional dos modelos existentes de plano de atuação funcional em unidades e ramos do Ministério Público e pelo estudo metodológico do planejamento estratégico e ferramentas de gestão até à criação de um modelo institucionalizado, palatável e de fácil preenchimento, para conformar a agenda anual dos órgãos ministeriais.

Além disso, tal frente de trabalho, ainda em desenvolvimento, revolve, igualmente, a contínua capacitação de membros e servidores não apenas quanto à importância do planejamento, mas, sobretudo, em relação à formulação dos planos de atuação; a criação de um modelo de monitoramento da execução das atividades e metas do plano e de instrumento de transparência ativa das ações planejadas no instrumento operacional.

A partir de tal estruturação de atividades do Grupo de Trabalho, criou-se, no Ministério Público baiano, um modelo, balizado pela Administração Superior e pela Corregedoria-Geral, de plano funcional de atuação, desenvolvido internamente e alinhado ao planejamento estratégico institucional como desdobramento, em plano operacional, das diretrizes macro institucionais, que guarda, a partir de sua metodologia, adiante exposta, mediante prévio diagnóstico do órgão, com participação da sociedade civil, e definição de metas e calendário de ações, o compromisso de efetividade de atuação institucional

44

Disponível em: <https://www.mpbba.mp.br/area/all/biblioteca/2208>. Acesso em 9 mar. 2023.

em áreas prioritárias de atuação.

Trata-se, pois, de instrumento que visa orientar o conjunto de ações a serem desenvolvidas pela Promotoria de Justiça, a partir do reconhecimento de suas capacidades gerenciais e estruturais, possibilitando, a um só tempo, i) diagnóstico da Promotoria de Justiça; ii) diagnóstico da Comarca onde se encontra o órgão ministerial; iii) identificação dos principais problemas que carecem de atuação ministerial; iv) definição de objetivos para resolução dos problemas visualizados; v) criação de calendários de atividades e responsáveis para atuação dirigida à resolução dos problemas; e vi) acompanhamento das ações a serem desenvolvidas pela Promotoria de Justiça.

É, por meio do PAPJ, que uma Promotoria de Justiça pode, igualmente, identificar em que medida sua atuação extrajudicial e judicial impacta a execução de toda matriz estratégica do Ministério Público, considerando que toda a definição de objetivos e ações, a partir dos problemas identificados, passará pela vinculação aos objetivos estratégicos constantes do PGA anual.

4 A ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE ATUAÇÃO DE PROMOTORIA DE JUSTIÇA E SUA UTILIZAÇÃO COMO FERRAMENTA DE RESOLUTIVIDADE E TRANSPARÊNCIA

Inicialmente, é de se pontuar que a conformação de um modelo institucional de atuação ministerial tinha dois grandes desafios, quais sejam, apresentar-se em linguagem fácil e palatável até para aqueles aversos à gestão e ao planejamento, de modo a auxiliar no processo contínuo de mudança cultural no Ministério Público sobre gerenciamento; e, notadamente, permitir a sua aplicabilidade em órgãos ministeriais de distintas entrâncias e com multiplicidade de atribuições.

Após longos meses de maturação dos trabalhos, chegou-se à estruturação de um modelo, em contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento, que, por meio de 5 (cinco) etapas, preenchidas em formulário online e editável, pode-se, objetivamente, definir a agenda institucional funcional no período de 1 (um) ano. Sobre a delimitação temporal de um exercício anual, aclara-se a necessidade de compatibilidade, ante os instrumentos de estratégia do *Parquet* baiano, com PGA, cuja periodicidade, para definição de prioridades institucionais na área finalística, é igualmente anual.

As etapas consistem, em suma, i) na realização de diagnóstico do órgão ministerial e da Comarca em que se encontra inserido; ii) na identificação de problemas e vulnerabilidades afetas à atuação local; iii) na priorização das demandas, a par da etapa ii; iv) no alinhamento estratégico; e v) na definição de

objetivos e metas.

À vista disso, a construção do PAPJ partirá da realização do diagnóstico do órgão ministerial, com a identificação do cenário local do órgão de execução, para, após, mapear os problemas e vulnerabilidades, trilhando, a par do PGA, os objetivos, as atividades e suas metas.

A metodologia para elaboração do PAPJ envolve, de proêmio, uma etapa de diagnóstico, de modo a possibilitar a identificação dos pontos fortes e fracos da Promotoria de Justiça, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes para a consecução dos seus objetivos. Nesse ponto, visa-se identificar qual a real estrutura pessoal e física do órgão ministerial, qual a demanda de trabalho existente e o fluxo de processos, procedimentos e atendimentos, para que todas as ações trilhadas sejam mapeadas e definidas de maneira mais concreta com a realidade da Promotoria de Justiça.

Outrossim, na diagnose da unidade em planejamento, far-se-á, igualmente, um levantamento das demandas e das vulnerabilidades identificadas na Comarca, que sejam de atribuição do órgão ministerial. Com o diagnóstico, será possível identificar quais são os problemas tanto no âmbito da Promotoria de Justiça, como a existência de passivos judiciais e extrajudiciais, quanto na Comarca, a exemplo da imprescindibilidade de fomento de determinada política pública.

Desse modo, tal etapa, considerada um dos principais estágios de desenvolvimento do PAPJ, justificará, com base em análise de dados, a identificação de demandas e sua priorização, permeado, como já assinalado, por uma tríade de atuação ministerial, enquanto se verifica não apenas a existência de passivos judiciais e extrajudiciais e atuação quantitativa do órgão ministerial, mas, sobretudo, os principais assuntos que tocam as medidas adotadas pelo Promotor de Justiça.

Nesta etapa, é realizada, ainda, no âmbito interno, justamente pelo avanço tecnológico que permitiu mensurar a produtividade do atuar ministerial em painéis infográficos, a utilização de *Business Intelligence*, que facilita o levantamento da quantidade de procedimentos extrajudiciais e processos judiciais e, igualmente, sua catalogação por assunto.

Outrossim, neste passo, é realizado um levantamento, junto com a sociedade civil, notadamente por meio de reuniões, procedimentos preexistentes e estruturação de dados contidos em sistemas informatizados das respectivas áreas de atuação, das principais demandas sociais existentes naquela Comunidade. À título exemplificativo, poder-se-á, por meio de tais ferramentas, evidenciar diversas ações individualizadas ajuizadas pelo Ministério Público quanto ao fornecimento de fraldas, o que possibilita a compreensão de que tal problema, pelo impacto numérico significativo no atuar do Ministério Público, carecerá de uma atuação estruturante face à inércia local no contínuo fornecimento de tal item assistencial, com viés propositivo e, igualmente,

preventivo.

Transpondo para um formulário em linguagem simplificada e sem abordar nomes técnicos de metodologias, a etapa de diagnóstico do PAPJ perpassa pelo levantamento daquilo que estipula a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*). Sobre tal matriz, esclarece Daychouw:

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (2007, p. 52).

Ressalta-se que tal etapa não deve ser feita, isoladamente, pelo Promotor de Justiça e, sim, por todos os integrantes da unidade ministerial e, igualmente, mediante a participação da sociedade, mediante audiências públicas e da rede de atendimento. Outrossim, em Comarcas com mais de uma Promotoria de Justiça na mesma área finalística, é alvitado que a etapa de diagnóstico aconteça em sinergia e trocas de experiências, para maximizar e tornar o mais real possível o diagnóstico realizado.

Diante do diagnóstico, identificar-se-á os problemas e as vulnerabilidades nas áreas de atuação da Promotoria de Justiça ou, ainda, no próprio gerenciamento de acervos judiciais e extrajudiciais. Passa-se, assim, para a segunda etapa de desenvolvimento do PAPJ que revolve a identificação de tais fragilidades impondo uma concentração de esforços do órgão ministerial e o delineamento de uma agenda propositiva.

Em seguida, numa terceira etapa de conformação do plano, passar-se-á a priorização das demandas, diante dos problemas e das vulnerabilidades identificadas. É sabido, nesse ponto, que muitas são as adversidades que perpassam pela atuação do Ministério Público, de modo que a definição de prioridade de atuação não carece de ser realizada de maneira apriorística, deixando a cargo da predileção do Promotor de Justiça por diversas razões subjetivas.

Ao revés, é imperiosa a definição institucional, inclusive, de critérios objetivos, para dar substrato ao planejamento construído no sentido de conformar regularidade de atuação a par de outras demandas eventualmente existentes, permitindo-se demonstrar, frente a cobranças internas e externas, as razões, de caráter legal e, quiçá, estratégicas, que fundamentaram o seu processo de decisão e priorização de atuação. Grifa-se que isso não significa que, por meio do PAPJ, renegar-se-á a atuação em outros problemas e demandas existentes no órgão ministerial, mas, sim, que se concentrará esforços em ações estruturantes a partir de um processo decisório evidenciado em dados, por meio do diagnóstico da Promotoria de Justiça e institucionalmente validado.

Nesse ponto, é de se ressaltar, pelo próprio teor da Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN n.º 2, de 21 de junho de 2018, a possibilidade de definição de critérios de priorização do atuar ministerial, ciente de que o modelo quantitativo e varejista, caracterizado pela proliferação de procedimentos cartorário-burocráticos, superficiais e majoritariamente voltados à apuração

de indigitadas ilegalidades, é incapaz de alcançar as estruturas de políticas públicas ou de ilícitos de diversas ordens, em manifesta violação à razoabilidade, proporcionalidade e eficiência que devem nortear a prestação dos serviços públicos.

Para tal priorização, portanto, o PAPJ incorpora uma matriz estratégica denominada GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), por meio do qual se avalia, em critérios escalonados, a intensidade ou o impacto que a não execução de ação para resolução do problema pode causar na Promotoria de Justiça; a análise da pressão do tempo que existe para realizar determinada ação de resolução de vulnerabilidade identificada; e a avaliação do padrão ou da tendência de evolução da situação, caso a ação não seja executada, representando o potencial de crescimento de um problema, a probabilidade de ele se tornar maior com o passar do tempo.

Tal ferramenta permite responder perguntas sobre o que se deve fazer primeiro ou por onde se deve começar, de modo a qualificar problemas por meio de pontuações, permitindo uma priorização de agenda racionalmente (HÉKIS: 2013).

Em seguida, com a identificação dos problemas e a definição dos eixos estruturais, portanto, de atuação, identificam-se, numa quarta etapa do PAPJ, os objetivos estratégicos institucionais constantes do PGA, cuja consecução será impactada, ao nível operacional, pelo desenvolvimento de uma agenda propositiva de ações. É, nesta etapa, que o planejamento estratégico institucional, que, muitas vezes, aparenta distanciamento das Promotorias de Justiça, ganha cores e formas na unidade ministerial, de maneira a permitir que o Promotor de Justiça enxergue o quanto sua ação, individualizada numa Comarca do Interior baiano, impacta a sociedade local e sua instituição como todo, a par da unidade institucional.

A última etapa envolve o delineamento de objetivos, atividades e metas da atuação ministerial para resolução dos problemas e das vulnerabilidades ora identificados. É o momento de definição da agenda ministerial para o período de 1 (um) ano, definindo-se, acaso possível, pautas proativas e, não, meramente, reativas. Exemplificando-se, poder-se-á, nesse momento, após identificar que as demandas da Promotoria envolvem a estruturação de um fluxo contínuo de fornecimento de medicamentos, adotar ações coletivas, em vez de tratar cada reclamação individual, programando-se um cronograma de atividades, inclusive que revolvam a política pública de saúde local.

Tal momento permitirá, ainda, a trilha de ações com definição de responsáveis, internos e externos do Ministério Público, diante da possibilidade de agendas compartilhadas e intersetoriais por Promotorias de Justiça, fomentando-se a atuação conjunta de órgãos ministeriais. Facilita-se, assim, a conformação de ações de parcerias e integradas entre órgãos ministeriais

e de órgãos da sociedade civil, a partir da identificação das necessidades por diagnóstico.

Finalizado a construção de tal instrumento de agenda ministerial, tem-se que, como todo planejamento, o PAPJ consubstancia um processo dinâmico e, inevitavelmente, sujeito a mudanças, tanto de seu escopo quanto do prazo de execução de suas ações. Nesse sentido, durante sua vigência, o plano poderá ser revisado, oportunidade na qual se avaliará o já executado e se possibilitará a adequação do plano de ações à realidade apresentada, sobretudo diante da dinamicidade da atuação ministerial e da possibilidade de alteração do membro responsável da Promotoria de Justiça. O Plano também poderá ser revisado de forma extraordinária, quando surgirem novos cenários que impactem decisivamente a sua execução.

Dentre os objetivos perseguidos com a elaboração do PAPJ, encontram-se a transparência, o planejamento, historicidade e resolutividade da atuação ministerial. Mas qual é o conceito de resolutividade que se pode extrair com a elaboração de um plano de atuação?

A eleição de prioridades de forma racional, considerando que, diante da demanda de uma promotoria de justiça, é um esforço hercúleo atuar em todas as frentes, é um dos pilares de uma atuação resolutiva, uma vez que, assim, estar-se-ia, em tese, fazendo-se menos, em quantidade, porém, melhor, em qualidade e abrangência.

Embora seja uma prática comum a ideia de acreditar que qualquer meta é essencial, muitas vezes, desperdiçando-se uma imensa quantidade de tempo e esforço, atuando-se em diversas frentes, deve-se analisar se a opção por ações estruturadas, embasadas em diagnósticos previamente elaborados, não surtirá efeito mais amplo e que permitirá obter maiores resultados (MCKEOWN: 2015).

Exposto o processo de conformação do PAPJ, tem-se que, não obstante, ainda se encontrarem em desenvolvimento, no projeto institucional de Gestão de Promotorias, ferramentas de monitoramento e transparência ativa das ações das Promotorias de Justiça, a estruturação de tal plano permite, a um só tempo, a priorização das atividades ministeriais a partir de tomada de decisão baseada em evidências, possibilitando-se a adoção de ações estruturantes e proativas em pautas prioritárias definidas a partir da análise da realidade de cada Comarca e unidade ministerial, guardando consonância com as diretrizes de resolutividade dispostas na Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN nº 2, de 21 de junho de 2018; e o delineamento de instrumento de transparência das ações ministeriais, permitindo-se *accountability* perante a própria instituição e a sociedade.

Sobre tal ponto, evidenciando-se o alinhamento do PAPJ como ferramenta de resolutividade, ressaltou-se o seguinte conceito fornecido por Aliana Cirino Simon Fabrício de Melo:

A resolutividade, nessa linha, compõe o cerne do novo desenho da instituição ministerial. De forma reflexiva (obtida com o conhecimento pelos agentes ministeriais da realidade social da adstrição territorial em que atuam), proativa (antecipadamente às situações de crise, visando ao atuar preventivo-proflático) e dialógica (como verdadeira Instituição de articulação e negociação com os demais sujeitos políticos para discussão de estratégias consensuais e democráticas de enfrentamento de crises), o Membro do Ministério Público da atualidade encerra em si o munus da resolução das questões e impasses que lhe são postos preferencialmente de maneira direta e independente, a partir dos procedimentos extrajurisdicionais próprios (2019, p. 149).

Grifa-se, ainda, que a elaboração do PAPJ também auxiliará o processo de gerenciamento e distribuição de tarefas e ações entre os colaboradores do órgão ministerial e, no decorrer dos anos, criará um histórico da promotoria de Justiça, onde cada promotor que suceder naquela unidade ministerial poderá ter conhecimento do trabalho que ali se encontra em desenvolvimento. Não se pode descurar que o PAPJ retroalimenta o planejamento estratégico institucional, fornecendo subsídios aos órgãos departamentais e a Administração Superior, a partir da compilação dos problemas e vulnerabilidades e, igualmente, das ações trilhadas, das necessidades sociais que aspiram do Ministério Público um atuar enérgico.

Observa-se que o instrumento em questão guarda consonância com os princípios e diretrizes gerais de resolutividade e transparência, enquanto que permite o membro do Ministério Público i) o conhecimento das deficiências sociais e das causas locais; ii) a adoção de comportamentos proativos na solução de problemas, baseados em planejamentos estratégicos da instituição; iii) a possibilidade de articulação, diálogo e construção de ações; e iv) o desenvolvimento de ações de transparência e desempenho qualitativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura do perfil constitucional do Ministério Público, somado ao incremento de demandas a ele submetidas e a assente limitação de recursos humanos e estruturais, paralelamente ao avanço tecnológico, impôs à instituição a reformulação da sua maneira de atuar, exigindo-lhe, em caráter de urgência, uma ação proativa e resolutiva, a partir do reconhecimento dos graves e estruturais problemas da sociedade.

Tais fatores impuseram, de um lado, a necessidade de incremento de ferramentas extrajudiciais, conforme inteligência hodierna de acesso à justiça; e, de outro lado, a imprescindibilidade do planejamento e priorização de demandas em órgãos finalísticos ministeriais.

Nesse passo, o Ministério Público deve eleger as frentes que deve priorizar sua atuação, com base em um diagnóstico que resulte no levantamento dos pontos fracos e fortes, das ameaças e oportunidades, existentes em cada Promotoria e Procuradoria de Justiça, inclusive com participação social,

para serem definidas metas que serão perseguidas em prazo determinado. A definição de agenda institucional carece, ainda, de ter consonância com toda a tríade de planejamento estratégico, conformando-se como um plano operacional e desdobramento, em nível local, da missão do Ministério Público.

Com esse propósito, a partir da experiência baiana de planejamento, exsurge o PAPJ, como uma ferramenta que auxiliará a instrumentação deste processo de gestão, lastreando-se em metodologia própria que permite, a um só tempo, identificar, localmente, os principais problemas e vulnerabilidades, a partir de diagnóstico multifacetário; priorizar as demandas que carecem de concentração de esforços e energias institucionais; e definir os objetivos, as metas e os responsáveis em conformação de um calendário de ação propositiva e, não, meramente, reativa do agir do Promotor de Justiça.

Nessa perspectiva, todo o processo de construção de planejamento de órgãos ministeriais é realizado a partir de dados técnicos e avaliação da realidade local, bem como embasado em matrizes de priorização. Ao assim ser construído, tal plano se alinha a conceitos definidos, pelo próprio Conselho Nacional do Ministério Público, de resolutividade, para além de permitir a transparência e a historicidade da atuação do membro do Ministério Público, sendo ferramenta capaz de transformar o agir ministerial, que se desamarra de uma atuação institucional formal, burocrática, reativa, para uma ação trilhada com e pela sociedade em próprio de resultados efetivos e mensuráveis de transformação social.

REFERÊNCIAS

ALVARES, Rocha Lira, V. N., & Alencar Bolwerk, A. **A Proatividade e Resolutividade do Ministério Público como sustento da legitimação social e proteção dos Direitos humanos**. Revista Direito Em Debate, 31(57), e10649. 2022, <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2022.57.10649>. Acesso em: 6 mar. 2023.

ALMEIDA, Gregório Assagra de; Costa, Rafael de Oliveira. **Dos princípios e das diretrizes Gerais para a avaliação, orientação e fiscalização da resolutividade e da qualidade da atuação dos Membros e das unidades do Ministério Público: a importância da Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN 02/2018 (Recomendação De Aracaju)**. In Revista da Corregedoria Nacional: Qualidade, Resolutividade e Transformação Social, v. VII, 2019, p. 127-146.

BAHIA. **Lei Complementar nº 11/1996**. Institui a Lei Orgânica do Ministério Público do Estado da Bahia e dá outras providências. Disponível em: https://www.mpba.mp.br/sites/default/files/biblioteca/gestao-administrativa/legislacao-e-normas/recursos_humanos/lei_complementar_11_1996_-_institui_a_lei_organica_do_ministerio_publico_do_estado_da_bahia_e_da_outras_providencias.pdf. Acesso em: 6 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA - MPBA. **Plano Estratégico 2011-2023**. 2020. Disponível em: <https://www.mpba.mp.br/sites/default/files/cecom/2020/plano-estrategico-2020.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 5 de out. de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP). **Carta de Brasília**. 2016. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Carta_de_Bras%C3%ADlia-2.pdf. Acesso em: 6 mar. 2023.

_____. 2018. **Recomendação de Caráter Geral Cnmp-CN n.º 02, de 21 de junho de 2018**. Disponível em: <https://diarioeletronico.cnmp.mp.br/apex/f?p=102:1:0>. Acesso em: 6 mar. 2023.

_____.c. **Ministério Público: um retrato**. – Vol. VII. – Brasília: CNMP, 2018. Disponível em: <https://cnmp.mp.br/portal/relatoriosbi/mp-um-retrato>. Acesso em: 9 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Relatório - Metas Nacionais do Poder Judiciário. Abril/2022**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/metas-nacionais-aprovadas-no-15o-enpj.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2023.

_____. **Justiça em números 2022**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/11/justica-em-numeros-2022.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2023.

CARNEIRO, Laise de A. & TRENNEPOHL, Anna Karina O. V. **O protagonismo do Ministério Público nos instrumentos de acordo de não persecução cível**, Salvador, 2022, não publicado.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Hélio B. **Planejamento estratégico**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2004. Projeto Eurobrasil.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração** – 3.ed., rev. E atual. – São Paulo: Saraiva, 2012.

FABRÍCIO DE MELO, Aliana Cirino Simon. Diretrizes para avaliação da regularidade dos serviços: uma breve análise à luz da Recomendação de Caráter Geral

CNMP-CN nº 2/2018 (Carta De Aracaju). In **Revista da Corregedoria Nacional: Qualidade, Resolutividade e Transformação Social**, v. VII, 2019, p. 147-158.

GALANTER, Marc. Acesso à justiça em um mundo de capacidade social em expansão. **Revista Brasileira de Sociologia do Direito**. Porto Alegre, ABraSD, v. 2, n. 1, jan./jun. 2015, p. 37-49.

GOUVÊA, Ana Cecília Junqueira; COUTO, Renan Evangelista; EVANGELISTA, Vanessa Maia de Amorim. **Gestão de Promotorias de Justiça e seus processos de negócio** - Ana Gouvêa - Belo Horizonte: Procuradoria-Geral de Justiça, 2012.

HÉKIS et al. **Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte**. Disponível em: <http://periodicos.unifor.br/tec/article/view/4485>. Acesso em: 9 mar. 2023.

ISMAIL FILHO. Salomão. **A importância da atuação preventiva do Ministério Público Ombudsman em prol da boa administração, no combate à improbidade administrativa**. Revista do Conselho Nacional do Ministério Público, 5ª ed., Brasília, 2015, p. 105-128. Disponível em: https://www.cnmp.gov.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/revista_cnmp_versaoweb-5edicao.pdf. Acesso em 6 mar. 2023.

MEHTA Ph. D., Kumar. **The Exceptionals: How the Best Become the Best and How You Can Too**. River Grove Books. Edição do Kindle.

MCKEOWN, Greg. **Essencialismo: A disciplinada busca por menos**, Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. – São Paulo – M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

SANTINI JUNIOR, Nelson. **Princípios e ferramentas da estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas 2011.